

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 Антикризове управління на промисловому підприємстві

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Crisis Management at an Industrial Enterprise

Виконав: здобувач вищої освіти 2 курсу магістратури,  
групи 8.0732-моа

спеціальності 073 Менеджмент  
освітньої програми Менеджмент організацій та адміністрування

Б.В. Лоцман

Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. М. В. Хацер

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. В.О. Шишкін

Запоріжжя  
2023

# ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Лоцман Богдану Віталіївичу

1. Тема роботи Антикризове управління на промисловому підприємстві керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ЗНУ від « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року № \_\_\_

2. Строк подання студентом роботи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства.

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.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та стратегія антикризового управління; 1.2 Показники ефективності антикризового управління;

1.3 Методи та інструменти антикризового управління.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ППТ «Запоріжжяобленерго»; 2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжжяобленерго»; 2.3 Аналіз показників які впливають на антикризове управління ПАТ «Запоріжжяобленерго».

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА – складається з 2 підрозділів: 3.1 Повоєнне антикризове управління підприємством; 3.2 Алгоритм оцінки ефективності антикризового заходу

ПАТ «Запоріжжяобленерго».

### 5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М. В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.09.2023 р.	14.09.2023 р.
2	Хацер М. В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	18.10.2023 р.	18.10.2023 р.
3	Хацер М. В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	16.11.2023 р.	16.11.2023 р.

### 6. Дата видачі завдання 14.09.2023 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	вересень	виконано
4	Обробка матеріалу	вересень	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	листопад	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Б. В. Лоцман  
( підпис )

Керівник роботи \_\_\_\_\_ М. В. Хацер  
( підпис )

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис ) ( ініціали та прізвище )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Антикризове управління на промисловому підприємстві»: 91 сторінка, 17 таблиць, 7 рисунків, 12 формул, 4 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

Актуальність теми визначається тим, що в ринкових умовах господарювання підприємства мають бути впевнені в надійності та економічній спроможності своїх партнерів, в іншому разі вони мають можливість використовувати механізм банкрутства як засіб повернення боргу неплатоспроможними партнерами. У зв'язку з цим керівники підприємств, менеджери різних рівнів управління повинні проводити антикризову діагностику фінансового стану власного підприємства з метою уникнути можливого банкрутства, а при загрозі банкрутства знайти можливості фінансового оздоровлення підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз практичних аспектів системи антикризового управління підприємства з метою розробки пропозицій щодо її удосконалення на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес організації антикризового управління підприємства ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Інформаційну базу роботи становлять наукові роботи з менеджменту та економіки, монографічні дослідження та статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, ресурси мережі Інтернет. В роботі інформація узагальнена та відображена за допомогою таблиць, графіків, схем.

Під час виконання роботи було з'ясовано сутність та стратегію антикризового управління; досліджено показники ефективності антикризового управління; розглянуто методи та інструменти антикризового управління; проведено оцінку і аналіз системи антикризового управління ПАТ «Запоріжжяобленерго»; розроблено і обґрунтовано шляхи удосконалення антикризового управління на досліджуваному підприємстві.

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КРИЗА, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЯ**

## ABSTRACT

Qualification work: «Crisis Management at an Industrial Enterprise»: 91 pages, 17 tables, 7 figures, 12 formulas, 4 appendices. The list of links includes 60 items.

The relevance of the topic is determined by the fact that in market conditions of business, enterprises must be confident in the reliability and economic capacity of their partners, otherwise they have the opportunity to use the bankruptcy mechanism as a means of debt repayment by insolvent partners. In this regard, heads of enterprises, managers of various levels of management should carry out anti-crisis diagnostics of the financial state of their own enterprise in order to avoid possible bankruptcy, and in the event of a threat of bankruptcy, to find opportunities for the financial recovery of the enterprise.

The purpose of the qualification is to analyze the practical aspects of the enterprise's anti-crisis management system in order to develop proposals for its improvement at the enterprise.

The object of the study is the process of organizing the anti-crisis management of Zaporizhzhyaoblenergo PJSC.

The information base of the work consists of scientific works on management and economics, monographic studies and articles by domestic authors, practical materials and official statistical data, Internet resources. In the work, the information is summarized and displayed using tables, graphs, and diagrams.

During the execution of the work, the essence and strategy of anti-crisis management were clarified; indicators of the effectiveness of anti-crisis management were studied; methods and tools of anti-crisis management are considered; assessment and analysis of the anti-crisis management system of PJSC «Zaporizhzhyaoblenergo» was carried out; ways of improving anti-crisis management at the investigated enterprise were developed and substantiated.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT, ENTERPRISE ACTIVITIES, CRISIS, RISK MANAGEMENT, STRATEGY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,  
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

АТ – акціонерне товариство;

АУ – антикризове управління;

ДАЕК – Державна акціонерна енергопостачальна компанія;

ЗМК – запорізький металургійний комбінат;

ІТ – інформаційні технології;

ЖКГ – житлово-комунальне господарство;

ЖЦ – життєвий цикл;

млн. грн. – мільйон гривень;

ПАТ – публічне акціонерне товариство;

ПрАТ – приватне акціонерне товариство;

СП – структурний підрозділ;

тис.грн. – тисяч гривень;

ФДМУ – Фонд державного майна України;

ЦК – цивільний кодекс.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.	11
1.1. Сутність та стратегія антикризового управління.....	11
1.2. Показники ефективності антикризового управління.....	19
1.3. Методи та інструменти антикризового управління.....	24
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО».....	32
2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжжяобленерго».....	32
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжжяобленерго».....	39
2.3. Аналіз показників які впливають на антикризове управління ПАТ «Запоріжжяобленерго».....	48
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	58
3.1. Повоєнне антикризове управління підприємством.....	58
3.2. Алгоритм оцінки ефективності антикризового заходу ПАТ «Запоріжжяобленерго».....	64
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	84

## ВСТУП

Актуальність теми. В умовах ринкових відносин центр економічної діяльності переміщається до основної ланки всієї економіки - підприємства. Саме на цьому рівні вирішуються проблеми, пов'язані з конкурентоспроможністю підприємства, його фінансовим станом, ризиком господарської діяльності, застосуванням високопродуктивної техніки та технологій, зниженням витрат виробництва та реалізації продукції.

Аналіз причин, що виявляються в збитках від господарської діяльності, низький запас фінансової міцності, недостатньо ліквідного оборотного капіталу, значної заборгованості перед бюджетом та кредиторами, показує, що ефективній реалізації державної програми антикризового регулювання діяльності промислових підприємств виступає протидія відсутності ефективності у методичних підходах з одного боку, вона захищає економічну діяльність від впливу негативних факторів зовнішньої середовища, а з іншого – від неефективних управлінських рішень вищого керівництва.

Актуальність теми роботи обумовлена тим, що в ринкових умовах господарювання підприємства мають бути впевнені в надійності та економічній спроможності своїх партнерів, в іншому разі неплатоспроможні партнери можуть використовувати механізм неплатоспроможності як засіб погашення боргів. У зв'язку з цим керівники та менеджери компаній на різних рівнях повинні проводити кризову оцінку фінансового стану своєї компанії, щоб уникнути можливості настання неплатоспроможності, а при загрозі банкрутства знайти можливості фінансового оздоровлення підприємства. Водночас він повинен мати можливість своєчасно визначити несприятливий фінансовий стан контрагента за результатами фінансового аналізу та за необхідності скористатися своїм правом застосувати до боржника процедуру неплатоспроможності в судовому порядку.

Питанням дослідження антикризового управління присвячено ряд робіт



зарубіжних і вітчизняних економістів: І. Ансоффа, М. Портера, В. Борзенко, С. Глущенко, І. Кульчій, Є. Морозова, О. Скібіцького, А. Череп та інших.

У своїх наукових працях дослідники вважають, що антикризове управління повинно зайняти свою «нішу» в управлінській теорії та практиці. Тому тема антикризового управління підприємства є досить актуальною. Актуальним завданням сьогодення є розробка підходу до вибору ефективного підходу до антикризового управління підприємствами, що базується на комплексній оцінці їх економічного стану.

Об'єкт дослідження – процес організації антикризового управління підприємства ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо антикризового управління підприємством.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів системи антикризового управління підприємства з метою розробки пропозицій щодо її удосконалення на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- з'ясувати сутність та стратегію антикризового управління;
- дослідити показники ефективності антикризового управління;
- розглянути методи та інструменти антикризового управління;
- провести оцінку і аналіз системи антикризового управління ПАТ «Запоріжжяобленерго»;
- розробити і обґрунтувати шляхи удосконалення антикризового управління на досліджуваному підприємстві.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань в роботі використано загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, методи наукової абстракції; метод якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи виступають документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за

останні роки, наукові праці, в яких висвітлюються проблеми антикризового управління, матеріали періодичного друку з питань антикризового управління підприємств.

Практична значимість кваліфікаційної роботи полягає в тому, що на конкретному підприємстві проведена оцінка ефективності антикризового управління і зроблена спроба вдосконалити існуючу систему антикризового управління підприємства, в тому числі і за рахунок оптимізації алгоритмів оцінки ефективності антикризових заходів.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел та додатків.

Апробацію результатів дослідження було здійснено шляхом публікації статті в електронному науковому фаховому виданні Наукові економічні читання (он-лайн) «АКТУАЛЬНІ ВЕКТОРИ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ», присвячені пам'яті першого декана Інженерно-економічного факультету НУК професора В.Ч. Лі», зміст яких ґрунтується на результатах дослідження в рамках теми кваліфікаційної роботи.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Сутність та стратегія антикризового управління

Криза - це глибоке загострення будь-яких відносин на підприємстві або за його межами, це наслідок вчасно не виявлених проблем. На нашу думку, одним із наслідків у більшості криз є зміна фінансових результатів компанії. Наприклад, зменшення продажів або збільшення витрат. Однак ці наслідки часто з'являються лише після того, як криза вже настала. Саме тому необхідно заздалегідь розпізнати кризу і визначити її природу. Необхідно визначити природу кризи, оцінити кризову ситуацію відповідно до її характеристик та визначити відповідні управлінські заходи реагування. Параметри кризи повинні описувати кризу як систему. В якості основних характеристик кризи багато вчених використовують наступні критерії:

- проблема;
- причина;
- невеликий масштаб;
- стадія прояву;
- тяжкість;
- можливі наслідки;
- напрямки розвитку.

Незважаючи на свою лінгвістичну природу, кризи є керованими явищами. Необхідно готуватися до кризових ситуацій, пом'якшуючи кризові ситуації та мінімізувати негативні наслідки. Терещенко навіть вважає, що у цих аспектах виражається суть корпоративного управління в період кризи [49, с.158], однак, на наш погляд, ця точка зору вельми сумнівна. Управління в умовах кризи має супроводжуватись особливими інструментами, воно вимагає нетривіальних підходів, знань і навичок. На ці особливості кризових ситуацій звертає увагу дуже велика кількість авторів звертають увагу на ці особливості кризових

ситуацій і, вочевить, вважають їх надзвичайно важливими.

Оскільки кризи на підприємствах спричиняються різними причинами, то й заходи до їх подолання також будуть різними. Причини різні, а отже, і заходи для їх подолання також різні. Тип кризи визначається специфікою антикризового управління, і допомагає максимально точно і швидко виявити причини кризи. Розглянемо деякі з існуючих на сьогоднішній день типологій криз.

Таблиця 1.1 - Типи та види криз

Класифікація	Види криз	Короткий опис
За місцем походження	- економічний; - соціальний; - організаційні; - психологічні; - технологічний; - екологічний.	Зрозуміло, що ці кризи безпосередньо пов'язані з конкретними сферами діяльності компаній, її працівниками та навколишнім середовищем.
В залежності від ступеня охоплення	- загальні; - локальні.	Залежить від ступеня охоплення соціально-економічної підсистеми
З проблематики	- макрокризи; - мезокризи; - мікрокризи.	На рівні країни, регіону та підприємства відповідно.
За рівнем явності	- явні; - приховані.	Залежно від ступеня прояву наслідків.
За рівнем протікання	- глибокі; - легкі.	Залежно від складності наслідків.
В залежності від типу організаційної культури	- криза ідентичності; - криза індивідуального управління; - інвестиційна криза.	Подолання кожної кризи призводить до зміни або руйнування організаційної культури компанії.
Погляди на «міждисциплінарний підхід»	- психологічні; - соціально - політичні; - структурно - технологічні.	Цей поділ ґрунтується на ступені залучення працівників різних рівнів до процесу управління, ступені довіри до керівництва, технічному стану підприємства.

Усі класифікації, крім останніх двох, широко поширені в роботах

багатьох авторів, наприклад, у навчальних посібниках В. І. Борзенко, В.О. Василенко, І.О. Кульчія, О.М. Скібіцького та ін. Такі «класифікації» є досить загальними, і розробити «стандартний» рецепти досить складно. Значно складніше розробити «рецепт» для «кризових підприємств» і можна лише визначити «можливі причини» проблем, що виникли.

Поняття «антикризове управління» часто трактується по-різному. Дехто ототожнює «антикризове управління» з «управлінням» компанією, яка вже перебуває у кризі. Іншими словами, таке управління розглядається виключно як «система заходів для запобігання кризі», з покращенням його фінансових, виробничих та інших показників, переходом від збитку до позитивних фінансових результатів чи хоча б до безприбутковості. Однак, на наш погляд, дана вислів є занадто вузьким. Існує й інша точка зору, яка визначає будь-який менеджмент, як «антикризовий менеджмент». Стверджується, що «запобігання» кризам є головною метою будь-якого «менеджменту», Стверджується, що «запобігання» кризам є головним завданням будь-якого «менеджменту», що також є некоректним. «Менеджмент» повинен призводити до розвитку організації та її «зростання», а «уникнення» криз» не є єдиною метою «менеджменту». Він не повинен просто шукати можливості для підтримання виживання організації. Тепер розглянемо як різні автори «антикризове управління».

На думку В. І. Борзенко, антикризове управління – це керований процес запобігання або подолання кризи, та пом'якшення її наслідків, що відповідає цілям організації, що відповідає об'єктивним тенденціям її розвитку[7,с.87]. Дане визначення відображає основну сутність антикризового управління і підкреслює те, що при подоланні кризи підприємство не повинне відхилитися від наміченого курсу.

О.М. Скібіцький у своєму навчальному посібнику не дає однозначного визначення антикризового управління. Інші автори, які розрізняють поняття

«антикризовий менеджмент» і «антикризове управління», стверджують, що по-перше – це «управління організацією в умовах загальної економічної кризи в країні», а друге – це «управління організацією в умовах загальної економічної кризи в країні», її фінансової неспроможності та просування до банкрутства[42, с.254]. Це досить неординарні підходи до визначення даних понять, тому що, на наш погляд, антикризове управління та антикризовий менеджмент мають на увазі під собою одне й те саме, а причина криз може бути як внутрішньою або зовнішньою, але не завжди тільки через це розподіляти поточні визначення.

На думку іншого автора, «управління» кризою – це «управління, небезпеками кризи, її окремими небезпеками та прогнозуванням її окремих небезпек у певний спосіб» Це управління небезпеками кризи, окремими симптомами кризи, заходами щодо зменшення негативних наслідків кризи та «управління» кризою певним чином з метою прогнозування небезпек кризи. «Небезпеки» кризи, її «окремі симптоми», «заходи пом'якшення негативних наслідків кризи та фактори її «подальшого розвитку» [29, с.315]. Кузнецова Г.В. підкреслює у своєму визначенні важливість кризи як двигуна розвитку, хоча, без сумнівів, бувають ситуації, що призводять до рецесії підприємства та затяжної його стагнації. Щодо важливості кризи, як передумови до розвитку та змін сумнівів не виникає. Відомий гуру менеджменту І. К. Адізес в однією зі своїх книг пише, що проблема (яка також може виникнути внаслідок кризи) є сприятливою можливістю, викликаною змінами, і є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якого суб'єкта, будь то людина чи компанія [1, с.183].

Василенко В.О. у своєму навчальному посібнику також наводить безліч визначень антикризового управління, проте, на відміну від інших авторів, вона наголошує, що антикризове управління – вузька категорія. Вона класифікує підходи на два типи: по ступеню теоретичної розробленості, який є набором специфічних інструментів менеджменту. Превентивний підхід стосується використання конкретних методів для виведення підприємства з неплатоспроможності, тобто підхід, спрямований на попередження

неплатоспроможності. Другий підхід можна поділити на два напрями: перший стосується управління для запобігання кризовим ситуаціям на підприємствах; другий – набору конкретних «методів та інструментів управління», для виведення підприємств з кризи та формування такого управління, яке «не дозволить кризам повторюватися в майбутньому». Вони також пишуть про побудову координатної площини, осями якої є «запобігання» та «теоретична розробка».

Антикризове управління знаходиться в третьому квадранті цієї осі координат і вводять поняття «передкризове управління», яке, на їхню думку, знаходиться в першому і другому квадрантах і є нічим іншим, як стратегічним і оперативним управлінням. Нарешті, вони визначають поняття «антикризове управління» як «комплекс заходів управлінського впливу спрямованих на ліквідацію наслідків кризи та створення умов для її запобігання в майбутньому» [9, с.314].

Щодо цієї точки зору можна сказати, що вона є без сумніву, оригінальною та цікавою, але трактує «антикризове управління» виключно як управління в умовах кризової ситуації, а решта видів управління відносить до передкризових. На нашу думку, це не зовсім вірно, тому що антикризове управління повинно мати місце і в довгостроковому періоді носити стратегічний характер, тому що це може допомогти підприємству передбачити несприятливі ситуації та уникнути їх.

Деякі зарубіжні автори, наприклад, Пекка Іварі, чинний «проектний менеджер» в європейській компанії, пов'язує антикризове управління з репутацією компанії, пишучи, що «криза» в компанії - це явище, яке «не тільки безпосередньо впливає на компанію, її співробітників і клієнтів, але також впливає на постачальників, «підрядників» і суспільство в цілому – на весь ланцюжок створення цінності» [60, с.32]. Цей автор тісно пов'язує ризик-менеджмент та антикризове управління, зазначаючи, що ризик-менеджмент допомагає прогнозувати та контролювати можливі кризові явища, тоді як антикризове управління «включає в себе інструменти для запобігання кризам та ліквідації їх негативних наслідків [60, с.32].

У своїй книзі Тоні Джейкс пише, що антикризове управління є частиною тактичного і стратегічного менеджменту. Таким чином, антикризове управління – це не лише реагування на кризи, коли вони виникають, але й сприяння та запобігання їх виникненню, шляхом пропозиції виходів із можливих кризових ситуацій [58, с.166].

Аналізуючи визначення зарубіжних авторів, можна сказати, що їхня концепція антикризового «менеджменту» дещо відрізняється від концепції вітчизняних авторів через різний рівень розвитку «європейських» та «американських» компаній. Вони є більш орієнтованими на співпрацю зі стейкхолдерами, що потребує більшої відкритості інформації про компанію та більшу продуманість власної стратегії для представлення компанії у найбільш вигідному світлі.

Таким чином, антикризове управління відноситься до одного з напрямків тактичного і стратегічного менеджменту, що включає в себе комплекс заходів, спрямованих на «передбачення криз» на підприємстві, недопущення чи подолання її, а також аналіз отриманих результатів запровадження корисних змін у діяльність підприємства.

Також необхідно згадати про антикризове управління в умовах банкрутства. Таке антикризове управління можна назвати вимушеним, оскільки воно визначається на законодавчому рівні. Взагалі, можна стверджувати, що причинами банкрутства виступає корпоративне банкрутство. Корпоративне банкрутство є фінансовим становищем підприємства-боржника, що не дозволяє йому проводити розрахунки відносно своїх боргових зобов'язань; і є тимчасовою або стійкою нездатністю у задоволенні вимог кредиторів. Прояв неплатоспроможності є у порушенні фінансових потоків, що забезпечують виробництво та реалізацію продукції [50, с.53].

Процедура такого антикризового управління визначається Цивільним кодексом України та законом України «Про банкрутство». Але це вже крайній



захід антикризового управління і мало залежить від внутрішнього керівництва підприємством. Так що для будь-якої компанії бажано не доходити до такого стану та самостійно вирішити проблему неплатоспроможності.

Формулювання стратегії подолання «кризи» є завершальним етапом, що передує впровадженню антикризового управління та «згортанню».

Класифікація стратегій антикризового управління, подані у Додатку А.

Кожна класифікація має свої сильні та слабкі сторони, але, на нашу думку, дві останні є «дуже вузькими». Класифікація з точки зору «зовнішніх рішень середовища та адаптації до них» найбільш повно відображає «діапазон вибору корпоративних можливостей» в умовах кризи, залежно від «конкретної ситуації», але, звичайно, будь-яка класифікація є «дуже цікавою». Ці «типи стратегій» можуть визначити «деякі подальші заходи для подолання кризових ситуацій і вказати менеджерам на «деякі шляхи вирішення проблем».

Можна сказати, що «стратегії антикризового управління» можна звести до певних загальних «алгоритмів», які слід розробляти індивідуально для кожної підприємства, але загалом алгоритми багатьох компаній можуть бути схожими один на одного без необхідності детально зупинитися на антикризових заходах.

Американський консультант у галузі управління та лідерства Джордж Френкс запропонував досить детальний алгоритм антикризового управління. Цей алгоритм непоганий, але йому бракує аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, яке значною мірою визначає подальші дії в управлінні. Особлива увага приділяється інформації про відносини зі стейкхолдерами, організації їх каналів та можливості зовнішнього моніторингу ситуації, але, на жаль, в умовах сучасної української економіки ці пункти поки що не дуже реалістичні, оскільки корпоративне управління більшості компаній знаходиться на досить низькому рівні і попит на них відсутній [59, с.150].

Шилова О.Ю. запропонувала також дуже змістовний механізм, який, на нашу думку, відображає охоплення майже всіх найважливіших етапів

«організації процесу антикризового управління». Однак, як видається, автори не приділили достатньої уваги аналізу зовнішнього середовища підприємства, хоча найчастіше у цьому криється причина кризи. Окрім цього, проведений аналіз сприятиме для формування уявлення сильних сторін організації, його ключові компетенції, на які можна спиратися для поліпшення діяльності підприємства та подолання кризи. А також, навпаки, впізнати його слабкі місця в розумінні того, що потрібно розвивати надалі.

Європейський автор К. Гаршкайте-Мільвидіене також пропонує чудовий «алгоритм», але, як і попередній, не приділяє уваги «оцінці зовнішнього та внутрішнього середовища компанії». У ньому також згадується лише «реструктуризація». Методи антикризового управління можуть бути досить різними і обираються відповідно до типу кризи та необхідного результату. Цей алгоритм менше фокусується на організаційних питаннях, ніж перший, але відображає всі етапи антикризового управління, принаймні у випадку підприємств. Він також має на увазі постійний моніторинг підприємства, що дозволяє мінімізувати наслідки кризи, що настає. Слід зазначити, що у цьому алгоритмі, як і у другому, навпаки не приділяється ніякої уваги взаємодії із зацікавленими особами, тоді як у першому алгоритмі цей захід має на увазі, як один з основних для якісного подолання кризи та недопущення втрати позитивного іміджу компанії.

Також пропонується «авторський підхід» до реалізації стратегій антикризового управління, розроблений на основі літературних джерел та власного досвіду. Він відображає найважливіші етапи антикризового управління. Це пов'язано з тим, що, наприклад, аналіз лише внутрішнього середовища є неповним. Якщо організувати процедуру антикризового управління без опори на зовнішнє середовище, можуть бути допущені серйозні помилки, які виключають можливість реалізації обраних антикризових заходів або які призводять до того, що весь процес управління не буде організований

належним чином. Можуть виникнути подальші проблеми та відхилення від обраного курсу. Іншим важливим аспектом реалізації стратегії антикризової готовності є управління виконанням затверджених заходів та раціональна організація системи підзвітності. Без належної уваги до цих аспектів ефективність вжитих заходів може бути знижена.

## 1.2. Показники ефективності антикризового управління

Коли антикризове управління управляє за результатами виникає питання ефективності його результатів. Багато авторів не ставлять собі за мету узагальнити та систематизувати отримані результати антикризового управління, говорячи про те, що, зрозуміло, кожне підприємство, проводячи антикризове управління, ставить собі різні завдання. Більше того, якщо завдання схожі, важко визначити спільні показники. Це пов'язано з тим, що компанії можуть кардинально відрізнитися за специфікою виробництва, а, отже, за оборотністю оборотного капіталу, тривалістю виробничих циклів тощо. Так, наприклад, Гончарук О. Ю. згадує лише загальні результати під час проведення антикризового управління, а саме:

- досягнення прийнятних показників ліквідності та платоспроможності, що дозволяють у нормальному режимі вести господарську діяльність;
- підвищення ефективності використання активів;
- налагодження роботи ключових бізнес-процесів, усунувши основні збої;
- початок розвитку «точок зростання» для здійснення більш масштабних проектів [44, с.89].

Очевидно, що автор має на увазі, що управлінці підприємств мають самі оцінити отримані результати та подивитися, наскільки вони влаштовують підприємство в плані його подальшого функціонування. Антикризове управління на різних підприємствах істотно відрізняється ще й

багатофакторністю кризового характеру. Це стає причиною неможливості виміру деяких результатів у чисельному вираженні. Нею вказується, на два варіанти ефективності антикризового управління підприємством. Перший – придбання економічної безпеки підприємства загалом чи з безпосередньою нейтралізацією кризового явища. Згідно другого – «оцінка» ефективності управління кризами підприємства та «оптимізація витрат на реалізацію антикризового управління» [33, с.104]. Знову ж таки, зовсім не зрозуміло, що автор має на увазі під «економічною безпекою підприємства» і в яких випадках потрібно оптимізувати витрати.

Тим не менш, здається розумним, що оцінку ефективності антикризового управління доцільно базувати оцінку на узагальнених показниках результатів антикризового управління та витрат на нього. Природно, що при оцінці ефективності системи антикризового управління слід також враховувати тривалість застосування антикризових заходів. Слід зазначити, що оцінка результативності окремих заходів антикризового управління має більш конкретні критерії, а характер витрат і наслідків є більш зрозумілим, що полегшує кількісну оцінку їх результатів». Незважаючи на всі труднощі цієї процедури, багато вчених все ж таки займалися проблемами оцінки ефективності заходів антикризового управління.

Можна провести оцінку ефективності антикризового управління за допомогою багатофакторних моделей прогнозування ймовірності банкрутства, це можна зробити з використанням з метою визначення динаміки показників, сформованих в ході реалізації програми антикризового управління, проводиться порівняльний аналіз показників діяльності підприємств до та після застосування антикризових заходів. Однак, на нашу думку, використання методів прогнозування ймовірності банкрутства підприємства або аналізу динаміки фінансового стану підприємства з метою оцінки ефективності антикризового управління не є коректним через багатофакторний характер антикризового

управління. Крім того, кореляція між деякими сферами кризи та фінансові результати діяльності підприємства іноді є дуже опосередкованими, і не завжди можливо кількісно оцінити наслідки змін у цих сферах та точно ідентифікувати їх у загальних фінансових результатах діяльності підприємства. Ці методи можуть вказати на зміни у фінансових результатах підприємства при оцінці ефективності управління у фінансово-економічній та виробничій сферах діяльності підприємства, але не в інших сферах.

Доктор економічних наук, професор А.В. Череп запропонувала основний принцип оцінки ефективності антикризового управління, який полягає в порівнянні його дієвості, результатів, отриманих після його застосування, і витрат, понесених на його реалізацію :

$$\text{Ефективність} = \text{Сума результатів} / \text{Сума витрат} \quad (1.1)$$

Автор пише, що зважаючи на вже згадану багатofакторність криз, результатами впровадження технологій антикризового управління можуть бути як економічні, так і науково-технічні ефекти, ресурсні ефекти, соціальні ефекти, екологічні ефекти тощо. На думку автора, «економічні ефекти оцінюються економічними показниками діяльності підприємства; «науково-технічного ефекти» - новизною, простотою та корисністю технології управління; «ресурсні ефекти» – ефективністю використання всіх видів ресурсів підприємства; «соціальні ефекти» - соціальними вигодами, такими, як заробітна плата, зайнятість, рівень життя та «екологічні ефекти» визначається наявністю та кількістю екологічних вигід від використання певних управлінських технологій. Таким чином, загальний «результат» виражається в термінах адитивно-інтегральної оцінки наступним чином:

$$E_{\text{ІНТ}} = C_1 P_1 + C_2 P_2 + C_3 P_3 + C_4 P_4 + C_5 P_5, \quad (1.2)$$

Де  $P_1, P_2, P_3, P_4, P_5$  - економічні, науково-технічні, ресурсні, соціальні, та

екологічні ефекти (результати), наведені до балів;  $C_1, C_2, C_3, C_4, C_5$  - коефіцієнти значущості ефектів, що у сумарно становлять 100 %.

Ще одним варіантом у визначенні ефективності антикризового менеджменту, є представлена вченим О.М. Скібіцьким відносна експертна модель оцінок, фактично є сумою ефектів та їх коефіцієнтів значимості, поділеною на суму коефіцієнтів значимості:

$$E_{\text{Інт.}} = (C_1 P_1 + C_2 P_2 + C_3 P_3 + C_4 P_4 + C_5 P_5) / (C_1 + C_2 + C_3 + C_4 + C_5) \quad (1.3)$$

При використанні цієї моделі коефіцієнти значущості ефектів не обов'язково мають дорівнювати 100%. Автор стверджує, що результати та їхнє значення у впровадженні антикризового управління можуть бути виражені в балах за заздалегідь прийнятою шкалою.

Оцінку ефективності впровадження нової антикризової технології також можна розраховувати за методикою, що ґрунтується на витрати, прибутковість, взаємозв'язок між матеріальними та нематеріальними активами, ефективність роботи персоналу та вплив коливань прибутку. Методологія дозволяє проводити факторний аналіз наслідків впровадження нових технологій антикризового управління. Проте оцінити всю систему антикризового управління підприємством загалом за допомогою даної методики неможливо, тому що це пов'язано з тим, що вони не розкривають усіх аспектів діяльності компанії, включаючи вплив управлінської діяльності.

Прямий економічний ефект розраховується, як сума державної допомоги, що спрямовується на економію витрат, оптимізацію витрат на оплату праці, на створення нових робочих місць, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників тощо:

$$E_{\text{пр.}} = E_{\text{с.в.}} + E_{\text{о.в.оп.}} + Z_{\text{д.п.}} \quad (1.4)$$

Де  $E_{\text{с.в.}}$  - ефект від скорочення витрат;  $E_{\text{о.в.оп.}}$  – ефект від оптимізації

витрат на оплату праці; Зд.п. - фінансові засоби державної підтримки.

Розрахунок непрямого ефекту від антикризових заходів пропонується досягати шляхом полегшення обігу ресурсів. Так оцінюються непрямі ефекти антикризових заходів:

$$E_k .=(O_{\text{Ап}} + O_{\text{Ак}})*WACC \quad (1.5)$$

де  $O_{\text{Ап}}$ . – оборотні активи підприємства початку періоду (перед застосуванням антикризових заходів);  $O_{\text{Ак}}$ . – оборотні активи підприємства на кінець періоду (до та після застосування антикризових заходів);  $WACC$  – середньозважена вартість капіталу компанії.

Визначення ефективності антикризових заходів можливо за допомогою відношення досягнутих результатів до витрат:

$$E = (E_{\text{п}}+E_{\text{н}}) / B_{\text{б}} \quad (1.6)$$

де  $E_{\text{п}}$  - прямий економічний ефект від антикризових заходів;  $E_{\text{н}}$  - непрямий ефект від антикризових заходів;  $B_{\text{б}}$  – сума витрат у базисному періоді [36, с.115].

Використання наведеної методики відповідатиме найбільшому спільному принципу оцінювання ефективності антикризового управління, або зіставлення ефекту від антикризових заходів та витрат на їх проведення. Проте, слід сказати, що розглядаючи абсолютні та відносні показники основних видів виробничої діяльності, можна побачити, що «методика» не відображає «всі сфери» діяльності підприємства, а також вплив управлінської діяльності, як описано вище.

Отже, розглянуті методики містять у собі оцінку управлінського впливу, також було проведено анкетування працівників, що дозволило оцінити заходи зсередини. Недоліками деяких методик є те, що вони є досить громіздкими, хоча, з іншого боку, це може забезпечити додаткову точність.

### 1.3. Методи та інструменти антикризового управління

Після визначення причин кризи компанії повинні обрати доступні варіанти антикризового управління. Безперечно, що для кожного підприємства він індивідуальний і повинен враховувати його особливості, сильні, слабкі сторони, умови довкілля та ін.

Проте кожні методи антикризового управління мають певні спільні риси. На нашу думку, всі методи антикризового управління можна поділити на такі групи:

- спрямовані на скорочення витрат та оптимізацію бізнес-процесів;
- мають на увазі введення інновацій (для збільшення надходжень грошових потоків, підвищення операційної ефективності, покращення продукції та дизайну);
- реструктуризація, реінжиніринг та «реорганізація підприємства»;
- кредиторська та дебіторська заборгованості, що «реструктуризовані».

Розглянемо докладніше, як ці групи включаються.

1. Методи, спрямовані на скорочення витрат та оптимізації бізнес-процесів. Основна перевага даних методів у тому, що додаткові кошти можуть бути вивільнені без додаткових інвестицій.

Методи ощадливого виробництва підходять для підприємств, які не мають ресурсів для розвитку будь-яких нових напрямків діяльності, модерації обладнання або впровадження дорогих технічних систем, але при цьому можуть досягти значних результатів. Сама концепція означає, що відбувається зміна управлінської культури підприємства [27, с.218]. Методи ощадливого виробництва визначають ті моделі поведінки, які додають цінності продукту і ті, які не додають. Це дозволяє усунути неявні втрати. Багатьом українським підприємствам слід використовувати цю концепцію в своїй діяльності [20, с.154].

Однак дана концепція може сприяти отриманню переваги тільки за умови,



що підприємство перебуває в однакових умовах із своїми конкурентами. Якщо продукція підприємства не підходить споживачеві за своїми основними характеристиками, введення таких понять не призводить до фундаментальних змін.

Відзначимо, що з впровадження інструментів цього методу необхідний склад менеджерів, які навчаються та готові до змін працівники, разом із суворим дотриманням поставлених цілей. Подібні концепції, що зосереджуються на зміні організаційної культури та підходів, до організації виробництва, включають «Шість сигм», системну теорію обмежень та загальне управління якістю.

Крім того, розглядайте процесний підхід як «техніку антикризового управління». Він впорядковує і спрощує управління, «розділяючи роботу всього підприємства на процеси, ранжовані за «важливістю», і керуючи кожним процесом окремо». При цьому все підприємство не розглядається як одна організація. Процесний підхід допомагає оптимізувати діяльність в рамках єдиної системи управління з метою вирішення кризових ситуацій та запобігання кризовим ситуаціям. Пропонується ранжувати важливість бізнес-процесів відповідно до їх позиції в ланцюжку створення цінності та обирати пріоритети, враховуючи наступні моменти вкладу бізнес-процесу в досягнення встановленої мети.

Існує важливість оптимізації бізнес-процесів для зниження витрат, підвищення якості продукції, збільшення швидкості виробництва та робочого часу. Однак треба виділити дещо інший підхід до ранжування процесів за важливістю:

- стратегічна важливість процесу для підприємства;
- його фінансова значимість;
- значимість процесу у межах системи управління підприємством;
- періодичність виконання процесу;

- зовнішні та внутрішні споживчі очікування щодо продукції, виробленої в результаті процесу [11, с.33].

Можна помітити, що даний метод сам по собі, безперечно, гарний, тому що він спрямований на систематизацію процесів та вони повинні працювати окремо, щоб виявити першопричини кризи та подолати її з найбільш ефективних результатів. Але для визначення пріоритетності кожного бізнес-процесу, на нашу думку, окрім встановлених «правил», необхідно враховувати поточні умови, фінансові можливості конкретної компанії та інші індивідуальні фактори.

Метод запровадження інновацій передбачає, на нашу думку, існує не тільки впровадження радикальних інновацій для створення принципово нових технологій і продуктів, але й поліпшуючих і навіть псевдоінновацій для стабілізації становища компанії.

Багато авторів писали про важливість інновацій у процесі функціонування підприємства.

Так, Б. С. Ватченко пише про невід'ємність інновацій як процесу розвитку підприємства.

Він наводить приклад роботи Е. Демінга «Вихід з кризи», в якій автор описав чотирнадцять принципів з розвитку підприємства. Дані принципи закликають організацію до розвитку та безперервному введенню нововведень для подолання кризи та запобігання їх появи [10, с.42]. Сам автор вказує деякі рекомендації для встановлення можливості впровадження інновацій підприємством, зазначених у табл. 1.2.

Інновації є вкрай важливими для будь-якого підприємства, проте для кризового підприємства рекомендується використання процесних інновацій, тому що, ефект від їх використання проявляється швидше, ніж під час запровадження інновацій інших видів [17, с.8].

Табл. 1.2 - Чинники впровадження інновацій для підприємства

Фактори, що сприяють інноваціям	Фактори, які не сприяють розвитку інновацій
1. Підтримувати та розширювати виробничу базу 2. Зниження витрат 3. Реалізація потреб та пропозицій споживачів 4. Підвищення науково-технічного потенціалу фахівців 5. Імідж компанії	1. «Високі витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням інновацій 2. Тривалий період часу між розробкою та виведенням продукту на ринок 3. Висока невизначеність успіху. 4. Неконкурентоспроможність інновацій та проблеми з утриманням частки ринку 5. Відсутність необхідних ресурсів та кваліфікованих кадрів

Особливо треба виділити використання інноваційних систем у сфері ІТ для більш ефективного та гнучкого забезпечення управлінської діяльності.

Метод впровадження інновацій спрямований на стратегічний розвиток підприємства. При використанні цього методу необхідно пам'ятати про високий ризик впровадження інновацій і мати в наявності резервний метод, щоб у разі невдачі підприємство не опинилося на межі банкрутства». Потреба в інноваціях на підприємствах не викликає сумнівів, але тільки в тому випадку, якщо мова йде про постійне вдосконалення коли підприємство зможе залишитися конкурентоспроможним та задовольняти потреби споживачів.

2. Реструктуризація, реінжиніринг та реорганізація підприємства та його частин. Ці методи також спрямовані на «зниження витрат, активізацію потенціалу підприємства та зміну концепції управління», але, як на наш погляд, вони носять найбільш радикальний характер, тому слід призначити їм окрему групу.

Реструктуризацію визначають як поділ підприємства на самостійні господарюючі суб'єкти та їх виділення, зміну структури основною метою реструктуризації є вдосконалення внутрішньої структури компанії, системи управління та різних видів діяльності для підвищення її потенціалу:

- «підвищення здатності адаптації» підприємств до нового бізнес-середовища;
- зниження витрат – як «умова підвищення конкурентоспроможності

підприємств» та пошук шляхів подальшого використання основних фондів та людських ресурсів;

- підвищення ефективності та посилення спонтанності і «особистої зацікавленості» в «економії» виробництва[19, с.185].

Узагальнимо наведені вище методи для більшої наочності до табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Узагальнення методів антикризового управління

Метод	Предмет впливу	Переваги	Недоліки
Бережливість виробництва	Персонал, виробництво, культура	Економія; удосконалення соціального клімату; Доступність	Витрати праці Витрати часу; Відсутність результату
Процесний підхід	конкретні бізнес процеси	Системність розгляд підприємства; знаходження «слабких сторін»; Доступність; «Висока ефективність»	Важкість у реалізації; Витрати часу; Важкість у важливості ранжуванні бізнес процесів
Удосконалення нововведень	За всіма сферами діяльності	Ріст конкурентоспроможності; Ріст фінансових показників; Розвиток підприємства	Дорожнеча; Невизначеність результату; Часовитратність
Реструктуризація	Усі сфери підприємства	Пошук слабких сторін у діяльності виробничого підрозділу; значне зниження витрат; Підвищення продуктивності	Негуманність; Часовитратність; Складність реалізації
Реінжиніринг бізнес-процесів	Основні процеси бізнесу	Збільшення конкурентоспроможності; Зниження витрат; Збільшення ефективності управління бізнесом	Складність реалізації; Часовитратність
Реструктуризація дебіторської та кредиторський заборгованостей	Дебіторська та кредиторська заборгованість	скорочення заборгованостей; удосконалення умов кредитування; Вивільнення ліквідних коштів	Ріст трансакційних витрат; Проблеми відносин із контрагентами; Проблеми з активами
Реорганізація	Підприємство	Перевод зобов'язань у іншу організацію	Втрата майна

Джерело: складено автором.

Поняття «реінжиніринг» передбачає проведення радикальних перетворень у функціонуванні підприємства, результатом яких має стати серйозним якісним стрибком у напрямку гнучкості, адаптивності підприємства, зниження трансакційних витрат, кращого задоволення потреб клієнтів; зазначимо, що перебудові піддається все підприємство, а чи не його окремі елементи [35,

с.116].

Реструктуризація необхідна через зміни зовнішнього середовища підприємства, це потрібно для того, щоб адаптуватися до нових умов і залишитися конкурентоспроможними. В умовах кризи реструктуризація зводиться до безпосередньої ліквідації причин кризи, тому для реструктуризації необхідні фінансові та тривалі тимчасові витрати [23, с.339].

Близьким до реструктуризації є метод реінжинірингу, проте реструктуризація більш ширше поняття.

Реорганізація підприємства означає припинення «діяльності підприємства з виникненням відносин правонаступництва», що призводить до одночасного створення одного або кількох нових підприємств та/або кількох підприємств. Здійснюється в формі злиття, приєднання, поділу, виділення чи перетворення [47, с.80]. Ця процедура є крайнім заходом в антикризовому управлінні. Процедура реорганізації визначена ЦК України, і може бути як бажаною, і небажаною підприємствам. При здійсненні другого варіанту реорганізації може мати місце, наприклад, якщо компанію придбає інша компанія, навіть у критичній ситуації, «це не буде вигідно для компанії, оскільки все її майно буде належати іншій юридичній особі». З іншого боку, якщо «реорганізація є бажаною то підприємство зможе знайти інше підприємство, яке сприяє подоланню його кризисної ситуації (таке є можливим, при ситуації, коли організації перебувають у одному холдингу), тому даний варіант є доцільними. В інших випадках, існує залежність від стратегічних цілей підприємства.

Існує багато «точок зору» на те, який «метод антикризового управління є найбільш важливим у нинішніх «економічних умовах», але жоден автор не наважиться стверджувати, що один метод є найкращим у всіх «ситуаціях». Безумовно, багато компаній потребують комплексної діагностики та покращення поточної ситуації, і для цього можуть підійти методи, які зачіпають усі аспекти бізнесу, але часто буває просто нерозумно проводити корпоративну реструктуризацію, наприклад, коли відомо, що загальний дефіцит лежить в певних сферах.

На рис. 1.1 показано «інструменти, які можуть бути використанні в антикризовому управлінні». Досить складно розділити ці інструменти на групи, оскільки їх можна використовувати як для стратегічного, так і для поточного антикризового управління, тобто для запобігання кризам або для вирішення кризових ситуацій.

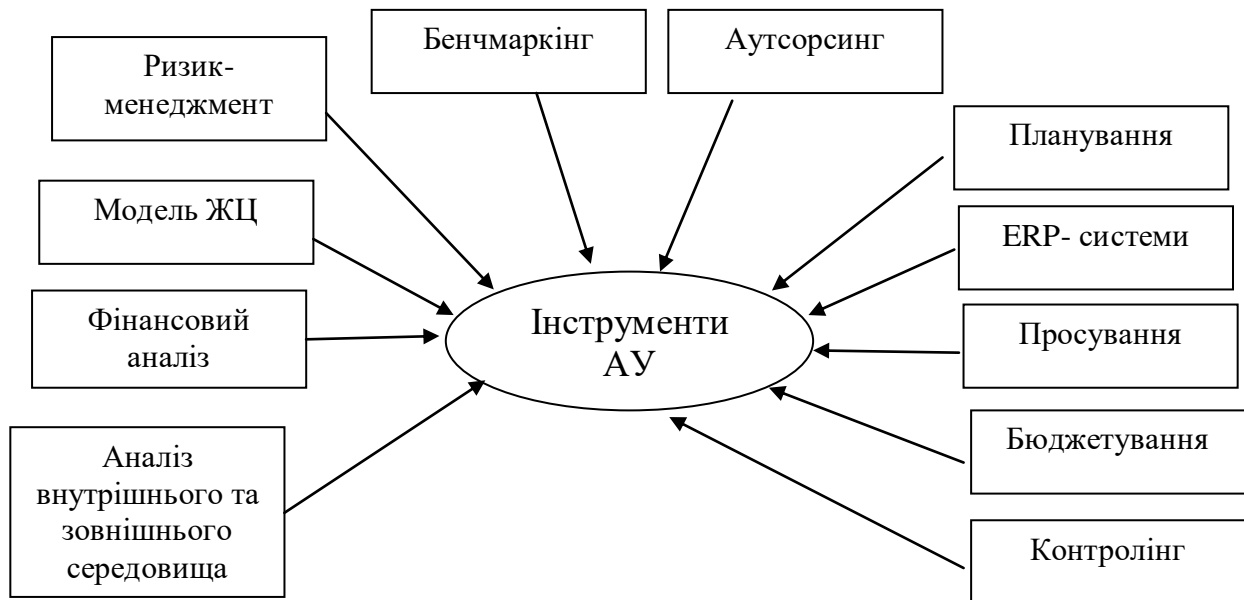


Рис.1.1 - Інструментарій антикризового управління.

Джерело: складено автором

Ці інструменти можуть бути включені в різні методи антикризового управління, але одним з найважливіших є використання ризик-менеджменту. Ризик-менеджмент – це процес прийняття та реалізації управлінських рішень з метою мінімізації несприятливого впливу втрат, спричинених непередбачуваними обставинами, на організації окремих осіб [43, с.227].

Оцінка ризиків у багато в чому допомагає підприємству та спрямовує його на необхідність підтримувати в подальшому. Найважливіше, що при оцінці інвестицій слід застосовувати управління ризиками, щоб мінімізувати втрати організації та диверсифікувати ризики.

Інструменти у вигляді аналізу внутрішньої та зовнішньої середовища, аналіз фінансових результатів з використанням моделі циклу життя надають допомогу у визначенні теперішнього стану підприємства, побачити загрози, проблеми та можливості для його діяльності. Бенчмаркінг може сприяти виявленню

зрозуміння найважливіших аспектів діяльності конкурентів, щоб скористатися їхнім досвідом, перевагами та способами подолання кризових ситуацій. Аутсорсинг, планування, введення ERP-систем, бюджетування та контролінг можуть сприяти скороченню витрат, правильному розподілу коштів, більш оперативного реагування, що також не менш важливо для будь-якого господарюючого суб'єкта.

Таким чином, кризи можна поділити на різні типи, залежно від їх причин та інших факторів. Більшість авторів виділяють одні й ті ж типи криз, але деякі автори вказують і на інші типи. На початковому етапі дуже важливо визначити природу кризи, щоб обрати відповідні методи її подолання та мінімізації її наслідків. Кризові ситуації на підприємствах завжди виражаються в економічних наслідках (нестача коштів, збільшення витрат) та інших наслідках (безініціативність персоналу, старіння основних фондів) з урахуванням специфіки кризи. Більшість авторів сходяться на думці, що антикризове управління здійснюється не тільки тоді, коли криза настала, але й для її запобігання. Нами було запропоновано наступне визначення антикризового управління: антикризове управління – є однією з тактичних і стратегічних управлінських дисциплін, яка включає в себе комплекс заходів, спрямованих на передбачення і запобігання кризових ситуацій в компанії чи подолання її, а також аналіз отриманих результатів запровадження корисних змін у діяльність компанії.

Крайньою ситуацією кризи є банкрутство підприємства, яке спричинене станом неплатоспроможності та визначено законодавчо.

Існує безліч класифікацій стратегій антикризового управління, які, однак, не суперечать один одному, кожна стратегія застосовується за певних умов і в різних ситуаціях.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА І АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО»

#### 2.1. Організаційно - економічна характеристика підприємства ПАТ «Запоріжжяобленерго»

Публічне акціонерне товариство «Запоріжжяобленерго» працює в Запорізькій області – одній з найбільших промислових зон України.

ПАТ «Запоріжжяобленерго» створено з метою задоволення потреб в енергопостачанні. Основна мета створення підприємства – забезпечення надійного та безперебійного постачання електричної енергії споживачам Запорізької області, в умовах «енергетичного ринку» з метою задоволення потреб та інтересів акціонерів, працівників компанії, споживачів та держави. Головною особливістю енергетичної галузі, в якій працює Запоріжжяобленерго, є продовження процесу виробництва, передачі, розподілу та постачання електроенергії з мінімальними економічними витратами [37].

Оскільки місцеві (локальні) електричні мережі є природними монополіями, вони надають суспільно необхідні послуги, які у Запорізькому регіоні не можуть бути надані іншими суб'єктами господарювання, в тому числі шляхом регулювання тарифів на свої послуги.

Для досягнення запланованих цілей підприємство здійснює наступні види діяльності:

- постачання електричної енергії за регульованим тарифом, площа постачання електроенергії – 27 тис. кв. км;
- передача електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами.



Публічне акціонерне товариство «Запоріжжяобленерго» було створено відповідно до Указу Президента України № 282/95 від 4 квітня 1995 року «Про структурну перебудову в електроенергетиці України» та згідно з Наказом Міністерства енергетики та електрифікації України № 115 від 3 липня 1995 р. шляхом перетворення виробничого енергетичного об'єднання «Дніпроенерго» на державну корпорацію «Запоріжжяобленерго», що підсилює відповідальність, насамперед керівництва і підвищує зацікавленість трудового колективу в поліпшенні кінцевих результатів виробничо-господарської діяльності, а також установлює пряму залежність рівня доходів підприємства від оптимальності сполучення й ефективності використання наявних у його розпорядженні грошових, матеріальних і трудових ресурсів.

Таким чином, колишнє виробничо–енергетичне підприємство «Дніпроенерго», яке сформувалося у Запорізькій, Дніпропетровській та Кіровоградській областях, було розділено на енергогенеруючу та три енергопостачальних компаній, в тому числі «Запоріжжяобленерго».

Запорізька обласна енергопостачальна компанія була заснована 30 липня 1995 року з виданням Наказу № 1 «Про організацію діяльності ДАЕК «Запоріжжяобленерго», до складу якої було включено:

1. Запорізькі центральні електромережі.
2. Запорізькі міські електромережі.
3. Запорізькі східні електромережі.
4. Мелітопольські електромережі.
5. Комбінат комунальних послуг.

Рішення про приватизацію Запоріжжяобленерго було прийнято 31 жовтня 1996 р. Фондом державного майна України (наказ ФДМУ № 24 - ДПК від 31 жовтня 1996 р.). 25 квітня 2000 року рішенням загальних зборів акціонерів Державна енергопостачальна компанії «Запоріжжяобленерго» була перетворена на відкрите акціонерне товариство «Запоріжжяобленерго».

Запорізька енергопостачальна компанія було змінено на «Відкрите акціонерне товариство «Запоріжжяобленерго». За рішенням Загальних зборів акціонерів від першого лютого 2017 року назва товариства змінилася на Публічне акціонерне товариство «Запоріжжяобленерго».

Наразі до складу ПАТ «Запоріжжяобленерго», окрім центрального офісу та виробничих служб, входять наступні підрозділи, розташовані у м. Запоріжжя (рис.2.1):

- Місто Запоріжжя «Електричні мережі»;
- Комунальне підприємство м. Запоріжжя «Високовольтні електричні мережі»;
- Комунальне підприємство Мелітопольської міської ради «високовольтні електромережі»;
- «структурні підрозділи» з експлуатації та ремонту будівель та споруд;
- Майстерні з ремонту обладнання;
- 10 районів електричних мереж ( з них 8 районів міжрайонних електричних мереж).

Концесіонерська мережа розташована в центрі концесії і діє відповідно до нормативно-правових актів, що регулюють її правовий статус. Зареєстрований та випущений акціонерний капітал становить 44 840 000 грн., і складається з 179 360 000 простих акцій, при номінальній вартості 0,25 грн. [37].

Основними видами діяльності досліджуваного підприємства є: 35.13 - розподіл електричної енергії 61.10 - діяльність у галузі провідного електрозв'язку 85.32 - професійно-технічна освіта.

На 01.01.2023 року пакетами акцій ПАТ «Запоріжжяобленерго» власниками є: 60,25 % - українські державні енергетичні компанії, 39,19 % - юридичні особи, 0,56 % - фізичні особи.

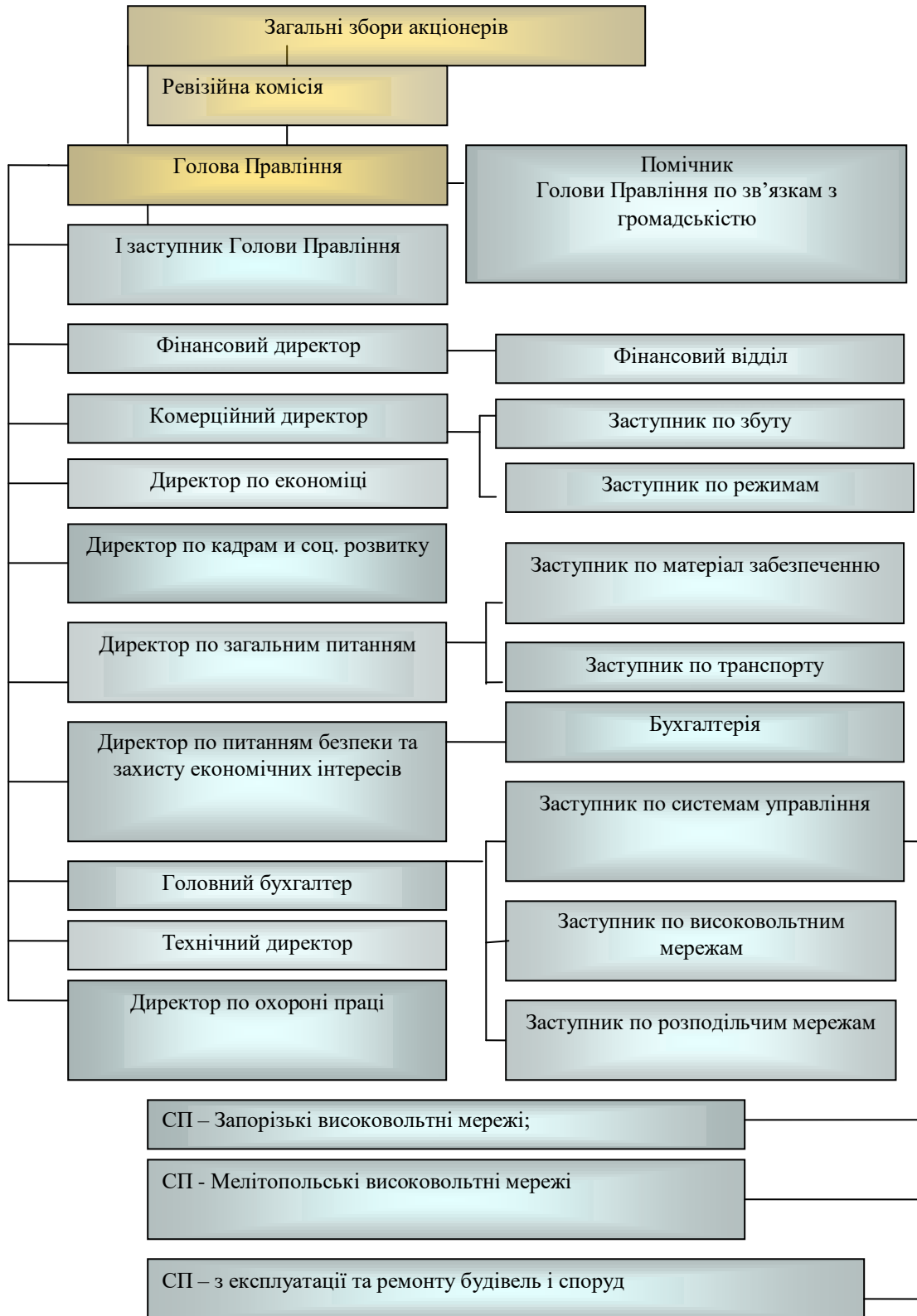


Рис. 2.1 - Організаційна структура управління ПАТ «Запоріжжяобленерго»

За рік через електричні мережі Товариством передається близько десяти мільярдів кіловат-годин електроенергії. Майже три чверті більша частина загального енергоспоживання припадає на величезні промислові підприємства, розташовані в регіоні.

ПАТ «Запоріжжяобленерго» отримує електричну енергію від об'єднаної енергосистеми України компанією надаються послуги з передачі та постачання електроенергії за регульованими тарифами споживачам у Запорізькій області, одному з найбільших промислових регіонів України.

Серед найбільших промислових споживачів – промислові гіганти: ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь», ПАТ «Дніпроспецсталь», ПАТ «Запорізький завод феросплавів», «Запорізькій державний титаномагнієвий комбінат», ПАТ «Запорізький абразивний комбінат», ВАТ «Український графіт», АТ «Мотор Січ», ПрАТ «Завод напівпровідників».

Ключовими проблемами, що негативно позначаються на економічно-фінансовому стані підприємства у 2020-2022 роках є незадовільний стан обладнання, що збільшує енергетичні затрати та борги споживачів за спожиту електроенергію.

Завдання, які ставляться перед компанією у наступному році - це постійне підвищення ефективності роботи підприємства, зниження енергетичних затрат. А найголовніше - покращення якості послуг для споживачів, це основа ефективної роботи компанії, яка зможе забезпечити стабільність підприємства і високі фінансові показники.

Однією з важливих складових успішності будь - якого підприємства є якісний склад її персоналу, рівні його кваліфікаційності та ініціативності. Основне завдання, яке підприємство ставимо в роботі з персоналом, є формування стабільного колективу фахівців - професіоналів, об'єднаних єдиною метою з орієнтуванням на фінальний результат. Формування єдиної команди є одним з її основних завдань підприємства. Весь склад керівників має вищу освіту і значний досвід роботи на посадах керівників в енергетиці [37].

Відносини працівників та керівництва регулюються Колективним договором, в якому відображаються питання з праці та відпочинку співробітників, охорони праці, а також питання соціального захисту.

Ефективне господарювання передбачає постійне вивчення показників роботи підприємства. Для оцінки ефективності роботи компанії і пошуків способів її підвищення розраховуються різноманітні техніко-економічні показники.

Результати діяльності підприємства можна оцінити як задовільні.

У 2019 році було затверджено «План розвитку системи розподілу електроенергії «Запоріжжяобленерго» на період 2020-2024 роки, обґрунтовує проведення нового будівництва, реконструкції та технологічного переоснащення мережі передач Запорізької області, з урахуванням технічного стану та звернень замовників.

Всі проекти «Плану розвитку» мали комплексний характер та пов'язаність з іншими заходами, які впроваджуються Компанією. Проекти, що приймаються технічні засоби, що впроваджуються, відповідають основним напрямкам розвитку об'єднаної енергетичної системи та її стану. Технічні засоби з впровадження нового обладнання передбачають професійну підготовку та перепідготовку персоналу на всіх рівнях.

План передбачає низку заходів, спрямованих на покращення технічного стану електричної мережі з урахуванням її готовності до роботи в несприятливих погодних умовах, осінньо-зимового періоду в найближчі роки, що дозволить підвищити надійність та забезпечити безперебійне постачання електроенергії нашим споживачам. Ці заходи включають модернізацію та реконструкцію кабелів, повітряних ліній електропередачі та електроустановок від 6 до 150' кВ (110 кВ). Низка заходів передбачає модернізацію та реконструкцію електромереж шляхом встановлення сучасного обладнання, систем автоматичного управління, релейного захисту та протиаварійної автоматики. Але початок війни в Україні та значне пошкодження електромереж

та інфраструктури внесли певні зміни в перспективи діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Для поліпшення показників результатів діяльності підприємства, для забезпечення безперервного та надійного постачання електроенергії споживачам області необхідне вирішення наступних проблемних питань:

- зниження наднормативних витрат електроенергії;
- зниження технологічних витрат електроенергії;
- технічний розвиток, реконструкція й будівництво електричних мереж і встаткування;
- забезпечення своєчасності оплати споживачами за відпущену електроенергію;
- забезпечення стабільності і якості надання послуг;
- розробка й впровадження інвестиційних проектів та інше [37].

Постановою НКРЕ України від 23.12.2022 року № 40 затверджена інвестиційна програма ПАТ «Запоріжжяобленерго» на 2023-2025 роки.

Інвестиційна програма розроблена відповідно до «Програми розвитку Товариства» це серія «інвестиційних проектів», згрупованих за сімома ключовими цільовими напрямками. Інвестиційна програма розроблена відповідно до «Програми розвитку Товариства» ця серія «інвестиційних проектів», розподілених за сімома ключовими цільовими напрямками. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Інвестиційна програма ПАТ «Запоріжжяобленерго» на 2023-2025 рік

Найменування напрямку	Відсоток від загальних інвестицій
Технічний розвиток (переоснащення), модернізація та будівництво електричних мереж та обладнання	73,48%
Заходи щодо зменшення та/або запобігання надмірному споживанню електроенергії	11,22 %
Впровадження та розвиток АСДТК	1, 07%
Впровадження та розвиток інформаційних технологій	1,70%
Впровадження та розвиток систем зв'язку і телекомунікацій	2,63%
Модернізація та закупівля транспортних засобів	4,75%
Інше	1,15%

Запропонованою програмою розвитку електричних мереж передбачено низку заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів електроенергії, підвищення якості електроенергії, зменшення втрат на її передачу; приведення технічного стану електричних мереж у відповідність вимог чинних нормативно-правових актів та визначення пріоритетів розвитку електричних мереж.

Заплановані заходи включають нове будівництво, модернізацію та реконструкцію мереж з використанням сучасного обладнання, автоматичних систем управління виробництвом, систем релейного захисту та протиаварійної автоматики.

Всі ці заходи дозволять поліпшити показники діяльності підприємства, забезпечити безперебійне та надійне постачання електроенергії споживачам області.

## 2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПАТ «Запоріжжяобленерго»

Проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ПАТ «Запоріжжяобленерго» за допомогою показників «дальнього» та «ближнього» оточення. Для цього необхідно аргументувати загрози макро- та мікрооточення та вказати можливості їх подолання.

На основі PEST-аналізу визначте «політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища, що впливають на бізнес» підприємства ПАТ «Запоріжжяобленерго» (табл. 2.2).

Вирізняють етапи проведення зовнішнього аналізу:

1) Розробка переліку зовнішніх стратегічних факторів, які мають високу ймовірність реалізації та впливають на функціонування підприємства;

2) Оцінка важливості (ймовірності настання) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння кожній події певної ваги від 1 (найбільш

важлива) до 0 (найменш важлива). Сума ваг має дорівнювати 1, що гарантується нормалізацією;

Таблиця 2.2 - «PEST-аналіз» факторів макросередовища ПАТ «Запоріжжяобленерго»

Політика	P	Економіка	E
1. Стабільність Уряду 2. Зміни в законодавстві 3. вплив держави на галузь 4. Державне регулювання економікою 5. галузева конкуренція 6. Податкова політика		1. Загальний опис економічної ситуації (зростання, стабілізація, рецесія) 2. обмінний курс та ставка рефінансування національної валюти 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття 5. Ціни на енергоносії	
Соціум	S	Технологія	T
1. демографічні зміни 2. Зміни у структурі доходів 3. Новинки в галузі енергетичних послуг 4. Соціальна мобільність населення 5. Активність споживачів		1. Державна технічна політика 2. Значені тенденції у сфері НДДКР 3. Нові послуги (швидкість оновлення та освоєння нових технологій) 4. Нові патенти	

3) Оцінити вплив кожної факторної події на стратегію підприємства за 5-бальною шкалою: «5» - сильний вплив, серйозний ризик; «1» - відсутність загрози;

4) Визначити зважений рейтинг шляхом множення ваг факторів на їх вплив та розрахувати загальний зважений рейтинг підприємства.

Наступним кроком можна розрахувати реальну значимість кожного чинника.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності досліджуваного підприємства реагувати на поточні та прогнозовані чинники довкілля.

Оскільки для проведення даного аналізу не вдалося звернутися до експерта, оцінки були дані на основі думок рядових співробітників ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Після проведення необхідних розрахунків аналізу зовнішніх стратегічних чинників, які впливають на розвиток досліджуваного підприємства дані формуються у таблицю для наочного уявлення (Табл. 2.3).



Таблиця 2.3 - Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів

Зовнішні стратегічні чинники	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Можливості:			
Хороша демографія	0,10	3	0,30
Розширення мережі підприємств енергозабезпечуючої діяльності	0,05	3	0,40
Державна підтримка розвитку енергетичних підприємств	0,15	4	0,90
Економічна стабільність	0,20	2	0,25
Загрози:			
Підвищення регулювання державою	0,10	5	0,50
Ринкова конкуренція	0,15	3	0,50
Нові технології	0,10	1	0,25
Зниження споживацької активності	0,15	3	0,25
Сумарна оцінка	1,0		3,05

Отже, оцінка 3,05 показує, що реакція підприємства ПАТ «Запоріжжяобленерго» на стратегічні чинники докільця перебуває в середньому.

Провести SWOT-аналіз так само просто, як заповнити SWOT- матрицю. Вписуємо сильні та слабкі сторони компанії у відповідні клітинки матриці ПАТ «Запоріжжяобленерго», а також ринкові можливості та загрози.

Визначте сильні і слабкі сторони компанії, можливості та загрози і результати зведемо до табл. 2.4.

За допомогою проведеного аналізу зробимо висновки про потенціал розвитку ПАТ «Запоріжжяобленерго», який засновано на усуненні слабких сторін та вмілому використанні можливостей та врахуванні загроз.

Таким чином, з метою залучення нових клієнтів можна надати наступні рекомендації:

1) Підсилити сильні сторони:

- розвиток партнерських відносин із учасниками енергозбутового бізнесу;
- використання в роботі сучасних програмних комплексів;

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз ПАТ «Запоріжжяобленерго»

<p style="text-align: center;">Сильні сторони (S)</p> <p>Високий попит на електричну енергію; Повне задоволення заявленого обсягу споживання; Широкий перелік послуг у сфері енергопостачання та енергозбереження; Високий рівень партнерських відносин із учасниками енергозбутового бізнесу; Використання у роботі сучасних програмних комплексів; Наявність власних клієнтських офісів у кожному районному центрі; Співробітники компанії постійно проходять навчання у рамках перепідготовки фахівців, підвищення професійних компетенцій.</p>	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони (W)</p> <p>Необхідність більшого обсягу капіталовкладень з тривалим терміном окупності; Специфіка продукту не підлягає зберіганню; Наявність великого касового розриву за рахунок лага платежів, відстроченої заборгованостей; Обов'язок укласти договір з будь-яким споживачем, що звернувся (відсутність вибору споживача);</p>
<p style="text-align: center;">Можливості (O)</p> <p>Зростання споживачів електричної енергії підприємствами та населенням; Завоювання більшої частки ринку; Розширення зони обслуговування; наявність на ринку праці висококваліфікованих фахівців з електроенергетики; Розвиток мережі власних кас;</p>	<p style="text-align: center;">Загрози (T)</p> <p>Недосконалість тарифної політики; Низький рівень доходів населення; Перехресне субсидування; Загроза збільшення собівартості продукції; Нестабільність валютного курсу; Розвиток системи мажоритарних компаній; Загроза втрат, пов'язаних зі зниженням реальної вартості дебіторської заборгованості при суттєвому відстроченні чи затримці платежу.</p>

- розширення власних клієнтських офісів у кожному районному центрі та наявність кас у кожному офісі продажів дозволяє надавати послуги з прийому платежів від більшості підприємств ЖКГ на території області;

- підвищення професійних компетенцій співробітників за рахунок навчання співробітників у рамках перепідготовки фахівців.

## 2) Використовувати можливості:

- впровадження сучасних програмних комплексів, з метою досягнення максимального значення автоматизації виробничого процесу;

- проведення роботи з вибудовування взаємовідносин з постачальниками комунальних послуг;

- робота із споживачами, що вийшли на оптовий ринок, за агентськими договорами.

3) Усунути загрози засобами зниження наступних ризиків:

- ризик втрат, пов'язаних із зниженням реальної вартості дебіторської заборгованості при суттєвому відстроченні чи затримці платежу;
- недосконалість тарифної політики;
- перехресне субсидування;
- ризик збільшення собівартості товарів, продукції, робіт, послуг;
- правові ризики суспільства пов'язані з невизначеністю правового регулювання умов господарської діяльності галузі енергетики;
- ризики, пов'язані зі зміною податкового законодавства;
- ризики втрати клієнтів компанії, на обіг яких припадає щонайменше 10% загальної виручки від продажу електроенергії та потужності;
- ризики, пов'язані з розірванням агентських договорів із підприємствами ЖКГ;
- ризики, пов'язані з низькою платоспроможністю населення за житлово-комунальні послуги.

Після проведення SWOT-аналізу необхідно визначити подальшу стратегію підприємства.

Оскільки однією з особливостей електроенергетичних підприємств є наявність великого значення показника дебіторської заборгованості, зростання дебіторської заборгованості негативно позначається на фінансовій стійкості підприємства, на оборотності оборотних коштів та миттєвій ліквідності. Особливу загрозу прямих фінансових втрат створює прострочена дебіторська заборгованість. Для покращення фінансово-господарської діяльності підприємства необхідно налагодити раціональне управління оборотними активами підприємства, яке полягає у максимальному скороченні періодів оборотності запасів та дебіторської заборгованості та збільшенні середнього терміну кредиторська заборгованість, як правило, погашається з метою зменшення поточних потреб у грошових коштах за рахунок прискорення оборотності оборотного капіталу.

Суворий контроль, управління дебіторською заборгованістю та відстеження її якості є необхідною умовою для покращення фінансового стану підприємства.

«Дебіторська заборгованість» є джерелом погашення кредиторської заборгованості компанії. Якщо компанія заморожує розрахунки із покупцями та замовниками, то воно може відчувати гострий дефіцит коштів, що призведе до появи кредиторської заборгованості, простроченням платежів до бюджету, позабюджетних фондів, відрахувань на соціальні потреби, заборгованості із заробітної плати та інших платежів. Це у свою чергу спричинить штрафи, пені та неустойки.

Порушеність у договірних зобов'язаннях і несвоєчасність розрахунків з постачальниками призведуть до втрати ділової репутації компанії й у кінцевому підсумку до неплатоспроможності та неліквідності.

Аналіз та управління дебіторською заборгованістю насамперед передбачає моніторинг оборотності коштів у розрахунках. Сприятливою тенденцією є прискорення оборотності коштів. Тому однією з проблем, на яку слід звернути увагу, є тенденція до збільшення частки дебіторської заборгованості з більш тривалими строками погашення та повільною оборотністю. Таким чином, одну з проблем, яку необхідно вирішити – висока частка дебіторської заборгованості з тенденцією до подовження строків погашення та повільної оборотності.

ПАТ «Запоріжжяобленерго» необхідно стимулювати своїх споживачів вчасно оплачувати споживану енергію, а додаткові кошти, що вивільнилися, вкладати в подальший розвиток підприємства.

В даний час інженерний склад працівників ПАТ «Запоріжжяобленерго» досяг високого професійного рівня та нагромадив великий досвід роботи. Досвідчений штат працівників, описана вище гнучка організаційна структура, залучення керівника практично у всі види діяльності та його тісне спілкування з працівниками створюють на підприємстві позитивну атмосферу.

Однією з загроз було виділено недоступність джерел зовнішнього фінансування внаслідок подорожчання та складності процесу залучення позикового капіталу. Однак підприємство не може безпосередньо вплинути на цю загрозу, а лише може жертвувати своїми сильними сторонами, щоб їх нівелювати. Досліджувана компанія славиться стійкістю зв'язків з постачальниками, а також гарною діловою репутацією, відсутність зовнішнього фінансування може бути компенсоване пропонування пільги та знижки на придбання нового обладнання. Це можливо тільки якщо будуть найтісніші стосунки із постачальниками.

Під час фінансових криз доходи споживачів, як правило, суттєво падають, що призводить до зниження попиту на послуги сектору. Тому успішне розширення ринку в нинішній ситуації навряд чи можливе.

Зручним інструментом порівняння можливостей підприємства та можливих конкурентів є побудова проектних багатокутників конкурентоспроможності, які представляють собою графічні з'єднання оцінок становища підприємства та конкурентів за найбільш значущими напрямками діяльності, представленими у вигляді векторів-осей (Рис. 2.2).

Метод хороший ще тому, що дуже легко зрозуміти і порівняти компанії, продукти та послуги. Він являє собою відображення на кресленні положення порівнюваних елементів за кожним показником.

Для порівняння ПАТ «Запоріжжяобленерго» з чинними конкурентами був побудований багатокутник конкурентоспроможності вони представлені векторами, спрямованими в різні боки з однієї точки:

- 1) вартість послуги;
- 2) визначальна конкуренція послуги;
- 3) якість наданих послуг.

Визначення значень осей для побудови багатокутника конкурентоспроможності зазвичай знаходиться у компетенції експертів. Після

того, як побудовані осі та визначені на основі їхніх цінностей можна використовувати бальну систему для позиціонування кожної компанії чи продукту.

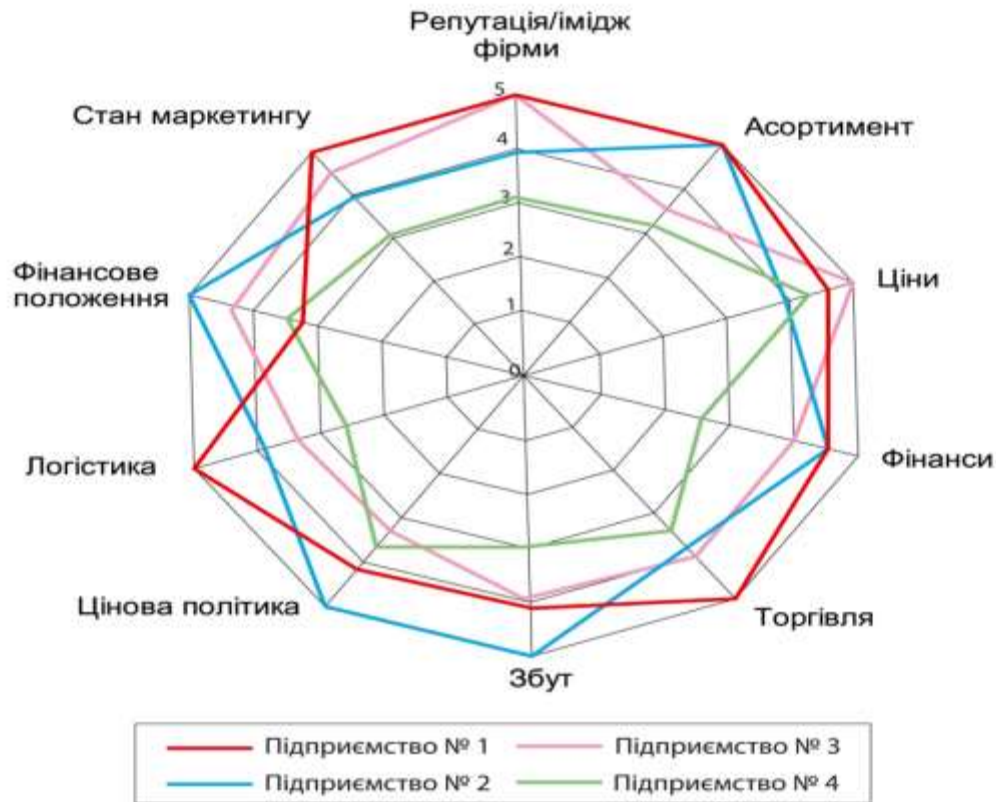


Рис.2.2 - Многокутник конкурентоспроможності

Якщо вершини багатокутника певного підприємства, які ближче до центру, ніж у конкурентів – його позиція за цим критерієм найбільш плачевна. І навпаки, що далі вершини від центру, тим краще становище підприємства. Аналізуючи рис. 2.2, ми бачимо, що за трьома кутами (критеріями, факторами) ПАТ «Запоріжжяобленерго» має найкращі показники, за критеріями «Ціна» і «Обслуговування» знаходиться на одному рівні з іншими компаніями.

Нещодавно Запоріжжяобленерго автоматично стало постачальником металургійних заводів компанії, усунувши з ринку свого конкурента ПАТ «Запоріжсталь».

Для більш докладного вивчення даних, отриманих за допомогою багатокутника конкурентоспроможності, розрахуємо площу кожного багатокутника за формулою:

$$S_{\text{тр}} = \frac{a*b*\sin\alpha}{2} \quad (2.1)$$

де  $a$ ,  $b$  – довжини двох сторін трикутника;  $\sin\alpha$  – синус кута між ними, який дорівнює  $\sin 60^\circ = 0,87$ .

Розрахуємо площі кожної трапеції за кожним господарюючим підприємством та підсумуємо їх (табл. 2.5).

ПАТ «Запоріжжяобленерго» протягом багатьох років займає домінуюче становище на ринку послуг з доступу до інфраструктури електричних мереж у Запорізькій області (в межах місцевої (локальної) електромережі ПАТ «Запоріжжяобленерго»), через відсутність будь-яких конкурентів.

Таблиця 2.5 - Розрахунок площ трапецій, отриманих за допомогою багатокутника конкурентоспроможності

№	ПАТ «Запоріжжяобленерго»	Запорізька «ВЕТ «Палівенерго»	ДПЗДІ «Укрінтеренерго»	ПАТ «Запоріжсталь»
1	0,056	0,012	0,003	0,003
2	0,083	0,036	0,008	0,004
3	0,109	0,054	0,006	0,002
4	0,089	0,046	0,011	0,005
5	0,46	0,032	0,009	0,004
$\Sigma$	0,394	0,218	0,044	0,018

Це є порушенням, передбаченим пунктом 2 частини 2 статі 50, пунктом 1 частини 2 статті 13 Закону України «Про захист економічної конкуренції», у вигляді встановлення відпускних цін на товари, які неможливо встановити за умов значної конкуренції на ринку.

Таким чином, незважаючи на те, що ПАТ «Запоріжжяобленерго», займає лідируючу позицію за площею полігону, йому необхідно додатково досліджувати ціни конкурентів, розширювати свою рекламну компанію,

розширювати спектр послуг, що надаються, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати собі більші конкурентні переваги. Перед компанією стоїть таке основне завдання.

### 2.3. Аналіз показників які впливають на антикризове управління ПАТ «Запоріжжяобленерго»

З перших днів повномасштабного російського вторгнення електричні мережі «Запоріжжяобленерго» постійно зазнають пошкоджень від обстрілів окупантами цивільної інфраструктури Запорізької області. З кінця лютого 2022 року понад 2 500 об'єктів енергетики, що перебувають на її балансі, внаслідок рашистських снарядів та ракетних обстрілів було пошкоджено понад 2 500 об'єктів енергетики, що перебувають на балансі компанії. Через війну, що триває, більшість з них були «відремонтовані, але, на жаль, говорити про остаточне відновлення ще зарано». [37].

Аварійно-ремонтні бригади «Запоріжжяобленерго» постійно усувають «пошкодження електромережі, спричинені ракетними обстрілами», і електроенергію в «домівки». Крім того, негода, що накрила Україну, прискорила роботи запорізьких енергетиків. Поривчастий вітер, сильний дощ та мокрий сніг завдали чимало шкоди електромережам «Запоріжжяобленерго».

У такі моменти аварійно-відновлювані бригади компанії працюють в режимі 24/7, щоб відновити енергопостачання в зонах обслуговування Запорізького РЕМ, Вільнянського РЕМ та Оріхівського РЕМ, а також тисяч споживачів Запоріжжя.

У листопаді 2023 року за сприяння Запорізької обласної військової адміністрації Запорізьке обленерго отримано від іноземних агенцій допомоги Німецького товариства технічної допомоги Hilfswerk та Агентства США з міжнародного розвитку USAID – спеціальну техніку виробництва британської



компанії JSB. Ця нова техніка була вкрай необхідна, оскільки вона є малогабаритною, ідеально підходить для прокладання кабелів у щільній міській забудові та є незамінною для масштабних робіт на об'єктах енергетики. Ця допомога особливо актуальна з початком опалювального сезону, коли, за прогнозами військових та цивільних експертів, окупанти можуть відновити масштабні атаки на українські енергооб'єкти. Обладнання допоможе досліджуваному підприємству якнайшвидше ліквідувати пошкодження кабельних ліній, а також проводити роботи з укріплення, захисту, ремонту та будівництва підстанцій. Загалом Запоріжжяобленерго робить все можливе, щоб «забезпечити Запорізький край енергією для життя, боротьби та перемоги» [37].

Чергові бригади щодня виконують колосальні обсяги аварійно-відновлювальних робіт. Та попереду – ще більше роботи, адже після звільнення територій, тимчасово окупованих загарбниками – віримо, що це станеться найближчим часом, - там теж треба буде відновлювати електромережі. Тож вже сьогодні компанія не лише щодня протистоїть руїні, але й активно веде підготовку до деокупації.

Один з ключових напрямків цієї роботи – формування резервів обладнання та ремонтних матеріалів. Амбітною метою досліджуваного підприємства є залучення до відновлення електромереж сучасних технологій та досвіду європейських держав. Аби після Перемоги енергопостачання Запорізького краю вийшло на новий рівень якості та надійності.

Для аналізу основних техніко-економічних показників діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго» скористаємося інформацією приведеною у формах фінансової і статистичної звітності за 2020 – 2022 роки ( Додаток В-Г).

Як бачимо підприємство активно нарощує об'єм діяльності. Чистий дохід від реалізованої продукції, послуг у 2021 році він збільшився на 270394 тис. грн. порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - зменшено на 30 671 тис. грн., але зважаючи на воєнну ситуацію в Україні, це є позитивним моментом.

Собівартість реалізованих послуг продукції в 2022 році порівняно з 2021 роком відбулося зменшення на 498 847 тис. грн., а в порівняння з 2020 роком зросла на 326 329 тис. грн.

Кількість середньооблікових штатних працівників на кінець 2022 року становила 4619 осіб. Зменшення фонду оплати праці у 2022 році, порівняно з 2021 роком, відбулося на основі впроваджених заходів щодо удосконалення ФОП Товариства, у зв'язку з активними бойовими діями на окремих територіях Запорізької області через агресію російської федерації, окупацією частини території Запорізької області, недоотриманням грошових потоків на рахунки Запоріжжяобленерго, необхідних для здійснення господарської діяльності, а саме: «призупинено на період воєнного стану стимулювання персоналу ПАТ «Запоріжжяобленерго» за основні результати виробничої та фінансово-господарської діяльності Товариства (на виконання статті 11 Закону України № 2136-IX від 15 березня 2022 року «Про здійснення трудових відносин в умовах воєнного стану»); - для частини персоналу встановлено неповний робочий день (на виконання статті 3 Закону України № 2136-IX від 15.березня 2022 року «Про проведення трудових відносин під час війни»); - для частини персоналу, який перебуває в зоні тимчасової окупації оформлено часткове припинення діяльності з оплатою 2/3 тарифної ставки (посадового окладу) [37].

Нажаль, підсумки 2022 року показали наявну понаднормативну складову технічних витрат електричної енергії (ТВЕ) обсягом 24 025 тис. кВт/год (або на 0,48%) що обумовлено активно проводить «етапи бойових дій у межах дозволеної діяльності», активному перешкоджанню діяльності на тимчасово непідконтрольні території зі сторони окупанта та недосконалість. Спеціалістами досліджуваного підприємства проводиться комплекс техніко-організаційних засад для зниження технічних витрат електричної енергії. Важливою причиною наявних наднормативних витрат є стан мереж і обладнання. Обладнання та мережі застарілі, втрачаючи свої нормативні властивості, але кошти на

придбання нового обладнання в інвестиційну програму майже не закладаються. Наявних в наведеному документі грошових коштів вистачає лише на забезпечення відновлюваних і планових робіт найбільш проблемних ділянок [37].

Впродовж всього аналізованого періоду показник валової рентабельності зменшився на 0,59 % і склав 55,8%, а показник чистої рентабельності досяг значення - 0,005%.

Результати діяльності підприємства можна оцінити як задовільні.

Проведемо аналіз елементів операційних витрат, які характеризуються даними другого розділу Форми 2 фінансової звітності ПАТ «Запоріжжяобленерго» за 2020 – 2022 роки в табл. 2.6.

Проаналізувавши елементи операційних витрат досліджуваного підприємства в табл. 2.6 за 2020 – 2022 роки можна сказати, що майже за всіма складовими витрат спостерігається збиток.

Найбільшу питому вагу в загальній суми операційних витрат займали матеріальні витрати, їх питома вага перевищувала 60 %.

Таблиця 2.6 - Аналіз елементів операційних витрат КТ «ЗЗВА» за 2020 – 2022 рр.

Стаття	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 до 2020 року	
	Тис. грн.	Питома вага	Тис. грн.	Питома вага	Тис. грн.	Питома вага	Тис. грн.	%
Затрати матеріалів	1337253	45,98	1903343	51,20	1859432	61,93	+522179	+15,95
Витрати на оплату праці	799925	27,51	893194	24,03	644412	21,46	-155513	-6,05
Відрахування на соц. заходи	175212	6,02	197775	5,32	146069	4,86	-29143	-1,16
Амортизація	135769	4,96	285588	7,68	180656	6,02	+44887	+1,06
Інші операційні витрати	459934	15,53	437588	11,77	172126	5,73	-287808	-9,8
Разом	2908093	100	3717541	100	3002695	100	0	0

На другому місці – витрати на оплату праці з питоною вагою у 2020 році 27,51 %, у 2021 – 24,03 % та у 2022 році 21,46 %. Сума зменшилась з 799925,00

тис. грн. у 2020 році до 644412,00 тис. грн. у 2022 році у зв'язку з зменшення ФОП.

Відрахування на соціальне страхування, амортизація та інші операційні витрати представлені приблизно однаковою питомою вагою в структурі операційних витрат ПАТ «Запоріжжяобленерго», в середньому 7 % на кінець 2022 року. За кожним з цих показників спостерігалось зменшення їх значення. Так відрахування на соціальні заходи збільшилися на 22 563 тис. грн. з 2020 року по 2021 рік та зменшилися на 29 143,00 тис. грн. у 2022 році. Інші операційні витрати з питомою вагою 15,53 % у 2020 році, 11,77% у 2021 та 5,73 % у 2022 році, до складу яких відносяться суми коштів від курсової різниці, штрафи, собівартість реалізованої валюти, а також суми податків (окрім податку на прибуток та НДФЛ). Відчувалось коливання і у амортизації протягом 2020 – 2022 року. Це також помітно у структурі: 4,96 % у 2020 році, 7,68% у 2021 році та 6,02 % у 2022 році.

Зменшення операційних витрат підприємства має прямий вплив на розміри собівартості продукції: зі зменшення операційних витрат зменшується собівартість та зростає дохід від реалізації продукції.

Важливим етапом є аналіз інформації про собівартість реалізованої продукції ПАТ «Запоріжжяобленерго».

Таблиця 2.7 – Інформація про собівартість реалізованої продукції

Склад витрат	Відсоток від загальної собівартості реалізованої продукції (%)		Відхилення (+,-)
	2021 рік	2022 рік	
1. Витрати пов'язані з купівлею електроенергії для компенсації витрат на електроенергії	37,97	47,3	+ 9,33 %
2. Витрати на оплату праці	24,45	18,54	- 5,91 %
3. Витрати на послуги диспетчерського управління	10,53	11,54	+ 1,01 %
4. Амортизація	8,94	6,72	- 2,22 %
5. Витрати на послуги оператора системи передачі	6,48	7,23	+ 0,75 %
6. Відрахування на соціальні заходи	5,25	3,98	- 1,27 %
7. Інші	6,38	4,69	- 1,69 %
Всього	100	100	-

Основні показники діяльності ПАТ «Запоріжжяобленерго» за останні три роки як оператора з розподілу електричної енергії за 2020-2022 роки наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Ключові показники діяльності Запоріжжяобленерго

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Надходження в мережу, млн. кВтг	7 824	8 491	4 976
Втрати електричної енергії, млн. кВтг, %	690 (8,82%)	699 (8,23%)	552 (11,1%)
Обсяг розподілу електроенергії, млн. кВтг	7 121	7 782	4 412
Дохід при розподілі електричної енергії, млн. грн.	2 607,9	3 477,2	2 679,5
Кошти, за якими купують електричну енергію для компенсації технологічних витрат, млн. грн.	964,7	1 206,6	1 267,3
Маржинальний дохід, млн. грн.	1 734,8	2 330,7	1 533,7
Умовно – постійні витрати оператора, млн. грн., з них:	1 456,3	2 042,5	1 467,4
- витрати на ремонти, млн. грн.	52,4	93,3	23,2
Чистий прибуток, млн. грн.	2,656	272,672	242,001
Операційна маржа від продажів (на основі чистого прибутку), %	0,10%	7,71%	8,64 %
ЕВІТДА, млн. грн.	216,7	672,1	465,0
Рентабельність ЕВІТДА, %	8,0 %	19,0%	16,6 %
Фінансування Інвестиційної програми без ПДВ, млн. грн.	129,0	385,9	90,1
Рівень розрахунків товариства за розподіл електричної енергії, %	91,3%	98,0%	83,9%
Дебіторська заборгованість всього, млн. грн.	1 907,0	2 041,2	- 2 448,2
Кредиторська заборгованість всього, млн. грн.	2 687,0	2 667,6	2 832,2

Зменшення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 736 219 тис. грн. (на 20,8 %) відбулося внаслідок зменшення обсягів на послуги з розподілу електроенергії на 3 370,0 млн. кВт/г (на 43,3 %) з 7 781,6 млн. кВт/г в 2021 році до 4 411,5 млн. кВт/г в 2022 році. Збільшенням вартості купованої електроенергії на 60 731 тис. грн. (на 5,0 %), у звітному періоді сума купівлі електроенергії на всіх сегментах ринку з метою компенсації технологічних витрат електроенергії на її розподіл склала 1 267 347 тис. грн., в 2021 року товариство «купівельна потужність» для компенсації технічних витрат на розподіл електроенергії на суму 1206616 тис. грн., при цьому об'єм

купованої електроенергії в 2022 році зменшився на 146,4 млн. кВт/г, у порівнянні з 2021 роком [37].

Збільшення суми купованої електроенергії в 2022 році обумовлено збільшенням середньозваженої ціни на закупку електроенергії для компенсації технологічних витрат на її розподіл на 419,18 грн./МВт/г або на 24,4 %.

Валовий прибуток з основної діяльності зменшився проти минулого року на 237 372 тис. грн. в основному через зниження продажів на 736 219 тис. грн. (або на 20,8 %) проти минулого року з 3 537 275 тис. грн. до 2 801 056 тис. грн. внаслідок зменшення доходів від надання послуг з розподілу на 797 633 тис. грн. (зменшені обсяги електроенергії на послуги з розподілу електроенергії).

Зазначена ситуація призводить до значного погіршення фінансового стану та негативно впливає на стан розрахунків ПАТ «Запоріжжяобленерго» з учасниками ринку електроенергії. Станом на 31.12.2022 року заборгованості перед бюджетом складала 995 144 тис. грн (в т. ч. з ПДВ 585 432 тис. грн, штрафних санкцій 409 712 тис. грн). ПАТ «Запоріжжяобленерго» має заборгованість перед ДП «Енергоринок» за куповану електроенергію у сумі 412 379 тис.грн., окрім того по штрафним санкціям 268 553 тис. грн.

Заборгованість перед кредиторами перед ПрАТ «НЕК «Укренерго» складає 840 519 тис. грн, в т. ч. за врегулювання не балансів 382 784 тис. грн., за послуги з передачі 184 342 тис. грн, та за послуги з диспетчерського (оперативно-технічного) керування 273 393 тис. грн.

Заборгованість споживачів-дебіторів перед ПАТ «Запоріжжяоленерго» за активну електричну енергію, що відпущена до 01.01.2019 року, складає 1 281 554 тис. грн., з якої більшу частину становить заборгованість ТОВ «Запорізький титано-магнієвий комбінат» в сумі 778 186 тис. грн. Борги за послуги з розподілу електричної енергії складає 996 612 тис. грн., з якої 781 423 тис. грн. це заборгованості ТОВ «Запоріжжяелектропостачання».

Борги з виплати зарплати станом на 31.12.2022 року відсутні. Менеджери товариства доклали максимум зусиль для своєчасної виплати зарплати протягом 2022 року [37].

Значними погіршеннями у фінансовому стану ПАТ «Запоріжжяобленерго» також можна вважати такі фактори:

- постійні пошкодження та руйнування інфраструктури внаслідок військових дій;

- відсутність управління об'єктами на тимчасово окупованих територіях, що впливає на діяльність компанії та її здатність генерувати значні грошові потоки.

У планах досліджуваного підприємства закладено оцінювання збитків від неконтрольованих збитків над майном упродовж трьох місяців після повернення контролю над цими об'єктами.

Обсяг грошових коштів досліджуваного підприємства суттєво знизився.

Розглянемо ризики, які мають вплив на діяльність Запоріжжяобленерго:

- український енергетичний ринок значною мірою регулюється державою через встановлення тарифів на розподіл електроенергії, що означає, що наша прибутковість фактично управляється в ручному режимі;

- висока чутливість до політичних ризиків, що може мати негативний вплив на бізнес у довгостроковій перспективі;

- українське законодавство не передбачає процедури стягнення дебіторської заборгованості, що є додатковим фінансовим навантаженням для компанії;

- висока залежність від невирішених спорів зі споживачами через відсутність необхідної нормативної документації;

- крадіжки кольорових металів з ліній електропередач та підстанцій;

- крадіжки електроенергії споживачами;

- неповний облік електроенергії через несправність приладів та схем обліку;
- не обліковані абоненти через крадіжки лічильників;
- необхідність включення до тарифів обґрунтованих витрат на технічний розвиток, модернізацію, матеріально-технічне забезпечення та утримання транспортних засобів;
- громіздкі процедури погодження землекористувачів та їхніх маршрутів при проектуванні будівництва повітряних ліній електропередач;
- висока залежність енергетичних компаній від погодних умов [37].

До основних перспективних цілей ПАТ «Запоріжжяобленерго» належать:

- технологічний розвиток, проектування та проведення будівництва електричних мереж та обладнання;
- забезпечення своєчасної оплати за послуги, які було надано з розподілення електроенергії;
- зниження технічних втрат електроенергії;
- примноження доходу від наданих послуг;
- забезпечення відповідної якості наданих послуг;
- розробка та впровадження нововведень;
- автоматизація бізнес- та інформаційних систем, інформаційні технології, телекомунікації та телекомунікаційні системи;
- збільшення рівня мотивації співробітників товариства для досягнення товариством високих результатів діяльності підприємства;
- підвищення кваліфікаційного рівня співробітників товариства [37].

ПАТ «Запоріжжяобленерго» і послідовність можуть бути розроблені для постійного моніторингу використання внутрішніх факторів реалізації власної програм зниження собівартості продукції, а також враховувати вплив на неї зовнішніх чинників.



Зниження собівартості продукції є ключовим фактором збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Фахівці досліджуваного підприємства мають знати, для ефективного контролю витрат і формування собівартості продукції компанії повинні мати якісну, реалістичну інформацію про витрати на певні види продукції. Ця інформація використовується в процесі планування, тобто обґрунтування розміру майбутніх витрат і собівартості продукції з урахуванням організаційного рівня виробництва.

Провівши дослідження на ПАТ «Запоріжжяобленерго», зробили висновки, що підвищення ефективності діяльності підприємства позитивно впливатиме на розмір доходу від реалізації продукції. Основними шляхами зменшення собівартості є:

1. Вдосконалення технологій, технічне переоснащення, оновлення основних засобів, яке призведе до зниження виробничого браку та відходів;
2. Забезпечення раціональних пропорцій в плані праці;
3. Витрати на соціальну сферу займають значне місце в структурі операційних витрат, тим самим збільшуючи собівартість.

Пропонуємо наступні заходи по зниженню матеріальних витрат на підприємстві ПАТ «Запоріжжяобленерго»: використовувати сировину та матеріали прогресивних європейських видів. Від цього зменшиться собівартість продукції та покращиться якість послуг.

Найкращий спосіб знизити собівартість продукції – впроваджувати економічно ефективні технології виробництва та враховувати світовий досвід у сфері зниження витрат. Також важливо дотримуватися всіх ключових принципів ефективного розміщення продуктивних сил. Це означає скорочення шляхів між виробниками та покупцями, а також між виробництвом та сировинними базами.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Повоєнне антикризове управління підприємством

Одним із основних важелів подолання кризових явищ у сучасних умовах є антикризове управління підприємствами. Підприємства як суб'єкти господарювання є «основною ланкою економіки держави». Сьогодні українська економіка переживає складну фазу кризи, спричинену як внутрішніми, так і зовнішньополітичними чинниками.

У цьому контексті важливим є питання розробки та впровадження «своєчасного та всебічного» аналізу фінансово-економічної стійкості підприємств, локалізації кризових явищ та прийняття швидких рішень, щодо подолання «наслідків кризи з найменшою ймовірністю банкрутства для підприємства». Одним з основних інструментів антикризового управління промисловими підприємствами та їх фінансово-економічною стійкістю є аналіз капіталу підприємства, дослідження джерел його формування, ефективності використання та можливого використання в кризових ситуаціях.

Аналіз публікацій, присвячених цим питанням, показав, що проблема систематизації фінансово-економічних показників та використання комплексних заходів щодо подолання кризових ситуацій на підприємствах України потребує глибшого дослідження. Розробка антикризових заходів управління дозволить виявити слабкі сторони в управлінні підприємством, розробити систему планування з метою прогнозування фінансового стану на основі врахування багатофакторності та індивідуальних особливостей підприємств.



Рисунок 3.1 – Програма антикризового управління підприємством

Метою магістерського дослідження є уточнення сутності та змісту антикризового управління підприємством та узагальнення науково-методичних рекомендацій щодо діагностиці кризових явищ та адаптації антикризових заходів управління на досліджуваному підприємстві.

На основі дослідження «сутності та теоретичних засад» корпоративного антикризового управління в «Програмі антикризового управління» можна визначити існування «трьох систем корпоративного розвитку, які визначають вибір» напрямів антикризового управління: «умовно-стабільна система», якої пасивне антикризове управління є достатнім, а «системи з явними кризовими явищами» та «загальні кризові системи» потребують активних антикризових заходів (рис.3.1) [16].

Антикризове управління підприємством повинно мати системну основу, оперувати достовірною інформацією при діагностиці криз, мати чітку покрокову програму антикризових заходів і володіти достатніми ресурсами для подолання кризи.

Головними факторами, що ускладнюють процес антикризового управління підприємствами в нестабільних ситуаціях, є недосконалість системи оподаткування, недостатня підготовка антикризових менеджерів, періодична необхідність модернізації та реорганізації підприємств, неплатежі, втрата конкурентних переваг та банкрутство. Успіх чи невдача антикризового управління залежить не лише від внутрішніх факторів, а й від стану зовнішньої середовища підприємства. Реформування податкової системи з метою створення конкурентного економічного середовища; розширення знань і спеціалізації, що вивчаються у вищих навчальних закладах для комплексної підготовки фахівців з антикризового управління, залучення інвесторів для модернізації промислових підприємств – все це сприяє підвищенню ефективності антикризового управління. [44, с.90].

Нами проведено аналіз антикризових методів управління підприємствами

у сучасних умовах, що дозволило систематизувати класифікацію методів корпоративного антикризового управління та запропоновано два напрямки їх застосування: методи діагностики та методи управління кризовими ситуаціями (рис.3.2).



Рисунок 3.2 – Класифікація методів антикризового управління підприємством

Перший напрямок включає такі методи, як моніторинг, системний аналіз, аудит, ідентифікація ризиків та оцінка стану справ, які необхідні для пасивного антикризовому управлінні в умовно стабільній системі розвитку підприємства [35, с. 116].

Організаційні блоки – це два різні типи антикризового управління: організаційний, як впорядкована система залучення та підготовки фахівців з антикризового управління і функціональний, як сукупність методів, інструментів і заходів антикризового управління, що використовується для активного управління кризою в системах, де проявилися кризові явища.

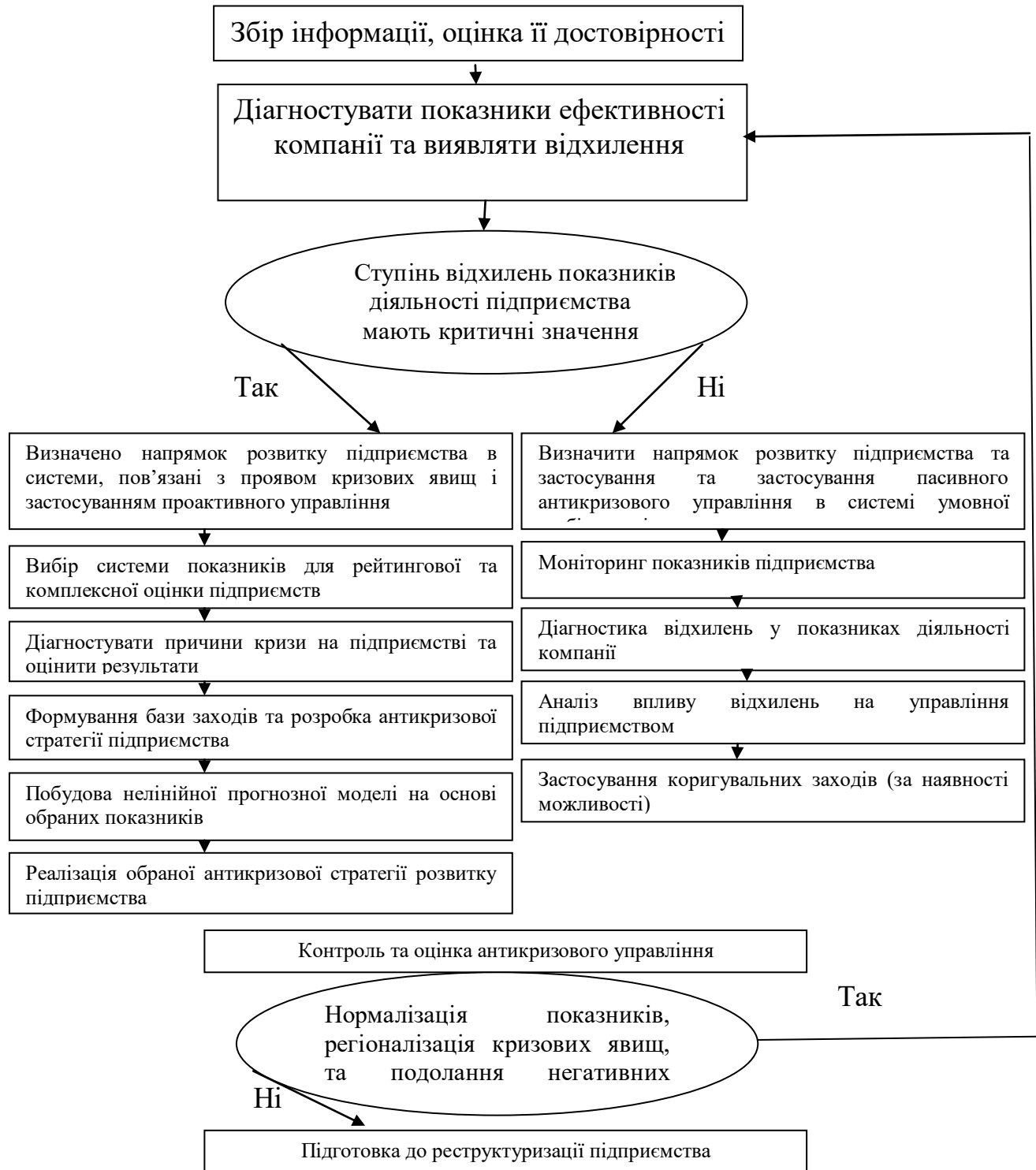


Рисунок 3.3 – Алгоритм антикризового управління підприємством

Створення системи прогнозування антикризових заходів на підприємствах має враховувати ступінь розбіжності між фінансовими та економічними наслідками діяльності підприємства, його напрями розвитку та

особливості, що дозволить обрати методи активного чи пасивного антикризового менеджменту.

На основі «методичного підходу до формування системи прогнозування антикризових заходів на підприємстві» у цій роботі пропонується використовувати алгоритм «антикризових заходів», щодо здійснення вибору напрями антикризового управління на підприємствах (пасивний або активний) (рис.3.3) [29, с. 317].

У разі обрання активного методу антикризового керування рекомендується використовувати імітаційні моделі прогнозування, побудовані на окремих показниках (прибутковість, ліквідність, автономія, мобільність, капіталізація та фінансова залежність), які дозволять визначити індивідуальні фактори впливу на кризові явища в кожній компанії.

Використання алгоритмів антикризового управління та обробка даних є основою для оцінки фінансово-економічних показників компанії з наступним, ухваленням рішення про необхідність застосування, сформулювати заходи корпоративного антикризового управління як пасивного так і активного [40, с. 237].

Отже, у програмі, антикризового управління можна визначити існування трьох систем розвитку підприємства, які визначають вибір напрямку антикризового управління: «система умовної стабільності», в якій достатньо пасивного антикризового управління, «система», в якій кризові явища проявляються, і «загальна кризова система», в якій необхідні активні антикризові заходи.

Цілі антикризового управління компанією залежать від типу фінансової системи. Так, в умовно стабільних системах метою антикризового управління є діагностика показників діяльності підприємств з метою своєчасного виявлення кризових явищ. У системах, де кризові явища проявляються метою антикризового управління є локалізація виявленої кризи, подолання її

негативних наслідків та відновлення докризових показників. У загальній кризовій системі метою антикризового управління є управління підприємством в умовах затяжної кризи (стагнації). Кожна модель антикризового управління має відповідні етапи, а її реалізація покликана мінімізувати негативний вплив кризового явища на діяльність підприємства.

Методи антикризового управління включають в себе весь комплекс методичних заходів, в тому числі ряд заходів від попередньої діагностики кризи до методів усунення або подолання кризи. Виходячи з сутнісних характеристик підприємства на кожному етапі його життєвого циклу та необхідності прийняття рішень щодо застосування методів антикризового управління, передбачається розглядати їх у розрізі методів діагностики та методів антикризового управління.

Базуючись на застосуванні методичного підходу до формування системи прогнозування антикризових заходів на підприємствах запропоновано використання алгоритму антикризового управління щодо здійснення вибору напрямів антикризового управління на підприємствах (пасивний чи активний).

### 3.2. Алгоритм оцінки ефективності антикризового заходу ПАТ «Запоріжжяобленерго»

1. Визначення та формування переліку факторів (показників) визначальних видів ефективності. Для коректності розрахунку та порівняння заходів система показників для їх оцінки має бути єдиною. Показники, що характеризують відповідний вид ефективності, наведено у табл. 3.1.

Тут часто виникають складності оцінки впливу окремого антикризового заходу на показники ефективності підприємства. Подібні проблеми вирішуються ситуаційно, оцінюються словесно на основі досвіду експертів, оскільки отримати кількісну оцінку цих показників дуже важко.



Таблиця 3.1 - Показники, що характеризують кожен вид ефективності

Вид ефективності	Показник
1. Економічна	Співвідношення ціни одиниці продукції підприємства до середньогалузевої ціни
	Рентабельність продукції, %
	Коефіцієнт покриття
	Витрати на 1 грн. товарної продукції
	Продуктивність праці
2. Ресурсна	Матеріальні витрати у загальному обсязі собівартості продукції
	Рівень використання сировини та інших ресурсів
	Утилізація відходів
	Можливості використання відходів виробництва
3. Соціальна	Зарплатовіддача
	Рівень життя працівників
	Підвищення ефективності заходів, спрямованих на зміцнення та захист здоров'я. персоналу
	Коефіцієнт плинності кадрів
4. Екологічна	Результативність працівників (фінансова результативність праці)
	Рівень викидів в атмосферу
	Рівень викидів забруднюючих речовин
	Рівень використання зворотної енергії
	Рівень використання коксового та конверторного газу для генерації електроенергії
5. Виробничо-технологічна	Рівень механізації та автоматизації
	Коефіцієнт використання виробничих потужностей підприємства
	Середній вік технологічних процесів
	Коефіцієнт співвідношення реалізованої та виробленої продукції
	Матеріаломісткість одиниці продукції

Складено автором

Кожен показник, включений до табл.3.1, оцінюється експертами за ступенем його впливу на приріст ефективності того чи іншого показника. Авторами пропонується наступна градація ступеня впливу впровадження заходу на результуючі показники діяльності підприємства:

- 1) не впливає (0 -20 балів);
- 2) слабо впливає (20 -40 балів);
- 3) впливає (40-60 балів);
- 4) сильно впливає (60-80 балів);
- 5) дуже сильно впливає (80-100 балів).

В якості експертів слід залучати різного профілю фахівців, від цього залежатиме точність оцінки (директора з виробництва, головного економіста, фінансиста-аналітика, директора від справи кадрів та ін.). Також рекомендується залучати незалежних експертів. Можливе розширення експертної групи залежно від специфіки оцінюваного заходу.

### 3. Формування системи переваг факторів на кожному рівні ієрархії.

Система переваг - це система, в якій кожен фактор на відповідному рівні ієрархії повинен бути поставлений у ставлення до наступного ступеня байдужості чи переваги. Для оцінки ефективності антикризового заходу авторами пропонується дворівнева система переваг факторів, де верхній рівень ієрархії характеризується видами ефективності, а нижній рівень – показниками в рамках кожного виду ефективності. Так, наприклад, якщо в поточній ситуації збільшення економічної ефективності шанобливіше всіх інших видів ефективності, а інші види ефективності, у свою чергу, рівнозначні (байдужі) для підприємства, то система переваг факторів на верхньому рівні матиме вигляд  $u_1 * u_2 \approx u_3 \approx u_4 \approx u_5$ . Подібна система перед повагою також будується для показників по кожному виду ефективності. Таким чином, кожен антикризовий захід буде характеризуватись індивідуальною системою переваг, але єдиними для всіх заходів показниками ефективності.

4. Отримання ваг за допомогою правил Фішберна. Система переваг покладена на основу отримання ваг, що дозволяє в рамках однієї системи показників ефективності для всіх антикризових заходів отримати індивідуальні значення ваг.

### 5. Отримання інтегральної оцінки.

Провівши розрахунок вагових коефіцієнтів одиничних показників, можна приступати до розрахунку оцінки кожного виду ефективності антикризового заходу:

$$u_i = \sum_{j=1}^n u_{ij} = u_i * \omega_j, \quad (3.1)$$

де  $u_i$  - Оцінка і-го виду ефективності;  $\omega_j$  – вага j-го показника оцінки ефективності антикризових заходів;  $u_{ij}$  - одиничний j -й показник і-го виду ефективності оцінки антикризового заходу.

Показник інтегральної оцінки ефективності антикризового заходу має такий вигляд:

$$I = \sum_{i=1}^5 u_i * \omega_j, \quad (3.2)$$

де  $I$  – інтегральний показник оцінки ефективності антикризового заходу;  $\omega_j$  - коефіцієнт значимості і-го виду ефективності, при цьому  $\sum_{i=1}^5 \omega_j = 1$ .

Градацію значень інтегрального показника ефективності антикризового заходу наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Градація значень інтегрального показника ефективності антикризового заходу

Інтервал значень, I	Класифікація рівня параметру
$0 \leq I \leq 20$	Дуже низька ефективність
$20 \leq I \leq 40$	Низька ефективність
$40 \leq I \leq 60$	Середня ефективність
$60 \leq I \leq 80$	Висока ефективність
$80 \leq I \leq 100$	Дуже висока ефективність

Складено автором

В результаті проведення III етапу ми маємо інтегральну оцінку ефективності кожного заходу, який частково або повністю вирішує кризову ситуацію. При цьому один і той самий захід може різною мірою вирішувати різні кризові ситуації, що спричиняє зв'язок «багато до багатьох» між сутностями «антикризовий захід» та «кризова ситуація».

IV. Оптимізація комплексу антикризових заходів. Метою цього етапу є формування такої програми фінансування антикризових заходів, за якої в умовах обмеженості ресурсів сукупна ефективність антикризових заходів, що впроваджуються, буде максимальна. На великому промисловому підприємстві велика кількість (  $m$  ) кризових ситуацій може вирішуватись великою кількістю (  $n$  ) заходів. Ця ситуація призводить до складного завдання вибору та аналізу

переліку найефективніших заходів в умовах обмеженості ресурсів. Її можна попередньо вирішити (спростити), сформувавши таблицю з переліком кризових ситуацій та відповідних антикризових заходів, потім провів ранжування заходів щодо кількості ситуацій, що вирішуються.

Якщо існує обстановка, в якій кризова ситуація вирішується декількома антикризовими заходами з різною ефективністю та вартістю реалізації, і при цьому часткове фінансування заходу припустимо, то побудова моделі формування антикризової програми доцільно проводити відповідно до алгоритму моделювання задач динамічного програмування.

Розглянемо процес розподілу коштів між антикризовими заходами як  $n$ -кроковий процес, де кількість кроків дорівнює кількості заходів. Як  $k$ -го кроку виберемо кількість заходів, яким виділяються кошти: на 1-му кроці всі кошти інвестують у перший захід, на 2-му – у перший і другий захід, на  $n$ -му – в 1, 2, ...  $n$  захід.

Нехай  $S$  – початковий стан системи (запас коштів на початок кожного кроку).  $X_k^*(S)$  – умовно-оптимальне управління на  $k$ -му етапі (обсяг коштів, що виділяються на  $k$ -му етапі  $k$ -му заходу для забезпечення максимально можливого приросту інтегрального показника ефективності антикризового управління). Тоді оптимальний план розподілу коштів для будь-якої групи антикризових заходів повинен мати властивість, що яким би не був обсяг виділених коштів попереднім заходам, розподіл коштів для заходів, що залишилися, має бути оптимальним з точки зору максимізації загального приросту інтегрального показника ефективності антикризового управління. Обчислювальний процес слід виконувати за прямою схемою.

Отже, цільова функція матиме вигляд:

$$F = \sum_{k=1}^5 g_k(x_k) \rightarrow \max \quad (3.3)$$

де  $g_k(x_k)$  – можливий приріст інтегрального показника ефективності антикризового управління на  $k$ -му заході залежно від обсягу вкладених коштів

хк .

Як показник ефективності антикризового управління візьмемо значення інтегрального показника ефективності  $n$ -го заходу на одиницю вкладених коштів. Вважатимемо, що часткове фінансування заходу припустимо і його ефективність буде прямо пропорційна кількості вкладених коштів. Тоді приріст інтегрального показника ефективності антикризового управління вважатиметься за такою формулою:

$$g_n(S) = \frac{1}{KB} * S, \text{ бали} \quad (3.4)$$

де  $KB$  - капітальні вкладення на реалізацію заходу, грн.;  $S$  – розмір вкладених коштів, грн.

Слід зазначити, що й сума вкладених кошти  $S = KB$ , тоді показник ефективності приймає максимальне значення, і якщо  $S > KB$ , то приріст коштів сприятиме збільшенню інтегрального показника ефективності антикризового управління.

Рекурентне співвідношення Беллмана для завдання оптимального розподілу коштів між антикризовими заходами матиме вигляд:

$$F(S) = \max \{g_k(x) + F_{k-t}(S-x)\}. \quad (3.5)$$

де  $F(S)$  – умовність оптимального ефекту на кроках показника  $k$ , за умови, що у даному кроці існує рівність запасів коштів показнику  $S$ .

На підставі співвідношення (3.5) послідовно кожного кроку здійснюється умовна, а потім безумовна оптимізація процесу з використанням відповідних оптимізаційних таблиць [12, с. 302-314].

Результатом IV етапу є формування оптимальної програми фінансування антикризових заходів за критерієм максимізації інтегрального показника ефективності антикризового управління.

V. Реалізація та контроль антикризової програми. Метою даного етапу є

своєчасне виконання розробленої антикризової програми, а також формування зворотного зв'язку для запобігання подальшим кризовим ситуаціям. Практична реалізація запропонованого вище організаційно-економічного механізму антикризового управління здійснювалася з урахуванням ПАТ «Запоріжжяобленерго». В результаті аналізу діяльності даного підприємства нами були виявлені передумови для виникнення кризових ситуацій, а також встановлені відповідні антикризові заходи (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Заходи для запобігання виникненню кризових явищ

Передумови кризової ситуації	Заходи
Висока собівартість послуг	Модернізація системи утилізації відходів діяльності Монтаж компресорних агрегатів для повітророзподільних установок «Air Liquide» Застосування технології вдування пиловугільного палива
Енергоємність	Впровадження нових зразків обладнання та інноваційних технологій щодо використання вторинних енергоресурсів Застосування технології вдування пиловугільного палива Використання газових безкомпресорних турбін утилізації
Забруднення навколишнього середовища	Модернізація системи утилізації конверторного газу Використання установок утилізації тепла димових газів
Низький вміст металу в сировині	Технологія та обладнання для брикетування відходів
Високі внутрішні ціни на енергоносії та електроенергію	Модернізація системи утилізації Впровадження нових зразків обладнання та інноваційних технологій з використання вторинних енергоресурсів Монтаж компресорних агрегатів для повітророзподільних установок «Air Liquide»
Знос основних виробничих потужностей та низький рівень їх використання	Застосування технології вдування пиловугільного палива Модернізація системи утилізації Монтаж компресорних агрегатів для повітророзподільних установок «Air Liquide»

Складено автором

Використовуючи запропонований алгоритм оцінки ефективності антикризового заходу, розрахуємо інтегральні показники ефективності за

трьома вибраними антикризовими заходами (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Результати розрахунків інтегрального показника ефективності антикризового управління

Ефективність	Назва					
	Захід 1		Захід 2		Захід 3	
	Вага	Оцінка	Вага	Оцінка	Вага	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7
I. Економічна	0,272	72,5	0,2	89,52	0,25	64,34
1. Продуктивність праці	0,1	59	0,143	88	0,067	72
2. Витрати на 1 грн. товарної продукції	0,2	76	0,143	94	0,133	67
3. Коефіцієнт покриття	0,2	77	0,143	86	0,2	68
4. Рентабельність продукції	0,2	69	0,286	89	0,267	65
5. Співвідношення ціни одиниці виробленої продукції до середньогалузевої ціни	0,3	74	0,286	90	0,333	59
II. Ресурсна	0,272	78,14	0,2	85,4	0,25	67,63
1. Можливості використання відходів виробництва	0,067	90	0,2	78	0,125	78
2. Утилізація відходів	0,133	72	0,2	87	0,125	67
3. Рівень використання сировини та інших ресурсів	0,2	76	0,2	90	0,25	70
4. Відсоток браку продукції	0,267	80	0,2	85	0,25	63
5. Матеріальні витрати в загальному обсязі собівартості продукції	0,333	78	0,2	87	0,25	65
III. Соціальна	0,182	76,53	0,2	86	0,25	67,4
1. Результативність працівників (фінансова результативність праці)	0,067	83	0,125	84	0,1	65
2. Коефіцієнт плинності кадрів	0,133	82	0,125	88	0,2	78
3. Підвищення ефективності заходів, спрямованих на зміцнення та захист здоров'я персоналу	0,2	79	0,25	93	0,2	60
4. Рівень життя працівників	0,267	71	0,25	75	0,2	69
5. Зарплатовіддача	0,333	76	0,25	90	0,3	65
IV. Екологічна	0,182	79,2	0,2	88,6	0,125	60,13
1. Рівень викидів в атмосферу	0,2	80	0,3	90	0,3330	60
2. Рівень викидів забруднюючих речовин	0,2	85	0,2	92	0,267	58
3. Рівень складування твердих речовин	0,2	81	0,2	89	0,2	54

4. Рівень використання зворотньої енергії	0,2	70	0,2	85	0,133	71
5. Рівень використання коксового та конверторного газу для генерації електроенергії	0,2	80	0,1	84	0,067	66
V. Виробничо-технологічна	’0,090	68,71	0,2	85,94	0,125	55,3
1. Матеріаломісткість одиниці продукції	0,111	63	0,067	84	0,1	60
2. Коефіцієнт співвідношення реалізованої та виробленої продукції	0,111	68	0,133	90	0,2	53
3. Середній вік технологічних процесів	0,222	60	0,2	89	0,2	58
4. Коефіцієнт використання виробничих потужностей підприємства	0,222	70	0,267	92	0,2	59
5. Рівень механізації та автоматизації	0,2	80	0,1	84	0,067	66
Інтегральний показник оцінки ефективності		75,50		87,09		64,27

Оптимальний варіант розподілу коштів між трьома заходами:

- Інвестиції в захід 1 складуть 0 млн. грн.;
- Інвестиції в захід 2 складуть 200 млн. грн.;
- Інвестиції в захід 3 складуть 100 млн. грн.

Розрахуємо приріст інтегрального показника ефективності антикризових заходів за формулою 3.3 та зведемо до таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Приріст інтегрального показника ефективності антикризових заходів на підприємстві

Грошові кошти, млн. грн., S	Приріст показника ефективності антикризових заходів, бали		
	$g_1(I)$	$g_2(I)$	$g_3(I)$
500	37,75	21,77	21,42
1 000	75,50	43,55	42,85
1 500	75,50	65,32	64,27
2 000	75,50	87,09	64,27
2 500	75,50	87,09	64,27
3 000	75,50	87,09	64,27

За такого розподілу коштів буде отримано максимальний приріст показника ефективності антикризового управління, який становитиме 162,59 бала.



Використовуючи рекурентне співвідношення (3.5), були побудовані оптимізаційні таблиці і результати умовної оптимізації зведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Зведена таблиця результатів оптимізації за критерієм максимізації інтегрального показника ефективності антикризового управління

0	$F_1^*$ (I)	$X_1^*$ (S)	$F_2^*$ (I)	$X_2^*$ (S)	$F_3^*$ (I)	$X_3^*$ (S)
50	37,75	500	37,75	0	37,75	0
100	75,5	1 000	75,5	0	75,5	0
150	75,5	1 500	97,27	500	97,27	0
200	75,5	2 000	119,05	1 000	119,05	0
250	75,5	2 500	140,82	1 500	140,82	0
300	75,5	3 000	162,59	2 000	162,59	0

У ході дослідження було вдосконалено організаційно-економічний механізм антикризового управління промисловим підприємством за рахунок нового підходу до оцінки ефективності антикризових заходів та використання методів динамічного програмування. Запропоновано метод оцінки ефективності антикризових заходів, що враховує економічну, ресурсну, соціальну, екологічну та виробничо-технологічну складові. Розроблено модель формування оптимальної програми фінансування антикризових заходів, що дає змогу максимізувати інтегральний показник ефективності антикризового управління.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) З'ясовано сутність та стратегію антикризового управління. Антикризовий менеджмент – одна з тактичних і стратегічних управлінських дисциплін, що включає низку заходів, спрямованих на передбачення та запобігання кризових ситуацій чи подолання її, а також аналіз отриманих результатів запровадження корисних змін у діяльність компанії.

Стратегії антикризового управління можуть бути включені в загальний алгоритм, який слід розробити окремо для кожної компанії, і в цілому алгоритми багатьох компаній можуть бути схожими один на одного, не деталізуючи антикризові заходи.

2) Досліджено показники ефективності антикризового управління. Оцінку ефективності антикризового управління має сенс проводити на базі узагальнюючих показників результатів антикризового управління та витрат на здійснення цього управління. Багатофакторність криз зумовлює необхідність використання інтегрованих показників для оцінки ефективності антикризового управління. Природно, що при оцінці ефективності антикризової системи управління також має бути врахована тривалість періоду застосування антикризового управління. Слід зазначити, оцінка ефективності окремих заходів із забезпечення готовності до криз вимагає більш конкретних критеріїв, а природа їхніх витрат і вигод є більш зрозумілою, що полегшує кількісну оцінку їхніх результатів. Незважаючи на всі труднощі цієї процедури, багато вчених все ж таки займалися проблемами оцінки ефективності заходів антикризового управління.

3) Розглянуто методи та інструменти антикризового управління. усі антикризові заходи можна поділити на такі групи: спрямованість на зменшення витрат та поліпшення бізнес-процесів; мають на увазі введення інновацій;

реструктуризація, реінжиніринг та реорганізація підприємства; реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості.

Інструменти антикризового управління досить складно розподілити на групи. Це пов'язано з тим, що всі групи можна використовувати як для стратегічного, так і для поточного антикризового управління.

4) Надано загальну характеристику ПАТ «Запоріжжяобленерго» було створено для задоволення потреб в енергопостачанні. «Запоріжжяобленерго» отримує електроенергію з об'єднаної енергосистеми України та забезпечує електроенергією один з найбільших промислових центрів України – Запорізьку область. Компанія надає послуги з передачі та постачання електроенергії споживачам за регульованими тарифами.

Для поліпшення показників результатів діяльності підприємства, для забезпечення безперебійного та надійного постачання електроенергії споживачам області необхідне вирішення наступних проблемних питань: зниження наднормативних витрат електроенергії; зниження технологічних витрат електроенергії; технічний розвиток, реконструкція й будівництво електричних мереж і встаткування; удосконалення системи менеджменту якості; забезпечення своєчасності оплати споживачами за відпущену електроенергію; забезпечення стабільності і якості надання послуг; розробка й впровадження інвестиційних проектів та інше.

Охарактеризовано систему антикризового управління на ПАТ «Запоріжжяобленерго». Протягом багатьох років ПАТ «Запоріжжяобленерго» займає домінуюче становище на ринку послуг з доступу до інфраструктури об'єктів електроенергетики в територіальних (географічних) межах Запорізької області, оскільки конкуренти відсутні. Амбітною метою досліджуваного підприємства є залучення до відновлення електромереж сучасних технологій та досвіду європейських держав. Аби після Перемоги енергопостачання Запорізького краю вийшло на новий рівень якості та надійності.

Значне погіршення фінансового стану ПАТ «Запоріжжяобленерго» також можна охоплювати такі фактори: постійність пошкоджень та руйнувань енергетичної інфраструктури внаслідок військових дій; та відсутність управління об'єктами на тимчасово окупованих територіях впливають на діяльність підприємства та його здатність генерувати ключові грошові потоки.

5) Розроблені напрямки вдосконалення системи антикризового управління на ПАТ «Запоріжжяобленерго». Було наведено ряд практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового. Реалізація рекомендованих заходів дозволить підприємству формування такої програми фінансування антикризових заходів, за якої в умовах обмеженості ресурсів сукупна ефективність антикризових заходів, що впроваджуються, буде максимальна.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. - 2016. – № 1. – С. 161-170. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2016\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25)
2. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2016. – 232 с.
3. Баранівська Х. С. Підходи до управління економічною стійкістю підприємств при застосуванні інноваційної моделі розвитку / Х. С. Баранівська // Тези доповідей III міжнар. наук.-практ. конф. “Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризику”. — Л.: Вид-во нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2010. – С. 33-35.
4. Біловол Р.І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством / Р.І. Біловол // Регіональні перспективи. – 2013. – № 7-8 (32-33). – С. 60-63.
5. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – 2013. – № 1(14). – С. 90-96. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd\\_2013\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_15)
6. Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи / О. В. Бондар-Підгурська // Технологічний аудит та резерви виробництва. – Харків. – 2013. – № 2/2(10). – С. 18-22.
7. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник / В.І. Борзенко – Х.: Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с.
8. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства / Т. В. Булович // Сталий розвиток України. – 2010. – №2. – С. 64-68.
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.

10. Ватченко Б. С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. / Б.С. Ватченко, Р.С. Шаранов Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали ХХІХ міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 30 квітня 2018. С. 41–44.
11. Вірченко В. Теоретично-економічні засади рейтингової оцінки схильності підприємства до банкрутства / В. Вірченко, В. Вірченко. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – № 128. – С.31-35.
12. Воронкова Т. Є. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / Т.Є. Воронкова, К. В. Грищук // Економічна наука. Економіка та держава. – 2017. – № 5. – С. 82-84.
13. Глебова А. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А.О. Глебова, Т. О. Конзерська // Економічні науки: «Молодий вчений». – 2015. – № 11 (26). Частина 2. – С. 35-40.
14. Глущенко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій: навч. посіб. / С. В. Глущенко, С. В. Івахненко. – Київ : НаУКМА, 2020. – 92 с.
15. Глущенко С. В. Антикризова державна підтримка підприємств: теоретичний аспект / С. В. Глущенко // Розвиток економіки в умовах макроекономічної нестабільності: світова та українська практика : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (м. Київ, 27 січня 2016 року). – Київ : Інтерсервіс, 2016. – С. 19–22.
16. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством / С. В. Грибан // Ефективна економіка. – 2018. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467>
17. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.
18. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства / О.В. Гук // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 6 (22). – С. 193-198.

19. Давиденко В. В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємством / В. В. Давиденко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33923/11\\_Davydenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33923/11_Davydenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
20. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.
21. Дослідження стану зовнішнього середовища підприємства та його сприятливості для виходу з кризового стану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/6/701.html>.
22. Єпіфанова І. В. Сутність антикризового управління підприємства / І.В. Єпіфанова // Економіка та суспільство. Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип. № 2. – С. 265-269.
23. Єфремов О. С. Впровадження інноваційних стратегій як напрям підвищення ефективності антикризового управління / О. С. Єфремов // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 337-340.
24. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» / А. В. Ковалевська ; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.
25. Коваленко О. В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 8. – С.107-114.
26. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Bi/2011\\_1/85-90.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2011_1/85-90.pdf)
27. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім “Кондор”, 2020. – 396 с.
28. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник / І.О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.

29. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах / Г. В. Кузнецова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – Випуск № 62. – С. 312-319.
30. Кушнір Н. Б. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах / Н.Б. Кушнір, Д.С. Войтович./ Ефективна економіка. – 2016. – №5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954>
31. Лопатовський В. Г. Аналіз зовнішнього середовища підприємства: характерні риси та перспективи проведення [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc\\_gum/Znpchdtu/2009\\_22\\_1/articles/Problem\\_upravleniya/37\\_Lopatovskiy.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Portal/soc_gum/Znpchdtu/2009_22_1/articles/Problem_upravleniya/37_Lopatovskiy.pdf)
32. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.
33. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством /В. М. Маховика // Економіка та конкурентоспроможність підприємств. – 2013. – № 1(39). – С. 102-105.
34. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 114-120.
35. Москаленко Л. А. Методи антикризового управління підприємством / Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – Вип. 5. – С. 114-118.
36. Офіційний сайт ПАТ «ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.zoe.com.ua/>
37. Портер М. Стратегія конкуренції./ Портер М., Майкл Е. [пер. з англ.] А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 2001. – 390 с.
38. Приходько Н. П. Сутність антикризового управління на підприємстві – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>



39. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235 – 239.
40. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління / В. М. Рубан //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. Вип. 7. Ч. 2. – С. 68-71.
41. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
42. Смерічевський С. Ф. Антикризове управління підприємством:/ С.Ф. Смерічевський, І.В.Кривов'язюк. // навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
43. Старинець О. Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємством / О. Г. Старинець // Регіональна економіка та управління. – 2017. – № 3(16). – С. 87-92.
44. Стратегічний менеджмент. Поняття про антикризове управління. Скибицький О. М. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:: <http://uchebniks.com/book/177-strategichnij-menedzhment-posibskibickij-om.html>
45. Стешенко О. Д. Антикризове фінансове управління підприємством О Д. Стешенко, О. В. Каленський О. В// Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 54. – С.362-367
46. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії / О.Д. Стешенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг. – 2020. – № 70-71. – С. 75-82.
47. Телін С. В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства/ Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності – 2013 –Випуск1 Том 2. – С.111
48. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. К. / О. О. Терещенко. – КНЕУ, 2004. – 560 с.
49. Тимошенко М. В. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. / М.В. Тимошенко, В.А. Петров.

Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : ДУ «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.

50. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 277 – 282.

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

52. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центральнoукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. № 6(39), [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39)). С.288-296

53. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємства. – К.: КНЕУ, 2004. – 235с.

54. Шершньова З. Є.: Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/ekon/2010\\_2\\_1/140-144.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/ekon/2010_2_1/140-144.pdf)

55. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку / О. Ю. Шилова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 173-180. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi\\_2013\\_4\\_18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2013_4_18.pdf).

56. Шкода В. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством / В. В. Шкода, А. В. Кальянов // Наукові праці МАУП. – 2014. – вип. 42(3). с. 167-175.

57. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development // Journal of Management. 2017. № 43 (6). P. 1661–1692.

58. Jaques T. Issue Management та Crisis Management: An Integrated, Non-linear, Relational Construct / T. Jaques. – Public Relations Review, 2017. - P. 150

59. Pekka I. Business crisis and its management - Crisis management as part of safety and security management in a tourism company / I. Pekka. - RAMK University of Applied Sciences, 2012. - P. 32

60. Starosta A. Anti-crisis management strategies. Case of companies в Greater Poland Voivodeship//Management. - 2014. -. №1. - P. 258-260

## Типологія стратегій антикризового управління.

Класифікація	Назва стратегії	Характеристика стратегії
З урахуванням методів та шляхів проведення змін, участі працівників у процесі впровадження змін	Приписуюча	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вчинення дій відповідно до заздалегідь зафіксованим планом;</li> <li>- внесення змін у короткостроковому періоді;</li> <li>- необхідність значущого управлінського авторитету та довіри в управлінні</li> <li>- необхідність у володінні менеджментом суттєвими повноваженнями та ресурсами</li> <li>- стратегія використовується у разі гострих криз.</li> </ul>
	Стратегія подолання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- менеджер є ініціатором змін;</li> <li>- допускається участь членів організації у антикризові заходи реалізації стратегії. Період довше, ніж у приписуючої стратегії</li> </ul>
	Нормативна	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ментальна зміна членів організації – вони повинні мати почуття відповідальності за компанію, внести зміни для досягнення цілей;</li> <li>- Використання професійної допомоги при зміні поведінки індивідів та/або груп співробітників</li> </ul>
	Аналітична	<ul style="list-style-type: none"> <li>- побудова управлінських команд, що складаються з фахівців та консультантів;</li> <li>- ухвалення рішень на основі знань та існуючої інформації;</li> <li>- орієнтація тільки на технічні аспекти рішень.</li> </ul>
	Орієнтована на дію	<ul style="list-style-type: none"> <li>- члени організації беруть участь більше, ніж в інших стратегіях;</li> <li>- відсутність помітного тиску керівників</li> <li>- активна участь співробітників у реалізації стратегії (наприклад, шляхом делегування внесення змін для обраних співробітників)</li> </ul>
З позиції визначеності зовнішнім середовищем та адаптації до неї	Організуюча	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реактивна адаптація до навколишнього середовища</li> <li>- реакція на кризу ініційована менеджментом</li> <li>- виражається за допомогою скорочення витрат та зайнятості, продажу активів, реструктуризації фінансів, зміни організаційної структури</li> </ul>
	Стратегія інвестування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проактивна адаптація до навколишнього середовища</li> <li>- реакція на кризу ініційована менеджментом</li> <li>- діяльність пов'язана з інвестиціями у нові продукти або сегменти ринку, в галузі людських ресурсів</li> </ul>
	Стратегія виходу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реактивна адаптація до навколишнього середовища</li> <li>- Реакції компанії безпосередньо на причини кризи, зачіпає обсяг та вид діяльності</li> <li>- обмеження масштабів підприємства, скорочення зайнятості: відмова від певних відділів, відхід від певних ринків, обмеження асортименту товарів</li> </ul>
	Стратегія зміцнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проактивна адаптація до навколишнього середовища</li> <li>- діяльність підприємства спрямована на усунення причин</li> </ul>

		<p>кризи, пов'язаних зі сферою та видом діяльності</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Переосмислення діяльності</li> <li>- концентрація лише на обраних ринках</li> <li>- запровадження стратегії економії</li> <li>- розкриття проблем якості</li> </ul>
З позиції тривалості	Стабілізація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабілізації кризової ситуації та у довгостроковій перспективі досягнення міцного поліпшення ситуації на підприємстві</li> <li>- діяльність підприємства націлена в основному на реструктуризацію, спрямовану на усунення причин криза</li> </ul>
	Ліквідація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основне завдання – отримати максимальний капітал від ліквідації</li> <li>- продаж підприємства</li> </ul>
	Стратегія зростання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проактивні заходи, спрямовані на розширення підприємства за рахунок інвестицій чи інтеграції</li> <li>- необхідною умовою реалізації даної стратегії є наявність капіталу</li> <li>- прикладами заходів є стратегічні альянси, злиття та поглинання</li> </ul>
	Банкрутство	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ліквідація підприємства через втрату платоспроможності</li> <li>- ця стратегія є наслідком важкого економічного становища</li> </ul>
З урахуванням управлінського підходу до кризи	Байдужість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення сигналів як несуттєвих, не вимагають дій</li> </ul>
	Недооцінка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сприйняття сигналів як природний відхід від норми</li> </ul>
	Вирішення проблем у кризі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- в кризовій ситуації скоєно зміни для виявлення недоліків, визначення можливих способів дій та їх оцінка</li> </ul>
	Постійна профілактика кризових ситуацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Криза розглядається як етап розвитку організації</li> <li>- підприємство має бути готовим до вжиття заходів попередження, реагування на кризу та оцінку майбутніх заходів</li> </ul>

## Матриця фінансових рішень в області реструктуризації заборгованості підприємства

		Варіанти реструктуризації заборгованості	
		Зміни умов платежу	Зміни форми зобов'язань
Об'єкти реструктуризації заборгованості	Дебіторська заборгованість	<p>1. <b>Небезпека</b> Зростання не сплаченої у строки безнадійної дебіторської заборгованості.</p> <p><b>Рекомендації</b> Впроваджувати: - заходи щодо своєчасного стягнення дебіторської заборгованості на основі перегляду умов продажу; - гнучкі умови оплати продукції, що продається (робіт, послуг).</p>	<p>2. <b>Небезпека</b> Зростання частково оплаченої та безнадійної дебіторської заборгованості.</p> <p><b>Рекомендації</b> Впроваджувати заходи, що сприяють: - повного стягнення дебіторську заборгованість; - Підвищення ринкової привабливості реалізованої продукції; - пошуку надійних контрагентів та форм конверсії боргу.</p>
	Кредиторська заборгованість	<p>3. <b>Небезпека</b> Зростання невчасно сплаченої кредиторської заборгованості.</p> <p><b>Рекомендації</b> Впроваджувати заходи щодо збільшення термінів повернення кредиторської заборгованості на основі перегляду умов договору</p>	<p>4. <b>Небезпека</b> Зростання величини штрафів за прострочену кредиторську заборгованість</p> <p><b>Рекомендації</b> Впроваджувати заходи: - зі скорочення витрат по товарах (роботах, послугах), що закуповуються, і заміна їх по можливості на більш дешеві аналоги; - Пошук нових постачальників.</p>
		Період оборотності	Розмір грошового потоку
Чинники, що впливають на вартість бізнесу			

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
"ЗАПОРІЖЖЯ ОБЛЕНЕРГО"  
Підприємство

Дата за

ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

Код за ДКУД

01.01.2023

00130926

UA2306007001  
0154443

230

35.13

Територія

Запорізька обл.

Організаційно-пра

вова форма

Акціонерне товариство

господарювання

Вид економічної

діяльності

Розподілення електроенергії

Середня кількість працівників: 4619

Адреса, телефон: 69035 Запоріжжя, Сталеварів, 14, 061 225-36-00 (83-86)

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено за міжнародними стандартами фінансової звітності

## Баланс

(Звіт про фінансовий стан) Форма №1

Код за ДКУД 1801001

Актив	2020 рік	2020 рік	2022 рік
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	5 918	10 988	6 722
первісна вартість	21 598	29 816	30 103
накопичена амортизація	( 15 680 )	( 18 828 )	( 23 381 )
Незавершені капітальні інвестиції	101 260	74 496	72 717
Основні засоби	910 349	1 156 361	989 275
первісна вартість	3 813 449	4 340 086	4 336 207
знос	( 2 903 100 )	( 3 183 725 )	( 3 346 932 )
Інвестиційна нерухомість	438	430	421
первісна вартість	716	716	716
знос	( 278 )	( 286 )	( 295 )
Довгострокові біологічні активи	0	0	0
первісна вартість	0	0	0
накопичена амортизація	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	0
інші фінансові інвестиції	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	149 437	107 699	72 093
Відстрочені податкові активи	12 787	43 382	53 341
Гудвіл	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	0	0	0

1	2	3	4
Інші необоротні активи	0	25	25
Усього за розділом I	1 180 189	1 393 381	1 194 594
II. Оборотні активи			
Запаси	73 883	89 950	69 180
Виробничі запаси	0	0	65 808
Незавершене виробництво	0	0	0
Готова продукція	0	0	3 372
Товари	0	0	0
Поточні біологічні активи	0	0	0
Депозити перестраховування	0	0	0
Векселі одержані	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1 454 476	1 607 184	2 073 845
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	7 644	95 919	6 151
з бюджетом	82	82	82
у тому числі з податку на прибуток	0	0	0
з нарахованих доходів	87 503	87 503	87 503
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	207 869	142 821	208 534
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	95 046	218 618	222 560
Готівка	0	0	0
Рахунки в банках	95 046	218 618	222 560
Витрати майбутніх періодів	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	0	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	0	0	0
резервах незароблених премій	0	0	0
інших страхових резервах	0	0	0
Інші оборотні активи	0	0	0
Усього за розділом II	1 926 503	2 242 077	2 667 855
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1	1	1
Баланс	3 106 693	3 635 459	3 862 450
	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Пасив			
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	44 840	44 840	44 840
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	0	0	0
Капітал у дооцінках	44 441	44 441	44 441
Додатковий капітал	95 723	97 221	97 221
Емісійний дохід	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0
Резервний капітал	8 359	8 525	8 525
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	166 196	435 742	595 692
Неоплачений капітал	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	(0)	(0)	(0)



Інші резерви	0	0	0
Усього за розділом I	359 559	630 769	790 719
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	366	257	89
Довгострокові кредити банків	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	37 704	4 494	3 892
Довгострокові забезпечення	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	0	0	0
Цільове фінансування	0	0	7 753
Благодійна допомога	0	0	0
Страхові резерви	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	0	0	0
резерв незароблених премій	0	0	0
інші страхові резерви	0	0	0
Інвестиційні контракти	0	0	0
Призовий фонд	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	0	0	0
Усього за розділом II	38 070	4 751	11 734
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	0	0	0
Векселі видані	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	523 340	221 505	8 799
товари, роботи, послуги	316 177	763 725	1 581 900
розрахунками з бюджетом	1 205 692	1 038 845	715 702
у тому числі з податку на прибуток	13 621	21 101	34 933
розрахунками зі страхування	22 089	19 651	5 610
розрахунками з оплати праці	50 956	49 793	25 324
одержаними авансами	257 947	227 727	143 239
розрахунками з учасниками	11 544	11 544	11 544
із внутрішніх розрахунків	0	0	0
страховою діяльністю	0	0	0
Поточні забезпечення	29 948	307 063	203 439
Доходи майбутніх періодів	29 443	29 817	28 278
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	261 928	330 269	336 162
Усього за розділом III	2 709 064	2 999 939	3 059 997
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів НПФ	0	0	0
Баланс	3 106 693	3 635 459	3 862 450

Керівник

Гаврилов Михайло Леонідович

Головний бухгалтер

Колесник Наталія Владиславівна

Додаток Г

ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАПОРІЖЖЯОБЛЕНЕРГО"  
Підприємство

КОДИ
01.01.2023
00130926

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2020-2022 роки Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	2020 рік	2021 рік	2022 рік
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 699 513	3 537 275	2 801 056
Чисті зароблені страхові премії	0	0	0
Премії підписані, валова сума	0	0	0
Премії, передані у перестраховання	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	0	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	0	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	( 2 352 875 )	( 3 178 051 )	( 2 679 204 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	( 0 )	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	346 638	359 224	121 852
збиток	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	0	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	0	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	0	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	0	0	0
Інші операційні доходи	291 507	568 499	561 693
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	0	0	0
Адміністративні витрати	( 68 527 )	( 71 102 )	( 55 532 )
Витрати на збут	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інші операційні витрати	( 489 074 )	( 470 107 )	( 343 678 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	0	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	0	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	80 544	386 514	284 335
збиток	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	0	0	0
Інші фінансові доходи	119 635	73 256	35 067
Інші доходи	0	0	0
Дохід від благодійної допомоги	0	0	0
Фінансові витрати	( 160 950 )	( 81 823 )	( 12 745 )

Втрати від участі в капіталі	( 9 789 )	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	0	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	29 440	377 947	306 657
збиток	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-27 162	-105 275	-64 656
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після опод	0	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2 278	272 672	242 001
збиток	( 0 )	( 0 )	( 0 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	0	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	0	0	0
Накопичені курсові різниці	0	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	0	0	0
Інший сукупний дохід	0	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	0	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	0	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2 278	272 672	242 001

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	1 337 253	1 903 343	1 859 432
Витрати на оплату праці	799 925	893 194	644 412
Відрахування на соціальні заходи	175 212	197 775	146 069
Амортизація	135 769	285 588	180 656
Інші операційні витрати	459 934	437 641	172 126
Разом	2 908 093	3 717 541	3 002 695

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Середньорічна кількість простих акцій	179 360 000	179 360 000	179 360 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	179 360 000	179 360 000	179 360 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	0,012700	1,520250	1,349250
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	0,012700	1,520250	1,349250
Дивіденди на одну просту акцію	0,00	0,00	0,00

Керівник

Гаврилов Михайло Леонідович

Головний бухгалтер

Колесник Наталія Владиславівна