

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

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Організація антикризового управління у ТОВ «СВАРТЕКС»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Organization of Crisis Management at «SVARTEX» LLC

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра, _____

групи гр. 6.0739-мо-з _____

спеціальності _____ 073 Менеджмент _____

освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування

_____ В.О. Тішковська _____

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. _____ В.О. Шишкін

Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.н.держ.упр. _____ О.А. Онищенко

Запоріжжя

2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти Бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент,

освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Тішковській Вікторії Олександрівні

1. Тема роботи Організація антикризового управління у ТОВ «СВАРТЕКС»
керівник роботи _____ доцент кафедри П,МОтаЛ, доц., к.е.н. Шишкін В.О.
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 досліджуваної організації
4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра 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. Теоретико-методологічні основи антикризового управління – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність та принципи антикризового управління; 1.2 Фактори, що спричиняють кризу на підприємстві; 1.3 Методи та інструменти діагностики кризового стану на підприємстві. Розділ 2. Оцінка і аналіз кризового стану ТОВ «СВАРТЕКС» – складається з 2 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Аналіз кризового стану ТОВ «СВАРТЕКС». Розділ 3. Стратегії виходу з кризової ситуації для ТОВ «СВАРТЕКС» – складається з 3 підрозділів: 3.1 Стратегія виходу з кризової ситуації шляхом оптимізації внутрішніх процесів; 3.2 Стратегія виходу з кризової ситуації шляхом пошуку нових ринків; 3.3 Стратегія виходу з кризової ситуації шляхом реструктуризації бізнесу.

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	13.02.2024	13.03.2024
2	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	14.03.2024	14.03.2024
3	Шишкін В.О., доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	17.04.2024	17.04.2024

6. Дата видачі завдання 13.02.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент

_____ (підпис)

В.О. Тішковська
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

_____ (підпис)

В.О. Шишкін
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

(підпис)

Нормоконтролер

_____ (підпис)

_____ (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Організація антикризового управління у ТОВ «СВАРТЕКС» : 67 сторінок, 7 таблиці, 6 рисунків. Перелік посилань нараховує 50 найменувань.

Актуальність теми кваліфікаційного дослідження полягає в необхідності розробки та впровадження ефективних механізмів антикризового управління на підприємствах різних галузей та форм власності.

Мета дослідження – систематизація та аналіз теоретичних засад антикризового управління, розробка рекомендацій з впровадження антикризових стратегій на підприємстві, а також вивчення практичного досвіду розв'язання кризових ситуацій на українських підприємствах.

Об'єкт дослідження – ТОВ «СВАРТЕКС».

Предметом дослідження є комплексний аналіз та розробка стратегій та методів управління, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій, ефективне управління в умовах кризи та відновлення стабільності та розвитку підприємства після її завершення.

В роботі розглянуті теоретико-методологічні основи антикризового управління, а саме: сутність та принципи антикризового управління; фактори, що спричиняють кризу на підприємстві, а також методи та інструменти діагностики кризового стану на підприємстві; проведені оцінка і аналіз кризового стану ТОВ «СВАРТЕКС»; запропоновані стратегії виходу з кризової ситуації для підприємства.

КРИЗА, ОРГАНІЗАЦІЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ ВИХОДУ З КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ

ABSTRACT

Qualification work: «Organization of Crisis Management at «SVARTEX» LLC»: 67 pages, 7 tables, 6 figures. The list of references includes 50 items.

The relevance of the topic of the qualification research lies in the need to develop and implement effective anti-crisis management mechanisms at enterprises of various industries and forms of ownership.

The purpose of the study is to systematize and analyze the theoretical foundations of anti-crisis management, to develop recommendations for the implementation of anti-crisis strategies at the enterprise, as well as to study the practical experience of solving crisis situations at Ukrainian enterprises.

The object of the research is «SVARTEX» LLC.

The subject of the research is a comprehensive analysis and development of management strategies and methods aimed at preventing the emergence of crisis situations, effective management in crisis conditions and restoration of stability and development of the enterprise after its completion.

The paper examines the theoretical and methodological foundations of anti-crisis management, namely: the essence and principles of anti-crisis management; factors causing a crisis in the enterprise, as well as methods and tools for diagnosing a crisis state in the enterprise; assessment and analysis of the crisis situation of «SVARTEX» LLC are carried out; strategies for exiting the crisis situation for the enterprise are proposed.

CRISIS, ORGANIZATION, ANTI-CRISIS MANAGEMENT,
MANAGEMENT METHODS, CRISIS EXIT STRATEGY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності;

КПЕ (КПІ) – ключові показники ефективності;

ФОП – фізична особа-підприємець;

SWOT-аналіз (від англ. Strengths (Сили); Weaknesses (Слабкості); Opportunities (Можливості); Threats (Загрози) – метод оцінки внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на розвиток компанії або проекту;

BCG (від англ. BCG matrix – Матриця BCG) – інструмент для стратегічного аналізу і планування в маркетингу, застосовується з метою аналізу актуальності продуктів компанії, виходячи з їх положення на ринку щодо зростання попиту даної продукції і займаної компанією частки на ринку.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	14
1.1 Сутність та принципи антикризового управління	14
1.2 Фактори, що спричиняють кризу на підприємстві	19
1.3 Методи та інструменти діагностики кризового стану на підприємстві	26
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ КРИЗОВОГО СТАНУ ТОВ «СВАРТЕКС»	36
2.1 Загальна характеристика підприємства	36
2.2 Аналіз кризового стану ТОВ «СВАРТЕКС»	42
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ З КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ ДЛЯ ТОВ «СВАРТЕКС»	47
3.1 Стратегія виходу з кризової ситуації шляхом оптимізації внутрішніх процесів	47
3.2 Стратегія виходу з кризової ситуації шляхом пошуку нових ринків	50
3.3 Стратегія виходу з кризової ситуації шляхом реструктуризації бізнесу	53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

У сучасних умовах, характеризованих постійною динамікою економічного середовища та зростаючою конкуренцією, підприємства стикаються зі складними викликами та кризовими ситуаціями, які загрожують їхньому існуванню та розвитку. Збереження стійкості та відновлення ефективності в умовах кризи вимагає від керівництва підприємства не лише оперативних заходів, але й системного підходу до управління.

Актуальність дослідження полягає в необхідності розробки та впровадження ефективних механізмів антикризового управління на підприємствах різних галузей та форм власності. Аналіз сучасних тенденцій свідчить про те, що без здійснення комплексу заходів, спрямованих на адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, підприємство може втратити конкурентоспроможність, а ситуація може стати невивірною.

Крім того, актуальність теми кваліфікаційного дослідження базується на низці обґрунтованих факторів:

1. Сучасне економічне середовище: змінюючись швидкими темпами, економічне середовище стає все більш непередбачуваним та складним. Підприємства зазнають впливу різних кризових ситуацій, включаючи економічні кризи, фінансові труднощі, політичні нестабільності тощо.

2. Глобалізація: зараз бізнес-середовище є глобальним, що означає, що підприємства стикаються з впливом змін на світовому ринку, таких як міжнародна конкуренція, коливання валютних курсів та торговельні конфлікти.

3. Необхідність збереження конкурентоспроможності: для успішного функціонування в умовах кризи підприємства повинні мати ефективні стратегії антикризового управління, щоб відновити стійкість та зберегти конкурентоспроможність.

4. Практична значимість: розробка та впровадження ефективних механізмів антикризового управління є важливим завданням для керівництва підприємства та всіх зацікавлених сторін, таких як акціонери, працівники, клієнти та партнери.

5. Відсутність повноцінних методик управління кризовими ситуаціями: в даний час не існує універсального рецепту антикризового управління, тому дослідження цієї теми відкриває можливість для розробки нових стратегій та методів.

Таким чином, дослідження проблеми організації антикризового управління на підприємстві є актуальним і важливим для подальшого розвитку теорії та практики управління в умовах сучасного бізнес-середовища.

Метою даної дипломної роботи є систематизація та аналіз теоретичних засад антикризового управління, розробка рекомендацій з впровадження антикризових стратегій на підприємстві, а також вивчення практичного досвіду розв'язання кризових ситуацій на українських підприємствах.

Згідно з метою роботи, були поставлені відповідні завдання, які можуть бути сформульовані наступним чином:

1. Аналіз теоретичних засад антикризового управління: провести огляд наукової літератури та теоретичних підходів до антикризового управління на підприємстві. Розглянути основні концепції, методи та стратегії управління кризовими ситуаціями.

2. Аналіз сучасного стану кризового управління на підприємствах: провести дослідження стану антикризового управління на підприємствах різних галузей та розмірів. Визначити типові проблеми та виклики, з якими стикаються підприємства в умовах кризи.

3. Вивчення кризових ситуацій та їхніх наслідків: проаналізувати реальні кризові ситуації, що виникали на підприємствах в минулому, та їхні наслідки для бізнесу, працівників та інших зацікавлених сторін.

4. Розробка пропозицій щодо удосконалення антикризового управління: на основі аналізу теоретичних підходів та практичного досвіду розробити конкретні рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління на підприємстві. Ці пропозиції можуть включати стратегії запобігання кризовим ситуаціям, методи управління кризовими ситуаціями та механізми відновлення стійкості підприємства після кризи.

5. Емпіричне дослідження: провести анкетування або інтерв'ю з керівництвом та співробітниками підприємства з метою вивчення їхнього досвіду та оцінки ефективності застосування антикризових стратегій.

6. Формулювання висновків та рекомендацій: зведення отриманих результатів дослідження в загальні висновки, а також формулювання конкретних рекомендацій для практичного застосування в управлінні кризовими ситуаціями на підприємстві.

Дані завдання допоможуть систематизувати та дослідити ключові аспекти антикризового управління на підприємстві та розробити практичні рекомендації для підвищення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Об'єктом даного дослідження є підприємство «Свартекс».

Предметом дослідження є комплексний аналіз та розробка стратегій та методів управління, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій, ефективне управління в умовах кризи та відновлення стабільності та розвитку підприємства після її завершення.

Ключові аспекти, які включені до предмету дослідження:

1. Аналіз зовнішнього середовища: вивчення впливу зовнішніх чинників, таких як економічні труднощі, зміни у законодавстві, конкуренція на ринку, на діяльність підприємства та його стійкість до кризових ситуацій.

2. Стан внутрішнього управління: аналіз системи управління підприємством, включаючи організаційну структуру, процеси прийняття рішень, систему контролю та управлінську культуру, з метою визначення потенційних слабкостей, що можуть призвести до кризових ситуацій.

3. Методи та стратегії антикризового управління: вивчення ефективних методів та стратегій управління кризовими ситуаціями, таких як ризик-менеджмент, фінансове планування та реорганізація, кадрове управління, маркетингові стратегії тощо.

4. Практичний досвід: аналіз практики антикризового управління на реальних підприємствах з метою визначення успішних прикладів та вивчення викликів, які виникають під час реалізації антикризових стратегій.

5. Оцінка ефективності: встановлення критеріїв та методів оцінки ефективності застосованих стратегій антикризового управління та визначення можливостей для подальшого вдосконалення.

Таким чином, предмет дослідження включає в себе всі аспекти, пов'язані з управлінням кризовими ситуаціями на підприємстві, від аналізу потенційних загроз до розробки та впровадження конкретних стратегій та методів антикризового управління.

Теоретико-методологічною основою даної роботи є наукові та практичні результати провідних вітчизняних і зарубіжних фахівців: А.П. Балашов, Р.І. Біловол, І.О. Бланк, С.М. Боняр, О.Ю. Буцька, В.О. Василенко, А.П. Градов, А.Г. Грязнова, С.С. Ільїн, Е. М. Короткова, Є.С. Кузнєцов, Л.О. Лігоненко, О.В.Тимошенко, Ф.Х.Сафарі, Я.О. Скутова-Корх, В.О. Тарасюк, О. О. Хіленко, С. В. Телін, Л. С. Ситник, О.О. Терещенко, В.М. Маховка, А.Р. Журавська, І.Ю. Єпіфанова, М.П. Войнаренко, Ф.А. Важинський, А.В. Колодійчук, І.І. Біломістна, О.М. Біломістний, М.С. Крамська, В.В. Чернишов, О.В. Коваленко, І.І. Коляденко, О.П. Кавтиш, С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова, Н. О.Оранська, Г. М. Романяк, Е. С. Мінаєв, Л. С. Ситник, О.О. Терещенко, А. Д. Чернявський, З. Є. Шершньова, А. М. Штангрет, законодавча база України, періодичні видання і річна фінансова звітність підприємства «Свартекс».

Методологія дослідження обраної теми має за мету систематизацію та наукове обґрунтування підходів до вивчення проблеми антикризового

управління та розробки рекомендацій для практичного застосування. Основні принципи методології дослідження включають наступні аспекти:

1. Аналіз літературних джерел: початковий етап дослідження передбачає огляд теоретичних джерел, наукових статей, книг, дисертацій та інших публікацій, що стосуються антикризового управління на підприємствах. Це дозволяє систематизувати існуючі знання та визначити актуальні проблеми, що потребують подальшого дослідження.

2. Емпіричні методи: для отримання конкретних даних про практику антикризового управління застосовані емпіричні методи, такі як анкетування, інтерв'ю, спостереження та аналіз документів. Ці методи дозволили зібрати конкретні дані про досвід та проблеми управління на реальних підприємствах.

3. Аналітичні методи: аналіз та порівняння отриманих даних відбувався за допомогою аналітичних методів, таких як статистичний аналіз, SWOT-аналіз, портфельний аналіз тощо. Ці методи дозволили визначити ключові проблеми та можливості для вдосконалення антикризового управління.

4. Синтетичні методи: на основі отриманих даних та аналізу розроблялися синтетичні підходи до розробки рекомендацій щодо вдосконалення антикризового управління. Це включає формулювання стратегій, методик та моделей, що сприятимуть покращенню стійкості та ефективності підприємства в умовах кризи.

5. Валідація результатів: завершальним етапом є валідація отриманих результатів дослідження, яка включає консультації з експертами, підтвердження отриманих даних та рекомендацій на практиці, а також оцінку їхньої ефективності та придатності.

Дані методи дозволили систематизувати та науково обґрунтувати дослідження проблеми антикризового управління на підприємстві та розробки практичних рекомендацій для підвищення стійкості та ефективності управління в умовах кризи.

Практична значимість проведеного дослідження полягає в тому, що отримані результати сприятимуть поглибленню знань у галузі управління, виявленню та аналізу основних проблем антикризового управління на підприємстві, а також розробці реальних рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Сутність та принципи антикризового управління

Сутність антикризового управління полягає в розробці та впровадженні стратегій, методів та інструментів, спрямованих на запобігання, виявлення та подолання кризових ситуацій на підприємстві.

Основна мета антикризового управління – збереження стабільності та конкурентоспроможності підприємства в умовах негативних впливів зовнішнього середовища або внутрішніх проблем.

Єдиного підходу до визначення поняття антикризового управління в науці управління не існує. Тим не менш, є певні схожі та уніфіковані підходи до розуміння його суті. Окремі вітчизняні та зарубіжні дослідники пропонують власні визначення даному явищу.

Наприклад, вітчизняний дослідник концепції антикризового управління Є.С. Кузнецов пропонує наступне визначення: «...Підсистема системи управління підприємством по нейтралізації та попередженню кризових явищ...» [21].

В. О. Василенко під антикризовим управлінням розуміє «...управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку ...» [8].

За Л. О. Лігоненко антикризовим управлінням є «...спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення

життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства...» [23].

В цілому, в теорії менеджменту існує вузьке та широке розуміння антикризового управління (рис.1.1):

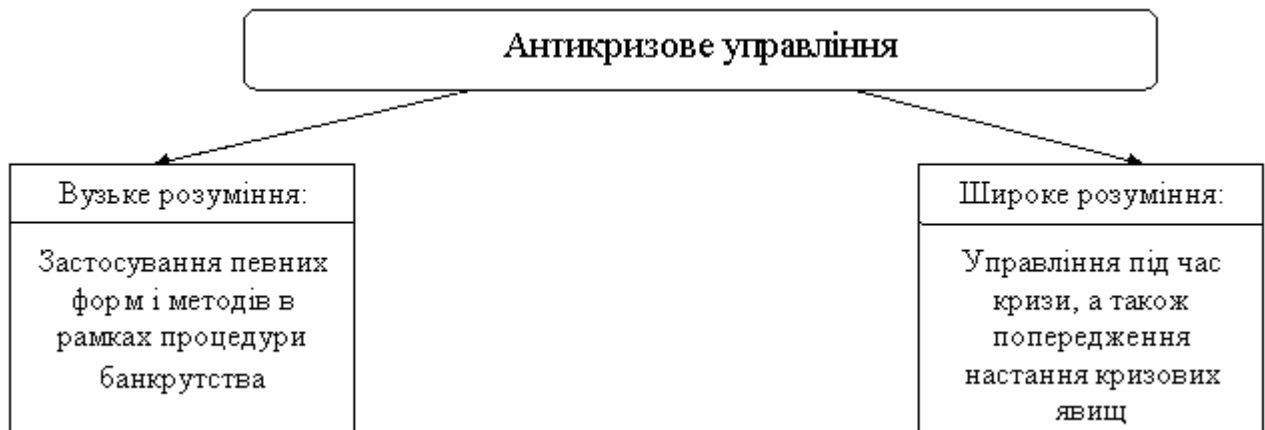


Рис. 1.1 Розуміння суті антикризового управління в теорії менеджменту

Тож, антикризове управління може тлумачитися як у вузькому, так і у широкому розумінні, залежно від контексту та потреб підприємства. Розглянемо обидва розуміння:

У вузькому розумінні антикризове управління орієнтоване переважно на реагування на вже існуючі кризові ситуації. Це означає, що управління вживає заходів для ліквідації або подолання кризи, яка вже виникла на підприємстві. Таке розуміння може включати управління фінансовими проблемами, збереженням робочих місць, зменшенням витрат та інші заходи, спрямовані на відновлення стабільності підприємства.

У широкому розумінні антикризове управління охоплює не лише реагування на вже виниклі кризові ситуації, але й запобігання їх виникненню та готовність до них. Таке розуміння включає в себе розробку стратегій, методів і інструментів для зменшення ризику кризових ситуацій, діагностики потенційних проблем, а також активний моніторинг та аналіз змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства.

Отже, у вузькому розумінні антикризове управління зосереджене на реакції на кризу, тоді як у широкому розумінні воно включає в себе більш глибоке та систематичне виявлення, запобігання та реагування на потенційні кризові ситуації.

До основних аспектів сутності антикризового управління включають наступні:

- профілактика кризових ситуацій;
- діагностика кризового стану;
- розробка стратегій виходу з кризових ситуацій;
- впровадження ефективних заходів;
- моніторинг та контроль (рисунок 1.2):



Рис. 1.2 – Основні аспекти сутності антикризового управління

Надамо характеристику кожному з представлених основних аспектів антикризового управління:

1. Профілактика кризових ситуацій: антикризове управління передбачає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на зменшення

ризиків виникнення кризових ситуацій. Це може включати аналіз ринкових тенденцій, ефективне фінансове планування та управління ризиками.

2. Діагностика кризового стану: антикризове управління передбачає систематичну оцінку фінансового, економічного та організаційного стану підприємства з метою виявлення можливих кризових ситуацій та їх причин.

3. Розробка стратегій виходу з кризових ситуацій: антикризове управління передбачає розробку планів дій та стратегій для ефективного подолання кризових ситуацій. Це може включати перегляд стратегій маркетингу, фінансів, операцій та управління ресурсами.

4. Впровадження ефективних заходів: антикризове управління передбачає активне впровадження заходів, спрямованих на відновлення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Це може включати зменшення витрат, реструктуризацію боргів, пошук нових ринків збуту тощо.

5. Моніторинг та контроль: антикризове управління передбачає систематичний моніторинг і контроль за ефективністю впроваджених заходів та стратегій. Це дозволяє вчасно виявляти нові проблеми та вживати необхідні заходи для їх подолання.

Провівши аналіз наукових підходів до розуміння поняття та принципів антикризового управління, надамо власне визначення явищу:

Антикризове управління – це стратегічний підхід до управління, спрямований на попередження, виявлення та подолання кризових ситуацій на підприємстві з метою збереження його стабільності та відновлення конкурентоспроможності.

При цьому, в основі антикризового управління лежить система стратегій, методів та інструментів, спрямованих на:

1. Превентивні заходи.
2. Діагностика кризового стану.
3. Розробка стратегій виходу з кризових ситуацій.
4. Моніторинг та контроль (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1 – Сутність антикризового управління

Напрямки	Зміст
Превентивні заходи	Розробка та впровадження стратегій, спрямованих на мінімізацію ризику виникнення кризових ситуацій. Це може включати аналіз ринкових тенденцій, управління фінансами, стратегічне планування та управління ризиками.
Діагностика кризового стану	Систематична оцінка фінансового, економічного та організаційного стану підприємства з метою виявлення можливих кризових ситуацій та їх причин.
Розробка стратегій виходу з кризових ситуацій	Планування та впровадження стратегій та заходів для подолання кризових ситуацій, відновлення фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.
Моніторинг та контроль	Систематичний моніторинг ефективності впроваджених стратегій та заходів, а також контроль за змінами в зовнішньому та внутрішньому середовищі, що можуть вплинути на стан підприємства.

Щодо принципів антикризового управління, то вони визначають основні напрямки та цінності, які повинні керувати діяльністю підприємства в умовах кризи. Наведемо декілька ключових принципів антикризового управління:

1. Превентивність: антикризове управління має базуватися на превентивних заходах, спрямованих на попередження виникнення кризових ситуацій. Це включає аналіз ризиків, розробку стратегій запобігання кризам та управління змінами для забезпечення стабільності підприємства.

2. Гнучкість: антикризове управління повинно бути гнучким і адаптивним до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Це дозволяє швидко реагувати на зміни у ринкових умовах та виявляти нові можливості для відновлення стабільності.

3. Комунікація та співпраця: ефективне антикризове управління передбачає відкриту комунікацію та співпрацю всіх рівнів управління та

працівників підприємства. Це сприяє швидкому обміну інформацією, спільному пошуку рішень та підтримці у складних ситуаціях.

4. Орієнтація на результат: антикризове управління повинно бути спрямоване на досягнення конкретних результатів, таких як відновлення фінансової стабільності, збереження ринкової позиції та забезпечення сталого розвитку підприємства.

5. Відповідальність і лідерство: ефективне антикризове управління передбачає чіткий розподіл відповідальності та лідерство у вирішенні кризових ситуацій. Лідери повинні бути здатні приймати важливі рішення, бути відповідальними за їх наслідки та мобілізувати команду для спільної дії.

6. Сталість стратегії: навіть у складних умовах кризи, антикризове управління повинно дотримуватися стратегічних цілей та цінностей підприємства. Це допомагає уникати реактивних рішень, які можуть підірвати довгострокову стійкість підприємства.

Дані принципи відображають основні принципи ефективного антикризового управління, які допомагають підприємствам ефективно впоратися з складними ситуаціями та забезпечити їхню стійкість та відновлення.

Таким чином, у цілому, антикризове управління є важливим елементом стратегічного управління підприємством, який дозволяє зберегти стійкість та конкурентоспроможність в умовах непередбачуваних змін та викликів.

1.2 Фактори, що спричиняють кризу на підприємстві

На підприємстві кризу можуть спричинити різноманітні фактори. До основних з них належать наступні:

- економічні фактори;
- фінансові проблеми;
- менеджмент та управлінські проблеми;

- технологічні зміни;
- політичні фактори;
- соціальні чинники;
- екологічні проблеми.

Надамо характеристику зазначеним факторам, які спричиняють кризи на підприємствах (рисунок 1.3):

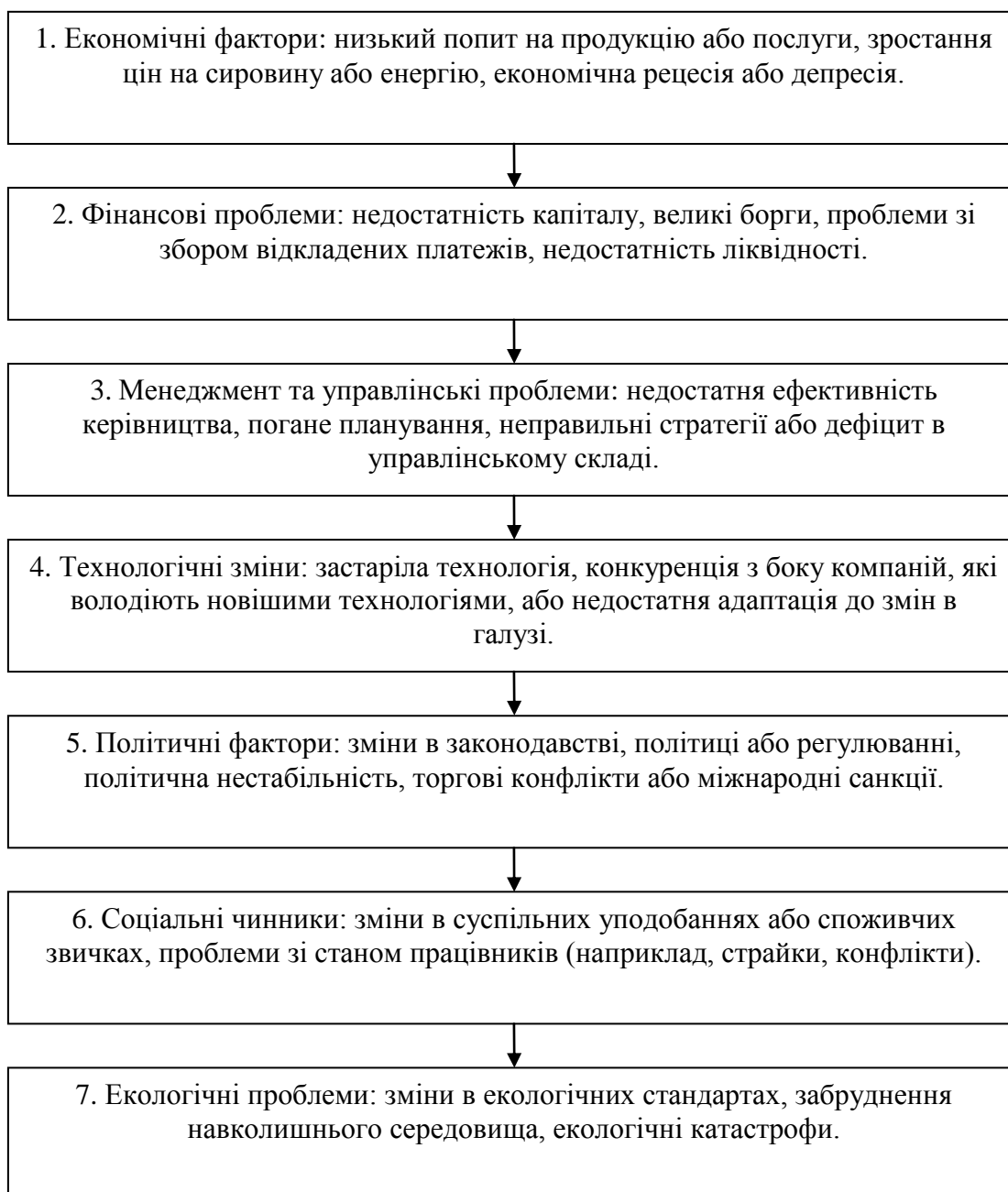


Рис. 1.3 – Фактори, які спричиняють кризи на підприємствах

Криза на підприємстві часто є результатом взаємодії декількох цих факторів, а також може бути підсиленою внутрішніми проблемами організації.

Таким чином, криза в антикризовому управлінні – це серйозна ситуація, коли підприємство знаходиться в стані надзвичайних обставин, що загрожують його існуванню або нормальному функціонуванню. Вона виникає зазвичай через низку факторів, таких як економічні труднощі, фінансові проблеми, менеджментські недоліки, технологічні або соціальні зміни, або комбінацію цих чинників.

Криза проявляється у різних аспектах діяльності підприємства:

- Фінансові труднощі: зниження прибутковості, проблеми з ліквідністю, збільшення боргового навантаження, дефіцит капіталу.
- Втрата ринкової позиції: втрата клієнтів, зменшення обсягів продажів, конкурентний тиск.
- Внутрішні труднощі: конфлікти в команді, низький рівень мотивації персоналу, неправильна стратегія розвитку.
- Законодавчі або регуляторні проблеми: зміни в законодавстві, вплив регуляторних органів, судові позови або інші юридичні проблеми.
- Репутаційні проблеми: погане управління кризовою ситуацією, негативна публічність, втрата довіри клієнтів і партнерів.
- Кадрові проблеми: звільнення персоналу, втрата ключових спеціалістів, низький рівень залучення та утримання персоналу.
- Технологічні труднощі: застаріла технологія, недостатня інноваційність, нездатність до швидкої адаптації до змін на ринку.

В діяльності сучасних підприємств причини криз можуть бути найрізноманітнішими, бути як об'єктивними (зовнішніми), так і суб'єктивними (внутрішніми). Крім того, кризи можуть мати природний або техногенний характер тощо. Різновиди ймовірних причин криз представимо на рисунку 1.4:

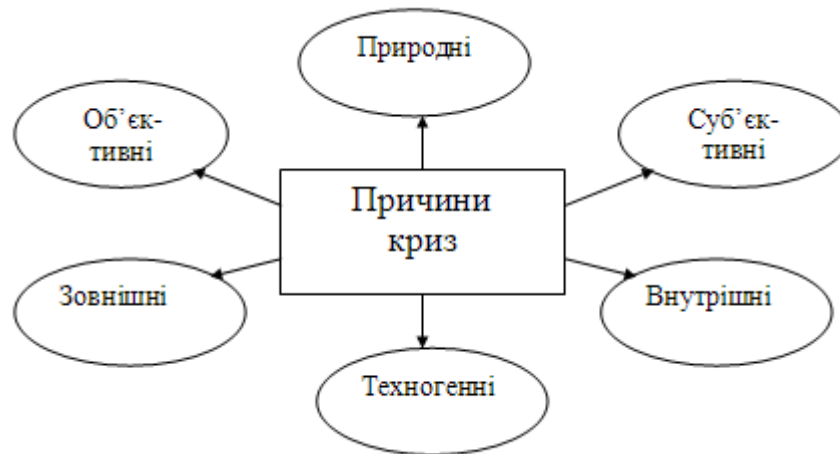


Рис. 1.4 – Причини криз на підприємстві

Об'єктивні (зовнішні) причини криз на підприємстві – це фактори, які мають об'єктивну основу і впливають на діяльність підприємства, незалежно від індивідуальних дій або рішень керівництва. Наведемо кілька з найбільш поширених об'єктивних причин:

- Економічні умови: зміни на ринку, економічна рецесія або зростання, зміни валютних курсів, збільшення цін на сировину або енергію - всі ці фактори можуть вплинути на фінансову стійкість підприємства.
- Зміни в законодавстві: введення нових податкових норм, регуляторних вимог або правил ведення бізнесу може вимагати додаткових витрат або адаптації виробничих процесів.
- Соціокультурні зміни: зміни в споживчих уподобаннях, тенденції споживання, демографічні зміни або соціальні тривоги можуть вплинути на попит на товари та послуги підприємства.
- Технологічний прогрес: введення нових технологій або зміни виробничих процесів можуть створити конкурентні переваги для деяких підприємств, але також можуть створити виклики для тих, хто не може швидко адаптуватися.
- Природні чи техногенні катастрофи: повені, землетруси, пожежі, техногенні аварії – всі ці надзвичайні події можуть призвести до серйозних матеріальних збитків та перерв у виробництві.

- Глобальні події: політичні конфлікти, міжнародні кризи, епідемії, пандемії або терористичні акти можуть мати далекосяжні наслідки для світової економіки і впливати на діяльність підприємств.

- Конкуренція: зміна конкурентної ситуації на ринку, велика конкуренція або поява нових конкурентів можуть підірвати позиції підприємства і спричинити кризову ситуацію.

Об'єктивні причини можуть бути складними для управління, оскільки вони часто залежать від зовнішніх факторів, які поза контролем підприємства. Однак правильне реагування та адаптація до цих обставин можуть допомогти підприємству подолати кризу та навіть знайти нові можливості для розвитку.

Суб'єктивні причини криз на підприємстві пов'язані з внутрішніми аспектами самого підприємства, такими як управління, стратегія, культура організації та інші фактори, які залежать від рішень та дій керівництва та персоналу. Ось деякі з найбільш поширених суб'єктивних причин:

- Погане управління: недостатня ефективність керівництва, недооцінка ризиків, невідповідність керівного складу потребам підприємства можуть призвести до стратегічних помилок та фінансових втрат.

- Недостатня стратегія: відсутність чіткої стратегії розвитку, неправильний вибір цільових ринків чи продуктів, недооцінка конкурентів можуть призвести до втрати конкурентоспроможності.

- Фінансові проблеми: необачне фінансове управління, недостатність контролю над витратами, неправильне управління оборотними коштами можуть призвести до фінансової нестабільності та боргового навантаження.

- Культура організації: негативна або конфліктна корпоративна культура, низький рівень мотивації персоналу, відсутність співпраці та комунікації можуть підточувати ефективність підприємства.

- Недостатня кваліфікація персоналу: відсутність необхідних навичок та знань серед персоналу може призвести до низької продуктивності, якісних проблем або навіть аварій на виробництві.

- Неefективна маркетингова стратегія: недостатня реклама, недооцінка потреб ринку, неправильний позиціонування продукту або послуги можуть призвести до зниження обсягів продажів та втрати ринкової позиції.

- Внутрішні конфлікти: конфлікти між співробітниками, конфлікти між різними відділами або конфлікти між керівництвом та персоналом можуть створювати негативну атмосферу та перешкоджати нормальному функціонуванню підприємства.

Дані суб'єктивні причини вимагають від керівництва підприємства уваги, аналізу та прийняття відповідних заходів для виправлення проблем і запобігання подальшим кризам.

Природні причини криз на підприємстві можуть включати такі явища:

- Природні катастрофи: землетруси, повені, урагани, пожежі тощо можуть спричинити значні матеріальні збитки, знищення майна, припинення виробництва та перерви в постачанні.

- Екологічні проблеми: навколишнє середовище може бути погіршене через забруднення, яке може вплинути на діяльність підприємства. Наприклад, забруднення води, ґрунту або повітря може призвести до обмежень у виробництві або зменшення попиту на продукцію.

- Кліматичні зміни: зміни клімату можуть вплинути на доступність сировини, енергії та інших ресурсів, а також на ринки збуту. Наприклад, зменшення опадів може призвести до висихання джерел води, що затримає виробництво на підприємстві, що залежить від водних ресурсів.

- Епідемії та пандемії: розповсюдження захворювань, таких як вірусні епідемії або пандемії, може призвести до припинення виробництва, введення обмежень на пересування працівників, закриття ринків або зменшення попиту на товари та послуги.

- Географічні обмеження: природні фактори, такі як віддаленість від ринків збуту, складнощі у доступі до транспортних маршрутів або недостатня інфраструктура, також можуть призвести до кризових ситуацій на підприємстві.

Тож, природні причини можуть спричиняти різноманітні виклики для підприємств і вимагати адаптації, реагування та впровадження заходів антикризового управління для забезпечення стійкості та виживання бізнесу.

Техногенні причини криз на підприємстві можуть включати широкий спектр ситуацій, пов'язаних з технологічними аспектами діяльності підприємства. Серед найбільш поширених наведемо наступні:

- Технічні збої та аварії: наприклад, відмови обладнання, технологічні несправності або аварії можуть призвести до зупинки виробництва, збитків виробничої продукції або навіть загрози безпеці персоналу.

- Нестабільність інформаційних систем: проблеми з інформаційними технологіями, такі як збої в роботі комп'ютерних систем, втрати даних або кібератаки, можуть спричинити порушення управління підприємством, втрати конфіденційної інформації та інші серйозні проблеми.

- Застаріла технологія: неспроможність адаптуватися до новітніх технологічних тенденцій може призвести до зниження ефективності виробництва, збільшення витрат та втрати конкурентоспроможності.

- Недооцінка ризиків інновацій: інвестиції в нові технології без належного аналізу можуть призвести до невдачі проєктів, фінансових збитків та загрози стабільності підприємства.

- Недостатність кваліфікованого персоналу: невідповідність кваліфікацій персоналу потребам технологічної сфери може призвести до зменшення ефективності та надійності виробництва, а також до труднощів у впровадженні нових технологій.

- Несправність управлінських систем: неправильна організація виробництва, планування або контролю може призвести до технічних помилок, втрати часу та ресурсів, а також до збитків.

- Технологічні кризи в галузі: прогресивні зміни у технологічних стандартах або виробничих процесах можуть вимагати великих інвестицій для модернізації обладнання та перекваліфікації персоналу, що може бути непосильним завданням для певних підприємств.

Ці техногенні причини можуть стати основою для кризових ситуацій на підприємстві і вимагати відповідних заходів антикризового управління для їх вирішення і подолання.

Таким чином, антикризове управління спрямоване на реагування на ці проблеми, відновлення стабільності та відновлення успішного функціонування підприємства. Це може включати в себе прийняття рішень щодо реструктуризації, зменшення витрат, пошук нових ринків або продуктів, покращення управління та комунікації, а також залучення фінансових та людських ресурсів для вирішення проблем.

1.3 Методи та інструменти діагностики кризового стану на підприємстві

У сучасних умовах бізнесу підприємства зіштовхуються з низкою факторів, що можуть призвести до кризової ситуації. Криза на підприємстві може бути спричинена фінансовими труднощами, неправильним управлінням, змінами у зовнішньому середовищі, конкурентною боротьбою, технологічними або ринковими змінами та іншими чинниками.

Для успішного подолання кризової ситуації необхідно вчасно розпізнати її ознаки та вжити відповідних заходів. Саме тому діагностика кризового стану на підприємстві є критично важливим етапом у керуванні бізнесом.

Діагностика кризового стану на підприємстві вимагає використання різних методів та інструментів для аналізу фінансового стану, управлінської ефективності та загальної ситуації в компанії. Основні з таких засобів представимо на рисунку 1.5:

<p><i>Фінансова аналітика:</i></p> <p>Аналіз фінансової звітності дозволяє оцінити ліквідність, рентабельність, фінансовий стан та інші ключові фінансові показники.</p>	<p><i>Операційний аналіз:</i></p> <p>Аналіз операційної діяльності допомагає виявити проблеми з управлінням запасами, виробництва та інші операційні ризики.</p>
<p><i>Ситуаційний аналіз:</i></p> <p>Оцінка зовнішнього середовища, такого як конкуренція на ринку, зміни в законодавстві, економічні та політичні фактори тощо</p>	<p><i>SWOT-аналіз:</i></p> <p>Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) підприємства</p>
<p><i>Аналіз KPI:</i></p> <p>Оцінка виконання ключових цілей та показників продуктивності допомагає виявити проблемні області.</p>	<p><i>Оцінка ринкової стратегії:</i></p> <p>Перегляд стратегії продажу, маркетингових зусиль та позиціонування продуктів на ринку.</p>
<p><i>Аналіз управлінського складу та структури:</i></p> <p>Оцінка кваліфікацій, здібностей та ефективності керівництва.</p>	<p><i>Ризик-аналіз:</i></p> <p>Визначення потенційних ризиків та їх впливу на діяльність підприємства.</p>

Рис. 1.5 – Інструменти діагностики кризового стану на підприємстві

Надамо більш детальний аналіз кожному з представлених засобів.

Фінансова аналітика грає критичну роль у виявленні та подоланні кризового стану на підприємстві. Вона надає можливість детального аналізу фінансового стану компанії, ідентифікації проблемних областей та розробки стратегій для подолання кризової ситуації. Як антикризовий інструмент, фінансова аналітика може бути використана наступним чином:

- **Оцінка ліквідності:** фінансова аналітика дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми активами та зобов'язаннями. Це допомагає уникнути ситуацій, коли підприємство має недостатньо грошових коштів для виплати поточних зобов'язань.

- **Аналіз рентабельності:** визначення прибутковості діяльності допомагає з'ясувати, чи генерує підприємство достатній прибуток для покриття витрат та забезпечення подальшого розвитку.

- **Виявлення ефективності управління оборотними засобами:** аналіз оборотних засобів дозволяє виявити можливість їх оптимізації та зменшення неефективних витрат.

- **Моніторинг фінансових показників:** ретельний аналіз ключових фінансових показників, таких як чистий прибуток, валовий доход, коефіцієнти фінансової стабільності, допомагає вчасно виявити будь-які аномалії та проблеми.

- **Прогнозування фінансових потоків:** фінансова аналітика дозволяє побудувати прогнози фінансових потоків на майбутнє, що допомагає підприємству планувати свою діяльність та уникнути фінансових труднощів.

В цілому, фінансова аналітика надає підприємству об'єктивну інформацію про його фінансовий стан, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення для запобігання кризовим ситуаціям або їх вирішення.

Операційний аналіз може бути потужним антикризовим інструментом, оскільки він дозволяє детально вивчати ефективність операційної діяльності підприємства та виявляти можливі проблеми, які можуть призвести до

кризових ситуацій. Операційний аналіз як антикризовий інструмент проявляється в наступних засобах:

- **Управління запасами:** операційний аналіз дозволяє визначити ефективність управління запасами на підприємстві. Це включає аналіз оборотності запасів, оптимізацію рівня запасів та уникнення перевитрат.

- **Аналіз виробничих процесів:** шляхом аналізу виробничих процесів можна виявити можливі проблеми з продуктивністю, витратами та якістю продукції. Це дозволяє оптимізувати виробничі процеси та забезпечувати ефективну виробничу діяльність.

- **Управління витратами:** аналіз витрат дозволяє виявити можливості для їх зменшення та оптимізації. Це може включати аналіз витрат на матеріали, працю та інші витрати.

- **Оцінка якості послуг та продукції:** операційний аналіз допомагає оцінити якість послуг та продукції, що надає підприємство. Це важливо для забезпечення задоволеності клієнтів та підтримки репутації підприємства.

- **Прогнозування попиту та управління ресурсами:** шляхом аналізу попиту та управління ресурсами підприємство може планувати свою діяльність на майбутнє та уникати перевитрат або дефіциту ресурсів.

Операційний аналіз надає підприємству можливість зрозуміти його операційну діяльність та виявити можливості для покращення. Це дозволяє підприємству уникнути кризових ситуацій та досягти стабільного розвитку.

Ситуаційний аналіз дозволяє підприємству розуміти й адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, які можуть викликати кризові ситуації. Способами, якими ситуаційний аналіз може бути використаний як антикризовий інструмент є наступні:

- **Аналіз ринкових тенденцій та конкурентного середовища:** ситуаційний аналіз допомагає виявити зміни на ринку та оцінити конкурентну динаміку. Це дозволяє підприємству адаптуватися до нових умов та реагувати на дії конкурентів.

- Оцінка зовнішнього середовища: аналіз зовнішнього середовища, такого як політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори, дозволяє підприємству розуміти загальну ситуацію та передбачати можливі ризики.

- Виявлення можливостей для розвитку інновацій: ситуаційний аналіз допомагає виявити нові можливості для розвитку та інновацій, які можуть допомогти підприємству уникнути кризових ситуацій та збільшити конкурентоспроможність.

- Прогнозування змін у законодавстві та регулюванні: аналіз політичного та правового середовища допомагає підприємству розуміти потенційні зміни у законодавстві та регулюванні, що можуть вплинути на його діяльність, і вживати відповідних заходів.

- Оцінка соціальних та культурних трендів: вивчення соціальних та культурних трендів дозволяє підприємству адаптуватися до змін у споживчих уподобаннях та попиті на товари та послуги.

Ситуаційний аналіз допомагає підприємству бути гнучким та адаптивним у змінному середовищі, що дозволяє уникнути кризових ситуацій та забезпечує стабільність та успіх у довгостроковій перспективі.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для антикризового управління, оскільки дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство, і розробити стратегію для подолання кризових ситуацій. Зміст *SWOT-аналізу* як антикризового інструменту полягає в застосуванні наступної методики:

- Сили (Strengths): аналіз сильних сторін дозволяє підприємству виявити свої конкурентні переваги та ресурси, які можна використати для подолання кризових ситуацій. Це можуть бути висока якість продукції, сильний бренд, висококваліфіковані кадри тощо.

- Слабкі сторони (Weaknesses): аналіз слабких сторін дозволяє виявити внутрішні обмеження та недоліки підприємства, які можуть стати

перешкодою для подолання кризових ситуацій. Це можуть бути низька ефективність виробництва, високі витрати, недостатність ресурсів тощо.

- **Можливості (Opportunities):** аналіз можливостей дозволяє виявити зовнішні фактори та можливості ринку, які можна використати для подолання кризових ситуацій. Це можуть бути нові ринки, зміни в законодавстві, технологічні інновації тощо.

- **Загрози (Threats):** аналіз загроз дозволяє виявити зовнішні фактори та ризики, які можуть вплинути на підприємство та спричинити кризові ситуації. Це можуть бути конкуренція на ринку, зміни в економічному середовищі, політичні та соціальні нестабільності тощо.

Аналіз SWOT дозволяє підприємству ретельно проаналізувати свої можливості та загрози, сили та слабкі сторони і розробити стратегію, яка максимально використовує сильні сторони та можливості, а також мінімізує слабкі сторони та загрози. Це допомагає підприємству уникнути кризових ситуацій та досягти стабільності та успіху.

Аналіз ключових показників продуктивності (KPI) є важливим інструментом для антикризового управління, оскільки він дозволяє підприємству моніторити свою діяльність та вчасно виявляти проблемні області. KPI може бути використаний як антикризовий інструмент наступним чином:

- **Визначення основних цілей:** установлення ключових показників продуктивності допомагає підприємству чітко визначити свої стратегічні та операційні цілі. Це дозволяє фокусуватися на досягненні цілей та уникненні відхилень від них, що може призвести до кризових ситуацій.

- **Моніторинг виконання цілей:** KPI надають можливість регулярно відстежувати виконання цілей та порівнювати їх зі стандартами та попередніми показниками. Це допомагає виявити можливі проблеми або відхилення вчасно і приймати необхідні заходи для їх вирішення.

- **Виявлення проблемних областей:** аналіз KPI дозволяє виявити проблемні області або слабкі сторони в діяльності підприємства. Це дозволяє

вживати заходів для вирішення проблем та попередження розвитку кризових ситуацій.

- **Управління ресурсами:** за допомогою КРІ можна ефективно управляти ресурсами підприємства, визначати їх оптимальне використання та уникати перевитрат або недостатнього використання ресурсів.

- **Збільшення ефективності процесів:** аналіз КРІ дозволяє ідентифікувати можливості для покращення ефективності бізнес-процесів та збільшення продуктивності. Це допомагає підприємству стати більш конкурентоспроможним та адаптивним до змін у зовнішньому середовищі.

В цілому, аналіз КРІ є важливим інструментом для антикризового управління, оскільки дозволяє підприємству виявляти проблеми, вчасно реагувати на них та приймати стратегічні рішення для подолання кризових ситуацій.

Оцінка ринкової стратегії важлива для антикризового управління, оскільки допомагає підприємству адаптуватися до змін в економічному середовищі та змінювати свою стратегію для досягнення успіху навіть у складних умовах. Як антикризовий інструмент проявляється в наступних засобах:

- **Аналіз поточного стану ринку:** оцінка ринкової стратегії допомагає зрозуміти динаміку ринку, зміни в попиті та пропозиції, а також рівень конкуренції. Це дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію до нових умов та уникнути кризових ситуацій.

- **Оцінка конкурентної позиції:** аналіз ринкової стратегії допомагає визначити сильні та слабкі сторони конкурентів і зрозуміти, як підприємство може використати цю інформацію для своєї власної конкурентної переваги.

- **Розробка стратегічних ініціатив:** оцінка ринкової стратегії допомагає підприємству визначити, які стратегічні ініціативи можуть бути використані для розвитку та збільшення конкурентоспроможності.

- Адаптація до змін на ринку: аналіз ринкової стратегії допомагає підприємству реагувати на зміни в економічному середовищі та швидко адаптуватися до нових умов.

- Моніторинг результатів: підприємство може використовувати оцінку ринкової стратегії для моніторингу результатів своїх стратегічних дій та вчасного коригування стратегії в разі необхідності.

Оцінка ринкової стратегії дозволяє підприємству бути гнучким та адаптивним до змін в економічному середовищі та мінімізувати ризики кризових ситуацій.

Аналіз управлінського складу та структури є важливим антикризовим інструментом, оскільки допомагає підприємству виявити можливість покращення управління та оптимізувати внутрішню організацію для ефективного подолання кризових ситуацій. Ось як цей аналіз може бути використаний:

- Оцінка керівництва і лідерства: аналіз управлінського складу дозволяє оцінити компетентність, ефективність та лідерські якості керівництва. Виявлення слабких місць у керівництві дозволяє підприємству вжити заходів для їх покращення або зміни.

- Оптимізація структури організації: аналіз управлінської структури допомагає виявити можливості для оптимізації та удосконалення робочих процесів. Це може включати реорганізацію внутрішніх підрозділів, розподіл обов'язків та відповідальності тощо.

- Оцінка здатності до прийняття рішень: аналіз управлінського складу дозволяє визначити ефективність процесу прийняття рішень у компанії. Виявлення можливих проблем у цьому процесі дозволяє підприємству вдосконалити методи та інструменти прийняття рішень.

- Розвиток кадрів: аналіз управлінського складу допомагає виявити потреби в навчанні та розвитку керівництва та персоналу. Інвестування у розвиток кадрів може підвищити ефективність управління та забезпечити компанії конкурентні переваги.

- Виявлення ризиків: аналіз управлінського складу допомагає виявити можливі ризики, пов'язані зі складом керівництва та структурою організації. Це дозволяє підприємству вжити запобіжних заходів для уникнення кризових ситуацій.

В цілому, аналіз управлінського складу та структури допомагає підприємству вдосконалити своє управління та підготувати себе до ефективного подолання кризових ситуацій.

Ризик-аналіз є ключовим антикризовим інструментом, оскільки дозволяє підприємству ідентифікувати потенційні загрози та ризики, оцінювати їх вплив на бізнес і розробляти стратегії для їх управління та мінімізації. Ризик-аналіз може бути використаний як антикризовий інструмент наступним чином:

- Ідентифікація ризиків: ризик-аналіз допомагає виявити різноманітні потенційні загрози для підприємства, такі як економічні, фінансові, технологічні, політичні, природні та інші ризики.

- Оцінка впливу ризиків: після ідентифікації ризиків проводиться оцінка їх потенційного впливу на бізнес. Це допомагає визначити, які ризики є найбільш серйозними та можуть призвести до кризових ситуацій.

- Розробка стратегій управління ризиками: на основі результатів аналізу ризиків розробляються стратегії для їх управління та мінімізації. Це може включати прийняття запобіжних заходів, створення кризових планів, укладення страхових полісів тощо.

- Моніторинг та оновлення: ризик-аналіз є процесом, який потребує постійного моніторингу та оновлення. Підприємство повинне постійно оцінювати зміни в ризиках та вживати заходів для їх управління.

- Виявлення можливостей: крім ідентифікації загроз, ризик-аналіз допомагає підприємству виявити можливості для покращення та розвитку, які можуть виникнути внаслідок розумного управління ризиками.

Ризик-аналіз дозволяє підприємству бути більш гнучким та адаптивним до змін в економічному середовищі, ефективно управляти ризиками та мінімізувати ймовірність кризових ситуацій.

Також, слід підкреслити, що з метою якісної діагностики криз та їх можливостей на підприємстві, всі наведені методи, інструменти та технології можна комбінувати та адаптувати в залежності від конкретних потреб та ситуації підприємства, з метою ефективного їхнього подолання, мінімізації ефектів негативних кризових наслідків, а також в превентивних мірах.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ КРИЗОВОГО СТАНУ ТОВ «СВАРТЕКС»

2.1 Загальна характеристика підприємства

ТОВ «СВАРТЕКС» діє на ринку будівельних металевих конструкцій міста Запоріжжя вже понад 20 років. Ринок будівельних матеріалів і конструкцій в Україні відображає загальну економічну ситуацію та попит на нерухомість і інфраструктурні проекти, які, на жаль, зазнали значної втрати через військові дії на території України, зважаючи, особливо на те, що будівельна галузь виявилася однією з тих, що найбільше постраждали внаслідок військового вторгнення. З лютого 2022 року всі будівельні проекти на території України припинилися в середньому на три місяці. З часом, проекти почали відновлюватися, але говорити про довоєнні показники, звісно, не має жодної можливості [1].

Крім того, зазвичай такі ринки піддані впливу факторів, таких як зростання або зниження внутрішнього будівельного та інфраструктурного споживання, зміни в урядовій політиці та регулюванні, зовнішні торгові відносини, технологічні інновації тощо. Також, конкуренція в цьому секторі може бути досить жорсткою, особливо з урахуванням великої кількості постачальників та виробників.

ТОВ «СВАРТЕКС» зареєстровано у 2000 році. Розмір статутного капіталу підприємства складає 7 400 грн. Керівниками організації є Прантюк Юрій Данилович та Прантюк Алла Володимирівна. Організаційно-правова форма підприємства «Свартекс» – ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю). Основний вид діяльності (КВЕД) – 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій [38].

Більш детальну інформацію по підприємству представимо в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1 – Основні дані про підприємство ТОВ «СВАРТЕКС»

Скорочена назва	ТОВ «СВАРТЕКС»
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ СВАРТЕКС
Статус юридичної особи (станом на 25.03.2024)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	30926380
Дата реєстрації	14.04.2000 (24 роки)
Уповноважені особи	ПРАНТЮК ЮРІЙ ДАНИЛОВИЧ ПРАНТЮК АЛЛА ВОЛОДИМИРІВНА
Розмір статутного капіталу	7 400,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	
Основний:	25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
Інші:	25.12 Виробництво металевих дверей і вікон
	25.50 Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія
	25.91 Виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів
	25.93 Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин
	46.15 Діяльність посередників у торгівлі меблями, господарськими товарами, залізними та іншими металевими виробами
	33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів
Контактна інформація	
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, **5, Запорізька обл., місто Запоріжжя, ВУЛИЦЯ ПРАВДИ, будинок **, квартира **
Телефон:	+380612337885

Проведемо загальний фінансовий аналіз діяльності підприємства за даними, доступними у відкритих джерелах за наступними показниками (таблиця 2.2):

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність ТОВ «СВАРТЕКС» [39]

	2023	2022	2020
Дохід	0 грн	321 600 грн	2 014 700 грн
Чистий прибуток	0 грн	3 200 грн	26 200 грн
Активи	57 200 грн	68 300 грн	143 900 грн
Зобов'язання	29 300 грн	39 700 грн	39 200 грн
Кількість працівників	1	3	0

За наданими даними, виявляється, що компанія мала значні зміни у фінансових показниках протягом трьох років. проведемо кілька аналізів для кращого розуміння ситуації:

1. Дохід та чистий прибуток:

- Дохід у 2020 році був значно вищим, ніж у 2022 та 2023 роках, що може вказувати на зниження обсягів діяльності або на складність в бізнес-середовищі.

- Чистий прибуток також відображає це зниження, з 2020 року до 2023 року прибуток суттєво скоротився.

2. Активи та зобов'язання:

- Активи компанії зменшилися з 2020 до 2023 року. Це може бути викликано різними факторами, включаючи продаж майна або зменшення оборотних активів.

- Зобов'язання також зменшилися протягом цього періоду, що може свідчити про стратегії погашення боргів або зменшення виробничих витрат.

3. Кількість працівників:

- Це цікавий показник. Кількість працівників збільшилася у 2022 році, але знову зменшилася до одного працівника в 2023 році. Це може бути результатом оптимізації процесів, реструктуризації або інших факторів.

В цілому, ці дані вказують на те, що компанія переживає складні часи і може знаходитися в кризовій ситуації. Ретельний аналіз фінансових та операційних процесів, а також розробка стратегій для покращення ефективності та зниження ризиків може допомогти компанії подолати цю ситуацію.

Детальну звітність ТОВ «СВАРТЕКС» представимо в подальших таблицях (табл. 2.2-2.3):

Таблиця 2.2 – Фінансова звітність мікропідприємства ТОВ «СВАРТЕКС» за 2023 рік [40]

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	51.40	42.10
первісна вартість	1011	60.50	51.40
знос	1012	9.10	9.30
Інші необоротні активи	1090	0.00	-
Усього за розділом I	1095	51.40	42.10
II. Оборотні активи Запаси	1100	11.60	11.60
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	-
Г роші та їх еквіваленти	1165	5.30	3.50
Інші оборотні активи	1190	0.00	-
Усього за розділом II	1195	16.90	15.10
Баланс	1300	68.30	57.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	7.40	7.40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21.20	20.50
Неоплачений капітал	1425	0.00	-
Усього за розділом I	1495	28.60	27.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	-
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	-

Продовження таблиці 2.2

Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	39.70	29.30
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	-
розрахунками зі страхування	1625	0.00	-
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	-
Усього за розділом III	1695	39.70	29.30
Баланс	1900	68.30	57.20

Аналіз фінансової звітності ТОВ «СВАРТЕКС» за 2023 рік (доступний на Clarity Project [40]) дозволяє зробити наступні висновки:

З цього фрагмента звіту видно, що за звітний період значення активів та пасивів компанії змінилися. Давайте розглянемо деякі показники:

1. Необоротні активи (розділ I):

- Основні засоби зменшилися з 51.40 тис. грн. на початку року до 42.10 тис. грн. на кінець року.

- Інші необоротні активи залишилися на рівні 0.00 тис. грн.

2. Оборотні активи (розділ II):

- Гроші та їх еквіваленти зменшилися з 5.30 тис. грн. до 3.50 тис. грн.

3. Пасив:

- Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) зменшився з 21.20 тис. грн. до 20.50 тис. грн.

- Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилася з 39.70 тис. грн. до 29.30 тис. грн.

Загалом, активи компанії зменшилися з 68.30 тис. грн. на початку року до 57.20 тис. грн. на кінець року, що відображає загальний тренд зменшення активності компанії протягом року. Також варто звернути увагу на зменшення пасивів компанії, зокрема на зменшення зобов'язань перед кредиторами та непокритий збиток.

Таблиця 2.3 – Звіт про фінансові результати ТОВ «СВАРТЕКС» за 2023 рік [40]

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	-	321.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-	303.30
Інші доходи	2160	-	0.00
Інші витрати	2165	-	14.40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	0.00	321.60
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	0.00	317.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	0.00	3.90
Податок на прибуток	2300	-	0.70
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	0.00	3.20

Даний звіт показує фінансовий результат компанії за звітний період порівняно з попереднім періодом. Проаналізуємо деякі ключові показники:

1. Чистий дохід від реалізації продукції: за попередній період склав 321.60 тис. грн., що є більшим, ніж за звітний період.

2. Собівартість реалізованої продукції: за попередній період складала 303.30 тис. грн., що також є більшим, ніж за звітний період.

3. Фінансовий результат до оподаткування: після порівняння доходів і витрат, фінансовий результат до оподаткування склав 3.90 тис. грн., що є більшим, ніж у звітному періоді.

4. Чистий прибуток (збиток): після оподаткування та врахування витрат, чистий прибуток попереднього періоду складав 3.20 тис. грн., що також є більшим, ніж у звітному періоді.

Дані показники свідчать про негативні зміни в фінансовому стані компанії за звітний період порівняно з попереднім періодом.

Дослідження фінансових показників діяльності підприємства довело, що ТОВ «СВАРТЕКС» знаходиться в кризовому становищі та потребує негайного впровадження та реалізації ефективної антикризової стратегії.

2.2 Аналіз кризового стану ТОВ «СВАРТЕКС»

Аналіз кризового стану підприємства вимагає комплексного підходу та ретельного дослідження різних аспектів його діяльності. Традиційно до ключових кроків, які можна виконати в ході аналізу включають наступні:

- Фінансовий аналіз: оцінка фінансового стану підприємства є критично важливою. Аналіз фінансових звітів, таких як баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про грошові потоки, допоможе виявити проблемні області, такі як недостатність ліквідності, високий рівень заборгованості або недостатність прибутку.

- Оцінка ефективності управління: дослідження системи управління підприємством для виявлення можливих слабких місць, неефективних процесів та проблем у прийнятті рішень.

- Аналіз ринку та конкурентного середовища: визначення тенденцій на ринку та оцінка конкурентної позиції підприємства допоможе з'ясувати, чому підприємству важко конкурувати.

- Аналіз внутрішнього середовища: визначення внутрішніх факторів, таких як кадрові ресурси, технологічний рівень, якість управління, які впливають на кризову ситуацію.

- Створення стратегії виходу з кризи: після проведення аналізу потрібно розробити конкретні кроки і стратегії для виходу з кризової ситуації. Це може включати зміни в управлінні, фінансові переговори, перегляд стратегії маркетингу тощо.

- Залучення експертів: у разі потреби доцільно залучити зовнішніх консультантів чи експертів, які мають досвід у вирішенні кризових ситуацій.

Такий аналіз допоможе зрозуміти причини кризи та визначити шляхи подолання складнощів.

Оскільки, в нашому дослідженні рекомендації зосереджені, зокрема, на кризі фінансового характеру, в даному розділі ми представимо аналіз кризового стану підприємства ТОВ «СВАРТЕКС» на основі представлених в попередньому розділі фінансових даних:

1. Оцінка фінансових показників: за аналізом фінансових показників звіту можна побачити, що загальний фінансовий результат компанії погіршився, активи та пасиви зменшилися протягом року. Це може свідчити про те, що компанія може знаходитися у кризовому стані через зменшення обсягу діяльності або ефективності використання ресурсів.

2. Аналіз рентабельності: чистий прибуток компанії зменшився порівняно з попереднім періодом, це може бути результатом не тільки зменшення обсягу продажів, а й зменшення витрат або погіршення управління. Це також може вказувати на проблеми з ефективністю виробництва або маркетингу.

3. Аналіз ліквідності: зменшення грошових еквівалентів може свідчити про проблеми з ліквідністю, особливо якщо поточні зобов'язання залишаються на високому рівні.

4. Аналіз фінансового здоров'я: зниження активів, зокрема основних засобів, може свідчити про проблеми зі здоров'ям бізнесу. Це може бути пов'язано зі знеціненням або неефективним використанням ресурсів.

5. Аналіз заборгованості: зменшення поточної кредиторської заборгованості може бути позитивним сигналом, але воно може також вказувати на проблеми зі співпрацею з постачальниками або зменшення обсягу закупівель.

6. Аналіз прибутковості: оцінка прибутковості різних видів продукції чи послуг може допомогти виявити проблемні сектори бізнесу.

Загалом, аналіз фінансових даних показує, що компанія знаходиться у кризовому стані через зменшення обсягів діяльності, проблеми з ліквідністю та зменшення активів.

Проводячи оцінку ринку будівельних матеріалів (в тому числі – металевих конструкцій) в Україні, необхідно ще раз акцентувати на тому, що з початком повномасштабного вторгнення галузь будівництва стала однією з тих, що найбільше постраждали, а кількість будівельних проектів значно знизилася.

Дана тенденція стає очевидною на прикладі проектів житлових комплексів, що почали будуватися після 24.02.2022 року, більшість з яких припадає на Західну Україну (рис.2.1):



Рис.2.1 – Кількість проектів з будівництва житлових комплексів, починаючи з 24.02.2022 р.

Цікавою є тенденція щодо кількості гравців-виробників металевих конструкцій на ринку України, а саме кількості юросіб та ФОП. Проведемо відповідний аналіз за даними Construction-market [18] (таблиці 2.4-2.5):

Таблиця 2.4 – Кількість юридичних осіб – виробників будівельних матеріалів за видами діяльності [18]

Вид діяльності	Кількість на 01.01.2022	Кількість на 01.01.2023	Зміна
Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	2089	2161	72

Таблиця 2.5 – Кількість фізичних осіб-підприємців (ФОП) – виробників будівельних матеріалів за видами діяльності [18]

Вид діяльності	Кількість на 01.01.2022	Кількість на 01.01.2023	Зміна
Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	1058	12	-1046

З таблиць видно, що станом на 01.01.2022 року в Україні було 2089 юридичних осіб, що займаються виробництвом будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій. Протягом наступного року ця кількість зросла на 72 і склала 2161.

Щодо фізичних осіб-підприємців (ФОП), то на початок 2022 року їх було 1058, але до 01.01.2023 року ця кількість раптово зменшилася до 12, що означає велику втрату в 1046 ФОП у цьому секторі.

Такі значні зміни можуть бути наслідком різних факторів, включаючи економічні та правові чинники, технологічні зміни, або навіть форс-мажорні обставини. Важливо провести додатковий аналіз для розуміння причин таких драматичних змін у кількості ФОП у цьому секторі та їх впливу на ринок будівельних матеріалів в цілому.

Таким чином, найбільшими виробниками будівельних металевих конструкцій в Україні традиційно є юридичні особи – великі та середні підприємства, серед яких компанія «Метал Інвест», ТОВ «Прогрес», «Завод металевих виробів» у м. Сарни, Рівненської області та інші.

В цілому, важливо провести детальний аналіз причин зазначених проблем і розробити стратегію виходу з кризової ситуації, можливо, шляхом реструктуризації бізнесу, пошуку нових ринків або оптимізації внутрішніх процесів.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ З КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ ДЛЯ ТОВ «СВАРТЕКС»

3.1 Стратегія виходу з кризової ситуації шляхом оптимізації внутрішніх процесів

Шляхом оптимізації внутрішніх процесів компанія може покращити свою ефективність та знизити витрати, що допоможе їй вибратися з кризової ситуації.

На основі проведеного в ході дослідження аналізу внутрішніх процесів ТОВ «СВАРТЕКС» ми пропонуємо запровадити декілька ключових етапів стратегії виходу з кризової ситуації через оптимізацію внутрішніх процесів:

1. Аудит внутрішніх процесів: проведення докладного аналізу всіх внутрішніх процесів компанії для виявлення слабких місць, зайвих витрат та можливостей для оптимізації.

Аудит внутрішніх процесів – це систематичне оцінювання, перевірка та аналіз діяльності компанії з метою забезпечення ефективності та відповідності стандартам і процедурам.

Внутрішній аудит спрямований на те, щоб перевірити, чи дотримується компанія своїх внутрішніх політик, процедур та контролів, а також щоб виявити будь-які слабкі місця та ризики, які можуть бути виявлені в процесі діяльності.

Основні цілі внутрішнього аудиту включають:

- виявлення слабких місць та можливостей для поліпшення внутрішніх процесів;
- забезпечення відповідності внутрішніх процесів і політик зовнішнім регуляторним вимогам і стандартам;
- захист активів компанії від мошенництва, втрат та неправомірних дій;

- покращення ефективності внутрішніх операцій;
- надання рекомендацій для подальшого вдосконалення систем управління та контролю.

Тож, внутрішній аудит може бути проведений внутрішнім аудитором, який працює в компанії, або зовнішньою аудиторською фірмою. Він зазвичай включає в себе оцінку процесів, систем, процедур, контролів та практик, щоб забезпечити відповідність стандартам та найкращим практикам у сфері управління та контролю.

2. Визначення пріоритетів: вибір найбільш критичних для оптимізації процесів, які мають найбільший вплив на ефективність та результативність компанії.

Визначення пріоритетів – це процес встановлення порядку важливості завдань, проектів або дій, щоб зосередитися на найбільш важливих та стратегічних аспектах діяльності.

Це важливий етап у керуванні часом, ресурсами та управлінні проектами. Визначення пріоритетів допомагає зосередити зусилля та ресурси на тих завданнях, які мають найбільший вплив на досягнення цілей організації.

Для визначення пріоритетів можна використовувати такі методи:

- Матриця важливості та терміновості: завдання або проекти оцінюються з точки зору їх важливості та терміновості, і потім розташовуються на матриці, де визначається їх пріоритет.

- Метод Eisenhower (або метод «двійки й четвірки»): завдання класифікуються на чотири категорії: важливі та термінові, важливі, але не термінові, термінові, але не важливі, не важливі та не термінові. Це допомагає зосередитися на найважливіших завданнях.

- Принцип 80/20 (принцип Парето): цей принцип стверджує, що 80% результатів досягається за допомогою 20% зусиль. Необхідно визначити ті завдання або проекти, які мають найбільший потенціал для досягнення цілей.

Важливо також враховувати стратегічні цілі організації, поточні потреби та обмежені ресурси при визначенні пріоритетів.

3. Впровадження ефективних технологій: використання сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації та оптимізації процесів, таких як управління запасами, виробництво, облік та інвентаризація.

Впровадження ефективних технологій – це процес інтеграції нових технологічних рішень або покращення існуючих систем з метою підвищення продуктивності, зменшення витрат, покращення якості та забезпечення конкурентоспроможності організації. Цей процес може включати в себе кілька етапів:

- Аналіз потреб: спочатку потрібно провести аналіз поточного стану технологічних процесів та ідентифікувати області, де можливі покращення. Це включає в себе оцінку поточних систем, виявлення слабких місць та ідентифікацію можливостей для впровадження нових технологій.

- Вибір технологій: після аналізу потреб слід вибрати технологічні рішення, які найкраще відповідають потребам організації. Це може бути розробка власних програмних продуктів, використання комерційного програмного забезпечення або інтеграція вже наявних технологій.

- Планування впровадження: далі необхідно розробити детальний план впровадження, включаючи розклад виконання, бюджет та ресурси, необхідні для реалізації проекту. Важливо також враховувати потенційні ризики та розробити стратегії їх управління.

- Тестування та впровадження: перед впровадженням нових технологій необхідно провести тестування для перевірки їхньої працездатності та сумісності з існуючими системами. Після успішного тестування проводиться реалізація технології у виробничому середовищі.

- Оцінка та оптимізація: після впровадження технологій проводиться оцінку їхнього впливу на бізнес-процеси та результативність організації.

Відповідно до результатів оцінки вносимо необхідні коригування та оптимізуємо використання технологій.

Цей процес вимагає від організації великих зусиль та ресурсів, але це може значно покращити її конкурентоспроможність і ефективність у довгостроковій перспективі.

4. Підвищення продуктивності праці: розробка програм для підвищення продуктивності праці співробітників, включаючи навчання та розвиток персоналу, а також створення мотиваційних програм.

5. Спрощення бізнес-процесів: видалення зайвих кроків та процедур, спрощення бізнес-процесів для зменшення часу та витрат на виконання завдань.

6. Моніторинг та аналіз результатів: постійний моніторинг результатів оптимізації внутрішніх процесів та аналіз їх впливу на ефективність компанії, з можливістю внесення коригувань за необхідності.

Запропонована стратегія допоможе компанії підвищити її конкурентоспроможність, знизити витрати та покращити якість продукції або послуг, що сприятиме виходу з кризової ситуації.

3.2 Стратегія виходу з кризової ситуації шляхом пошуку нових ринків

Шляхом пошуку нових ринків компанія може знайти нові можливості для розвитку та виходу з кризової ситуації. Ми рекомендуємо декілька кроків, які можна включити до стратегії виходу з кризової ситуації через пошук нових ринків:

1. Аналіз ринкового потенціалу: оцінка потенціалу нових ринків та аналіз їхньої привабливості. Це включає вивчення розміру ринку, тенденцій розвитку, конкурентної ситуації та потенційних перешкод.

Аналіз ринкового потенціалу – це процес дослідження та оцінки можливостей для успішного введення продукту або послуги на ринок. Цей аналіз допомагає організаціям зрозуміти ринок, його розмір, динаміку, тенденції, конкурентну обстановку та потенційних клієнтів. Основні кроки в аналізі ринкового потенціалу включають:

- Визначення цільового ринку: визначення конкретних сегментів ринку, які можуть бути потенційними для продукту або послуги. Це може включати географічні, демографічні, психографічні та поведінкові аспекти цільової аудиторії.

- Оцінка ринку: дослідження розміру ринку, його потенціалу для зростання та динаміки. Це може включати аналіз статистичних даних, дослідження ринкових звітів та прогнозування майбутніх тенденцій.

- Аналіз конкурентів: вивчення конкурентного середовища, ідентифікація головних конкурентів, їхніх стратегій, сильних та слабких сторін. Це допомагає розуміти, як продукт або послуга може відрізнитися від інших на ринку.

- Аналіз клієнтів: вивчення потреб та вимог цільової аудиторії, їхніх побажань, проблем та переваг. Це допомагає виробникам адаптувати свою продукцію або послуги до потреб ринку.

- Оцінка можливостей та загроз: визначення можливостей для розвитку на ринку, а також виявлення потенційних загроз та ризиків, які можуть вплинути на успіх введення продукту або послуги на ринок.

Аналіз ринкового потенціалу допомагає підготувати стратегію введення продукту або послуги на ринок, а також прийняти обґрунтовані рішення щодо розвитку бізнесу.

2. Вибір цільових ринків: вибір конкретних ринків, які найбільш підходять для продукції або послуг компанії, враховуючи її конкурентні переваги та ресурси.

Наприклад, як було виявлено нами в ході дослідження ринку будівельних конструкцій, найбільш привабливими регіонами внутрішнього

ринку для реалізації даної продукції є регіони Західної України, де, починаючи з лютого 2022 року зосереджено та реалізується понад 70 відсотків будівельних проектів країни загалом.

3. Розробка маркетингової стратегії: розробка маркетингової стратегії для входу на нові ринки, включаючи позиціонування продукції, цінову політику, стратегію просування та дистрибуції.

Розробка маркетингової стратегії – це ключовий етап у будівництві успішного бізнесу. Це план дій, спрямований на досягнення маркетингових цілей та просування продуктів або послуг на ринку.

4. Адаптація продукції: при потребі адаптація або модифікація продукції чи послуг компанії для відповідності вимогам нових ринків та потребам місцевих споживачів.

Іншими словами, адаптація продукції – це процес модифікації або зміни продукту з метою відповіді на зміни у споживчих потребах, ринковому середовищі, технологічних можливостях або конкурентному тиску. Цей процес може включати зміни у дизайні, функціональності, цінovій політиці, упаковці, маркетингу тощо.

Адаптація продукції є важливим стратегічним інструментом для підтримки конкурентоспроможності та задоволення потреб ринку.

5. Пошук партнерів та дистриб'юторів: встановлення партнерських відносин та пошук дистриб'юторів на нових ринках для забезпечення ефективного розповсюдження продукції чи послуг.

6. Тестування та аналіз результатів: проведення тестових запусків на нових ринках та аналіз результатів для оцінки ефективності стратегії та внесення коригувань за необхідності.

Дана стратегія може допомогти компанії диверсифікувати свої доходи, залежності від одного ринку та зменшити ризики, пов'язані з кризовою ситуацією на певному ринку.

3.3 Стратегія виходу з кризової ситуації шляхом реструктуризації бізнесу

Реструктуризація бізнесу може бути ефективною стратегією виходу з кризової ситуації для ТОВ «СВАРТЕКС», оскільки дозволяє переглянути і оптимізувати всі аспекти діяльності компанії. Рекомендуємо зосередитися на даній стратегії як остаточному варіанті у разі недосягнення бажаного ефекту після впровадження попередніх рекомендацій.

Зважаючи на вкрай негативні фінансові показники підприємства за останні 2 роки, дана стратегія може розглядатися як дійсно необхідна.

З метою ефективною реалізації даної стратегії пропонуємо план її реалізації за наступними етапами:

1. Оцінка поточного стану: проведення аналізу фінансового стану, операційних процесів, управлінських практик та конкурентного середовища для зрозуміння кореневих причин кризи.

2. Визначення цілей реструктуризації: встановлення чітких цілей, таких як зниження витрат, підвищення ефективності, збільшення прибутковості чи зміна стратегії позиціонування на ринку.

3. Розробка плану дій: визначення конкретних кроків, які потрібно вжити для досягнення поставлених цілей. Це може включати перегляд структури компанії, оптимізацію процесів, зміну стратегії маркетингу та реклами, а також переговори з кредиторами чи пошук нових джерел фінансування.

4. Залучення ключових зацікавлених осіб: важливо залучити всіх ключових зацікавлених осіб, таких як менеджмент, співробітники, кредитори та партнери, до процесу реструктуризації. Це допоможе забезпечити підтримку та співпрацю в реалізації стратегії.

5. Моніторинг та коригування: постійний моніторинг результатів реструктуризації та готовність до внесення коригувань у план дій на основі нової інформації чи зміни обставин.

6. Комунікація: важливо забезпечити ефективну комунікацію зі всіма зацікавленими сторонами щодо процесу реструктуризації, плану дій та очікуваних результатів.

Реструктуризація бізнесу може бути складним процесом, але правильно спланована та ретельно виконана стратегія може допомогти підприємству вибратися з кризової ситуації та знову стати стабільним та прибутковим.

ВИСНОВКИ

Представлена кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі антикризового управління на сучасних підприємствах.

Тобто, актуальність дослідження полягає в необхідності розробки та впровадження ефективних механізмів антикризового управління на підприємствах різних галузей та форм власності.

Метою роботи є систематизація та аналіз теоретичних засад антикризового управління, розробка рекомендацій з впровадження антикризових стратегій на підприємстві, а також вивчення практичного досвіду розв'язання кризових ситуацій на українських підприємствах.

В ході проведення дослідження нами були виконані наступні завдання:

1. Проаналізовані теоретичні засади антикризового управління: проведений огляд наукової літератури та теоретичних підходів до антикризового управління на підприємстві. Розглянуті основні концепції, методи та стратегії управління кризовими ситуаціями.

2. Проаналізований сучасний стан кризового управління на підприємствах: проведене дослідження стану антикризового управління на підприємствах різних галузей та розмірів. Визначені типові проблеми та виклики, з якими стикаються підприємства в умовах кризи.

3. Вивчені кризові ситуації та їхні наслідки: проаналізовані реальні кризові ситуації, що виникали на підприємствах в минулому, та їхні наслідки для бізнесу, працівників та інших зацікавлених сторін.

4. Розроблені пропозиції щодо удосконалення антикризового управління на основі аналізу теоретичних підходів та практичного досвіду. Також, розроблені конкретні рекомендації щодо вдосконалення антикризового управління на досліджуваному підприємстві.

Запропоновані методики включають стратегії запобігання кризовим ситуаціям, методи управління кризовими ситуаціями та механізми відновлення стійкості підприємства після кризи.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «СВАРТЕКС», яке діє на ринку будівельних металевих конструкцій міста Запоріжжя вже понад 20 років.

Дослідження ринку зазначеної продукції виявило, що він відображає загальну економічну ситуацію та попит на нерухомість і інфраструктурні проекти, які, на жаль, зазнали значної втрати через військові дії на території України, а також через те, що будівельна галузь є однією з найбільш постраждалих внаслідок військового вторгнення.

З лютого 2022 року всі будівельні проекти на території України припинилися в середньому на три місяці. З часом, проекти почали відновлюватися, але говорити про довоєнні показники, звісно, не має жодної можливості.

Крім того, зазвичай такі ринки піддані впливу факторів, таких як зростання або зниження внутрішнього будівельного та інфраструктурного споживання, зміни в урядовій політиці та регулюванні, зовнішні торгові відносини, технологічні інновації тощо. Також, конкуренція в цьому секторі може бути досить жорсткою, особливо з урахуванням великої кількості постачальників та виробників.

Проведений фінансовий аналіз діяльності підприємства виявив, що компанія мала значні зміни у фінансових показниках протягом трьох останніх років. У 2020 році дохід був значно вищим, ніж у 2022 та 2023, що може вказувати на зниження обсягів діяльності та на складність в бізнес-середовищі. Чистий прибуток також відображає це зниження, з 2020 року до він суттєво скоротився.

Активи компанії зменшилися. Це може бути викликано різними факторами, включаючи продаж майна або зменшення оборотних активів. За 2023 рік активи компанії зменшилися з 68.30 тис. грн. на початку року до

57.20 тис. грн. на кінець року, що відображає загальний тренд зменшення активності компанії протягом року. Також варто звернути увагу на зменшення пасивів компанії, зокрема на зменшення зобов'язань перед кредиторами та непокритий збиток.

В цілому, фінансові показники вказують на те, що ТОВ «СВАРТЕКС» знаходиться в кризовому становищі та потребує негайного впровадження та реалізації ефективної антикризової стратегії.

На основі проведеного аналізу нами було оцінено кризовий стан підприємства за наступними критеріями:

1. Оцінка фінансових показників:

- За аналізом фінансових показників звіту можна побачити, що загальний фінансовий результат компанії погіршився, активи та пасиви зменшилися протягом року. Це може свідчити про те, що компанія знаходиться у кризовому стані через зменшення обсягу діяльності та ефективності використання ресурсів.

2. Аналіз рентабельності:

- Чистий прибуток компанії зменшився порівняно з попереднім періодом, це може бути результатом не тільки зменшення обсягу продажів, а й зменшення витрат або погіршення управління. Це також може вказувати на проблеми з ефективністю виробництва або маркетингу.

3. Аналіз ліквідності:

- Зменшення грошових еквівалентів може свідчити про проблеми з ліквідністю, особливо якщо поточні зобов'язання залишаються на високому рівні.

4. Аналіз фінансового здоров'я:

- Зниження активів, зокрема основних засобів, може свідчити про проблеми зі здоров'ям бізнесу. Це може бути пов'язано зі знеціненням або неефективним використанням ресурсів.

5. Аналіз заборгованості:

- Зменшення поточної кредиторської заборгованості може бути позитивним сигналом, але воно може також вказувати на проблеми зі співпрацею з постачальниками або зменшення обсягу закупівель.

В якості рекомендацій подолання кризи для ТОВ «СВАРТЕКС» нами запропоновані три антикризові стратегії, а саме Стратегії виходу з кризової ситуації шляхом:

- оптимізації внутрішніх процесів;
- пошуку нових ринків;
- реструктуризації бізнесу.

Шляхом оптимізації внутрішніх процесів компанія може покращити свою ефективність та знизити витрати, що допоможе їй вибратися з кризової ситуації.

При реалізації даної стратегії ми пропонуємо запровадити декілька ключових етапів:

1. Аудит внутрішніх процесів: проведення докладного аналізу всіх внутрішніх процесів компанії для виявлення слабких місць, зайвих витрат та можливостей для оптимізації.

2. Визначення пріоритетів: вибір найбільш критичних для оптимізації процесів, які мають найбільший вплив на ефективність та результативність компанії. З цією метою можна використовувати Матрицю важливості та терміновості, Метод Ейзенхауера або Принцип Парето. При цьому, важливо враховувати стратегічні цілі організації, поточні потреби та обмежені ресурси при визначенні пріоритетів.

3. Впровадження ефективних технологій: використання сучасних технологій та програмного забезпечення для автоматизації та оптимізації процесів, таких як управління запасами, виробництво, облік та інвентаризація.

4. Підвищення продуктивності праці: розробка програм для підвищення продуктивності праці співробітників, включаючи навчання та розвиток персоналу, а також створення мотиваційних програм.

5. Спрощення бізнес-процесів: видалення зайвих кроків та процедур, спрощення бізнес-процесів для зменшення часу та витрат на виконання завдань.

6. Моніторинг та аналіз результатів: постійний моніторинг результатів оптимізації внутрішніх процесів та аналіз їх впливу на ефективність компанії, з можливістю внесення коригувань за необхідності.

Запропонована стратегія допоможе компанії підвищити її конкурентоспроможність, знизити витрати та покращити якість продукції або послуг, що сприятиме виходу з кризової ситуації.

Шляхом пошуку нових ринків компанія може знайти нові можливості для розвитку та виходу з кризової ситуації.

При обранні цієї стратегії ми рекомендуємо наступні кроки:

1. Аналіз ринкового потенціалу: оцінка потенціалу нових ринків та аналіз їхньої привабливості. Це включає вивчення розміру ринку, тенденцій розвитку, конкурентної ситуації та потенційних перешкод.

2. Вибір цільових ринків: вибір конкретних ринків, які найбільш підходять для продукції або послуг компанії, враховуючи її конкурентні переваги та ресурси.

3. Розробка маркетингової стратегії: розробка маркетингової стратегії для входу на нові ринки, включаючи позиціонування продукції, цінову політику, стратегію просування та дистрибуції.

4. Адаптація продукції: при потребі адаптація або модифікація продукції чи послуг компанії для відповідності вимогам нових ринків та потребам місцевих споживачів.

5. Пошук партнерів та дистриб'юторів: встановлення партнерських відносин та пошук дистриб'юторів на нових ринках для забезпечення ефективного розповсюдження продукції чи послуг.

6. Тестування та аналіз результатів: проведення тестових запусків на нових ринках та аналіз результатів для оцінки ефективності стратегії та внесення коригувань за необхідності.

Дана стратегія може допомогти компанії диверсифікувати свої доходи, залежності від одного ринку та зменшити ризики, пов'язані з кризовою ситуацією на певному ринку.

Реструктуризація бізнесу може бути ефективною стратегією виходу з кризової ситуації для ТОВ «СВАРТЕКС», оскільки дозволяє переглянути і оптимізувати всі аспекти діяльності компанії. Рекомендуємо зосередитися на даній стратегії як остаточному варіанті у разі недосягнення бажаного ефекту після впровадження попередніх рекомендацій.

Зважаючи на вкрай негативні фінансові показники підприємства за останні 2 роки, дана стратегія може розглядатися як дійсно необхідна.

З метою ефективного реалізації даної стратегії пропонуємо план її реалізації за наступними етапами:

1. Оцінка поточного стану: проведення аналізу фінансового стану, операційних процесів, управлінських практик та конкурентного середовища для зрозуміння кореневих причин кризи.

2. Визначення цілей реструктуризації: встановлення чітких цілей, таких як зниження витрат, підвищення ефективності, збільшення прибутковості чи зміна стратегії позиціонування на ринку.

3. Розробка плану дій: визначення конкретних кроків, які потрібно вжити для досягнення поставлених цілей. Це може включати перегляд структури компанії, оптимізацію процесів, зміну стратегії маркетингу та реклами, а також переговори з кредиторами чи пошук нових джерел фінансування.

4. Залучення ключових зацікавлених осіб: важливо залучити всіх ключових зацікавлених осіб, таких як менеджмент, співробітники, кредитори та партнери, до процесу реструктуризації. Це допоможе забезпечити підтримку та співпрацю в реалізації стратегії.

5. Моніторинг та коригування: постійний моніторинг результатів реструктуризації та готовність до внесення коригувань у план дій на основі нової інформації чи зміни обставин.

6. Комунікація: важливо забезпечити ефективну комунікацію зі всіма зацікавленими сторонами щодо процесу реструктуризації, плану дій та очікуваних результатів.

Реструктуризація бізнесу може бути складним процесом, але правильно спланована та ретельно виконана стратегія може допомогти підприємству вибратися з кризової ситуації та знову стати стабільним та прибутковим.

Практична значимість проведеного дослідження полягає в тому, що отримані результати сприятимуть поглибленню знань у галузі управління, виявленню та аналізу основних проблем антикризового управління на підприємстві, а також розробці реальних рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку будівельних матеріалів України. *Pro-Consulting*. URL: <https://pro-consulting.ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-stroitelnyh-materialov-v-ukraine-2023-god-1> (дата звернення: 25.03.2024).
2. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2003. № 7-8 (32-33). С. 60-63.
3. Біломістна І.І., Біломістний О. М., Крамська М. С. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць*. 2013. № 1 (14). С. 90-96.
4. Бойко Д. І., Лузанова М. М. Антикризове управління діяльністю торговельного підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 361-364.
5. Боняр С. М., Скутова-Корх Я. О. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 1. С. 97-102.
6. Бушуєв С. Д., Ярошенко Ю. Ф. Антикризове управління фінансовими установами в умовах турбулентності. *Управління розвитком складних систем*. 2013. Вип. 15. С. 5-10.
7. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127-130.
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
9. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. №6 (80). С. 23-29.

10. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Особливості антикризового управління різних форм суб'єктів господарювання. Економічні читання: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лют. 2021 р. Харків : ХНАУ, 2021. 512 с.
11. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.04.2024).
12. Еш С. М. Генезис і сучасна парадигма понять «Криза» та «Антикризове управління». *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2013. № 1. С. 96-101.
13. Єпіфанова І. Ю., Войнаренко М. П. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 188 с.
14. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. Мукачево. 2016. №2. С. 265-269.
15. Жадько А. О. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи. URL: <http://intkonf.org/zhadko-ao-antikrizove-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnistetapi-zdiysnennya-ta-osnovni-antikrizovi-zahodi/> (дата звернення: 12.04.2024).
16. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 227-235.
17. Квасній Л. Г., Щербан Т. Й. Антикризове управління економічним потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 248-250.
18. Кількість конкурентів на ринку будівельних матеріалів. Construction-market. URL: <https://construction-market.korfor.com.ua/kilkist-konkurentiv-na-rynku-budivelnykh-materialiv/> (дата звернення: 30.03.2024).
19. Коваленко О. В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами. *Економіка та управління*. 2013. № 4. С. 41-46.

20. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Херсон, 2018. №2-2(45). С. 7–10.
21. Кузнецов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_10_64 (дата звернення: 20.03.2024).
22. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с.
23. Лігоненко Л. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 580 с.
24. Лігоненко Л. О., Тарасюк В. О., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
25. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Полтава, 2015. 277 с.
26. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2. С. 137-145.
27. Ортіна Г. В. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5466> (дата звернення: 10.04.2024).
28. Островська О. Антикризове фінансове управління в умовах економічної нестабільності. *Ринок цінних паперів України. Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку*. 2009. № 5-6. С. 83-88.

29. Рамазанов С. К. , Степаненко О. П. , Тимашова Л. А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СЛУ ім В. Даля, 2004. 192 с.
30. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. №1. С. 235-239.
31. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
32. Славіна Н. А. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 86-89.
33. Старинець О. Г. Алгоритм антикризового управління телекомунікаційними підприємствами. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 13. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/13-2017> (дата звернення: 12.04.2024).
34. Телін С. В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства. *Економіка промисловості*. 2010. № 2. С. 72-76.
35. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
36. Тимошенко О. В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет*. Тернопіль : видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 187-192.
37. Ткаченко А.М., Телін С.В. Антикризове управління як одне з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3. С. 122-124.
38. ТОВ «СВАРТЕКС». *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30926380/ (дата звернення: 25.03.2024).

39. ТОВ «СВАРТЕКС». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/30926380> (дата звернення: 25.03.2024).
40. ТОВ «СВАРТЕКС». Фінансова звітність. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/30926380/finances?year=2020> (дата звернення: 26.03.2024).
41. Чернишов В.В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління. *Економіка розвитку*. 2011. № 1. С. 21-24.
42. Чуб П. М. Антикризове управління у банківській діяльності. *Фінанси, облік і аудит*. 2012. Вип. 20. С. 203-211.
43. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. *Інвестицій: практика та досвід*. 2013. №23. С. 35-40.
44. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6(39). С. 288-296.
45. Шевцова О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка*. 2013. Т. 21, вип. 7(4). С.132-136.
46. Штангрет А. М., Караїм М. М. Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства: теоретичні аспекти. *Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 20(1). С. 178-182.
47. Якубовський О.П., Пахомова Т.І., Драгомирецька Н.М. Управління ризиками та кризами (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): навчальний посібник. Київ : Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентіві України, 2011. 68 с.
48. Янковець Т. М. Оцінка ефективності впровадження антикризових заходів на підприємстві. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4860/1/20160527IAZ_P213-214.pdf (дата звернення: 12.04.2024).

49. Alkhemeri M.A. Trends in the implementation of modern mechanisms of anti-crisis public management of territories. *Scientific notes of TNU named after VI Vernadsky. Series: Public Administration*. 2018. Issue 29(68), 6. Pp. 25-29.

50. Gavkalova N., Akimova L., Akimov O. Anti-crisis management mechanism in the digital age. *Marketing and Management of Innovations*. 2023. Issue 14(4). Pp. 188-199. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-14> (дата звернення: 12.04.2024).