

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота
бакалавра**

на тему: «Конкурентоспроможність продукції виробничого підприємства ПАТ
«Запоріжтрансформатор» в системі антикризового менеджменту»

Виконав : студент 4 курсу, групи 6.0730-ммб-з _____
спеціальності 073 менеджмент освітньої програми
менеджмент міжнародного менеджменту

Гаврик Я. О.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат філософський наук

Дибчинська Я.С.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Менеджмент міжнародного бізнесу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА**

Гаврик Яна Олександрівна

1. Тема роботи «Конкурентоспроможність продукції виробничого підприємства ПАТ «Запоріжтрансформатор» в системі антикризового менеджменту»

керівник роботи: Дибчинська Я.С., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат філософський наук

затверджені наказом ЗНУ від 27.12.2023 року № 2225-с

2. Строк подання студентом роботи 01.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

2. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЗАПОРІЖТРАНСФОРМАТОР» У КРИЗОВИХ УМОВАХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) __
10 таблиць
12 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Дибчинська Я.С.		
2	Дибчинська Я.С.		

7. Дата видачі завдання 01.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	01.10.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	02.10.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	03.10.23-13.11.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	14.11.23-23.12.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.12.23-31.01.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	01.02.24-21.02.24	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	22.02.24-20.03.24	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	21.03.24-29.04.24	
9.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.04.24-08.05.24	
10.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.05.2024	
11.	Проходження нормоконтролю.	10.05.24-31.05.24	
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	01.06.2024	
13.	Захист кваліфікаційної роботи.	червень 2024	

Студент _____
(підпис)

Я. О. Гаврик
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Я. С. Дибчинська
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____
(підпис)

Т. М. Магомедова
(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА
ОДИНИЦЬ

ПрАТ - приватне акціонерне товариство

ЗТЗ - «Запоріжтрансформатор»

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи бакалавра: 41 с., 12 рис., 10 табл., 28 джерел.

Об'єкт дослідження: виступає ПрАТ «Запоріжтрансформатор».

Предмет дослідження: управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у кризових умовах.

Мета роботи – полягає у розробці ефективних заходів з антикризового менеджменту виробничого підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор» в умовах несприятливих обставин.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності продукції виробничого підприємства в умовах економічної кризи;
- проаналізувати методи і критерії оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства;
- розглянути антикризове управління як комплексну систему запобігання кризовим ситуаціям;
- дослідити управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у кризових умовах;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор»;
- проаналізувати оцінку конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор»;
- запропонувати ефективні заходи з антикризового менеджменту виробничого підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор» в умовах несприятливих обставин.

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ, АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ, ЕКОНОМІЧНА КРИЗА

ABSTRACT

Thesis for the Degree: 41 pages, 12 figures, 10 tables, 28 sources.

Object of the study: PrJSC "Zaporizhtransformator" acts.

The subject of the study: managing the competitiveness of Zaporizhtransformator PJSC products in crisis conditions.

The purpose of the work is to develop effective measures for anti-crisis management of the Zaporizhtransformator PJSC production enterprise under adverse circumstances.

To achieve the goal, the following tasks must be solved:

- consider the theoretical aspects of assessing the competitiveness of the production enterprise's products in the conditions of the economic crisis;
- analyze the methods and criteria for assessing the competitiveness of the company's products;
- to consider anti-crisis management as a comprehensive system of preventing crisis situations;
- to investigate the management of the competitiveness of Zaporizhtransformator PJSC products in crisis conditions;
- consider the organizational and economic characteristics of Zaporizhtransformator PJSC;
- to analyze the assessment of the competitiveness of the products of Zaporizhtransformator PrJSC;
- to propose effective anti-crisis management measures of the Zaporizhtransformator PJSC production enterprise under adverse circumstances.

PRODUCT COMPETITIVENESS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT,
COMPETITIVENESS ASSESSMENT, ECONOMIC CRISIS

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
ABSTRACT.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ.....	10
1.1 Методи і критерії оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства.....	10
1.2 Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям.....	14
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЗАПОРІЖТРАНСФОРМАТОР» У КРИЗОВИХ УМОВАХ.....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Запоріжттрансформатор».....	20
2.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Запоріжттрансформатор».....	27
2.3 Ефективні заходи з антикризового менеджменту виробничого підприємства ПрАТ «Запоріжттрансформатор» в умовах несприятливих обставин.....	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	38
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	40

ВСТУП

Актуальність обраної теми визначається тим, що підприємство є однією з найважливіших ланок усієї економічної системи країни, основною базою задоволення потреб суспільства і держави. Проте сьогодні, на тлі постійних змін ринкової кон'юнктури, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища компаній, коливань попиту та пропозиції, дефіциту ресурсів та негативного впливу кризових явищ економіки постає проблема підтримання стійкості та конкурентоспроможності бізнесу для кожного підприємця.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства складається з комплексу заходів, спрямованих на систематичне вдосконалення цінових і якісних характеристик продукції, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп клієнтів, поліпшення умов продажу та післягарантійного обслуговування, реклами.

Основними зовнішніми чинниками, що безпосередньо впливають на забезпечення конкурентоспроможності компаній в умовах нестабільної економічної ситуації, є: скорочення платоспроможного попиту; зміна уподобань споживачів в напрямку економії грошових коштів; зростання цін на ресурси; недосконалий правових механізм господарювання; порушення функціонування ринку робочої сили. Саме тому механізм управління конкурентоспроможністю має бути чітко організованим та визначеним.

Аналіз останніх результатів досліджень і публікацій. Серед науковців проблемами антикризового розвитку та управління конкурентоспроможністю підприємств займалися такі вчені, як Бакай В. Й., Петрович І.В., Катаєв А.А., Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А., Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О., Гой В. В., Васильєв О. В., Шевченко-Перепьолкіна Р. І. та ін. Проте, незважаючи на широкі наукові дослідження у цій сфері, дане питання потребує подальшого розгляду та вдосконалення, а

зокрема, невирішеною проблемою залишається розробка чіткого алгоритму забезпечення конкурентоспроможності компаній у кризових ситуаціях.

Метою роботи є розробка ефективних антикризових заходів виробничого підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у несприятливих умовах.

Для досягнення поставлених цілей необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти оцінки конкурентоспроможності продукції виробничого підприємства в умовах економічної кризи;
- аналіз методів і критеріїв оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства;
- розглянути антикризовий менеджмент як комплексну систему уникнення кризових ситуацій;
- дослідити управління конкурентоспроможністю продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» в умовах кризи;
- розглянути організаційно-економічну характеристику підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор»;
- проаналізувати оцінку конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор»;
- запропонувати ефективні антикризові заходи для виробничого підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у несприятливих умовах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

1.1 Методи і критерії оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства

На основі аналізу наукових публікацій встановлено, що автори виділяють чотири типи суб'єктів, які оцінюють конкурентоспроможність різних об'єктів: споживачі, виробники, інвестори та держава. Оцінюючи конкурентоспроможність товару, споживач враховує свої потреби та рівень задоволеності цим товаром. Раціональний споживач, який має певні обмежені можливості (фінансові, часові тощо), намагається максимізувати корисність споживання продукту [1].

Для виробника основним критерієм оцінки товару є розмір прибутку, який він отримує від продажу свого товару. Оцінюючи конкурентоспроможність компанії, виробник розглядає її як свого конкурента, і найголовніше - це співвідношення ціна-якість товару, а також відповідність різним нормам і стандартам. Галузь виробник оцінює з точки зору конкурентних умов ведення бізнесу в галузі та своєї позиції на ринку. Виробник оцінює країну з точки зору наявності необхідних ресурсів, їх якості та доступності (фізичної та економічної) [2].

Основною метою інвесторів є максимізація ефективності вкладень. Це визначає рентабельність продажів і ринковий попит як найважливіші характеристики товару при оцінці його конкурентоспроможності. Оцінюючи конкурентоспроможність компанії, інвестор враховує не тільки її прибутковість (на яку можуть вплинути спекулятивні операції), а й фінансову стійкість, економічний стан і позицію на ринку.

Держава оцінює конкурентоспроможність продукції не тільки з економічної точки зору, а й враховує соціальну значимість продукції для країни. Якщо вітчизняний продукт є соціально значущим, але коштує значно дорожче імпортного, держава може вплинути на цю ситуацію або шляхом надання субсидій та дотацій вітчизняному виробнику, або шляхом квотування та тарифних бар'єрів для іноземних постачальників [3].

Алгоритм оцінки конкурентоспроможності продукції наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1 - Алгоритм проведення оцінки конкурентоспроможності товару

Загалом, щоб визначити конкурентоспроможність товару, необхідно знати [3]: - специфічні вимоги майбутніх споживачів до товару, що пропонується на ринку; - очікуваний попит на продукцію та його можливі зміни; - оцінка потенційного рівня ринкової ціни товару; - конкурентне середовище на ринку відповідних товарів; - основні характеристики продукції основних конкурентів; - найбільш перспективні ринки для відповідного продукту та етапи їх

закріплення; - період окупності загальних витрат проекту, пов'язаних з розробкою, виробництвом і маркетингом нового продукту [4].

Для точної оцінки та комплексного дослідження конкурентоспроможності продукції необхідно розрізняти параметри конкурентоспроможності продукції та показники її конкурентоспроможності. Параметри конкурентоспроможності – це в основному кількісні характеристики характеристик товару, які враховують його галузеві особливості при оцінці конкурентоспроможності останнього. Обов'язковою умовою високої конкурентоспроможності продукції є наявність ряду специфічних параметрів продукції, які слугують її кількісною характеристикою та враховують специфіку при визначенні конкурентоспроможності оцінюваної продукції [5].

До вибору цих параметрів слід підходити дуже ретельно, адже на їх вибір впливає багато аспектів. Оцінюючи параметри конкурентоспроможності продукції, необхідно враховувати ринкове середовище, яке вони представляють, і взаємодію між продавцем і покупцем, оскільки значення одного і того ж параметра може задовольнити споживача, а не виробника, і навпаки [6].

Параметри конкурентоспроможності продукції можна поділити на економічні, технічні та нормативні (рис. 1.2).

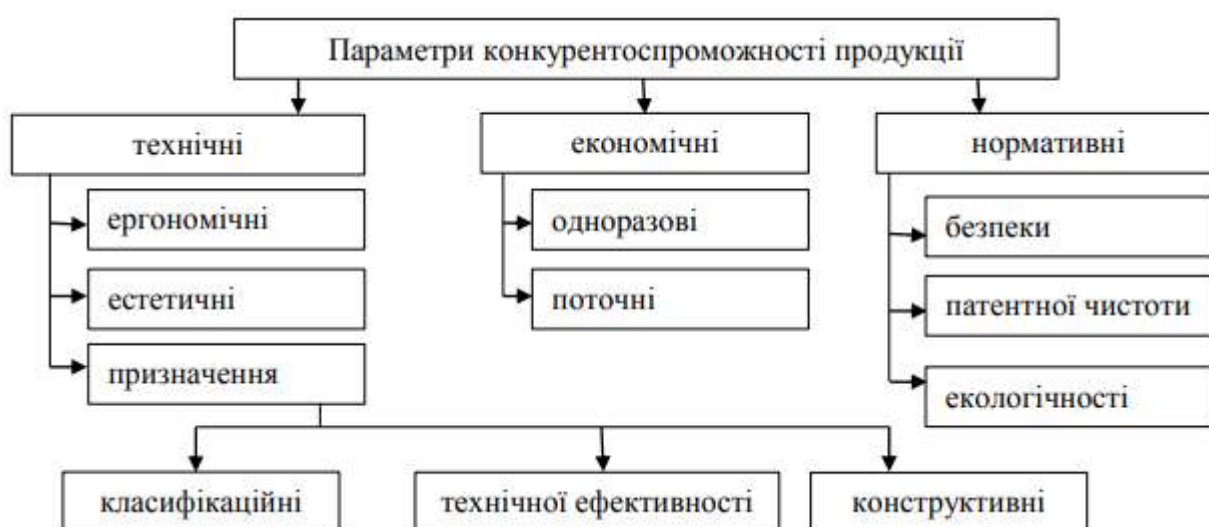


Рис. 1.2 - Параметри конкурентоспроможності продукції

Показники конкурентоспроможності – це сукупність критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції, основу яких складають параметри конкурентоспроможності [7].

Ці показники важливі для комплексної оцінки характеристик продукції та визначення її конкурентоспроможності. При правильній оцінці продукту знижуються ризики, пов'язані з діяльністю компанії на новому ринку, однак відхилення від фактичних характеристик продукту може тим часом призвести до зниження ефективності компанії. Тому більшу увагу слід приділяти показнику конкурентоспроможності продукції з урахуванням якомога більшої кількості факторів та об'єктивного визначення їх впливу на конкурентоспроможність продукції [8].

Основну інформацію про конкурентоспроможність товару складають три основні групи показників(рис. 1.3).



Рис. 1.3 - Показники конкурентоспроможності продукції

Після вибору контрольних показників можна оцінити конкурентоспроможність продукту. Одним із важливих етапів діяльності підприємства в процесі створення та виробництва продукції, що задовольняє потреби споживачів, є оцінка конкурентоспроможності. Оцінка конкурентоспроможності продукту - це порівняння здатності продукту задовольняти потреби певного ринку протягом певного періоду часу в

порівнянні з аналогічними товарними можливостями конкурентів на цьому ж ринку в той же час [9].

1.2 Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям

Основною внутрішньою причиною розвитку кризи на підприємстві є помилки менеджменту, а також недостатньо ефективна та своєчасна реакція на несприятливі зовнішні фактори. Крім того, внутрішні причини мають свої джерела в середовищі підприємства і пов'язані з високим ризиком маркетингової стратегії, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю інноваційної та інвестиційної політики [10].

Висока ймовірність виникнення та розвитку кризових ситуацій під час діяльності підприємства вимагає впровадження антикризового менеджменту, який має базуватися на розробці комплексу заходів щодо подолання кризових ситуацій та неплатоспроможності.

Управління кризою — це робота з ризиками та невизначеністю. Ризики та невизначеності можуть бути спричинені внутрішніми та зовнішніми факторами, такими як зміни в законодавстві, економічні коливання та технологічні зміни. Кризове управління передбачає виявлення, оцінку та управління ризиками з метою зменшення негативних наслідків кризових ситуацій [11].

На тлі економічної, політичної та фінансової нестабільності, недосконалості ринку товарів і послуг, системи інвестування та значної кількості банкрутств вітчизняних компаній зростає інтерес до проблем дослідження кризових явищ та природи їх виникнення, факторів, що їх визначають, механізми попередження та усунення наслідків.

Криза — це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її стійкості в навколишньому середовищі; це переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, де вона виявляється як зовні, так і зсередини, що потребує якісно нової управлінської реакції на це явище.

Криза порушує стабільність системи і водночас радикально її оновлює. Стабільний стан і криза виступають постійними протилежностями в розвитку будь-якої системи, а очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж стабільне існування. Ці дві сторони (криза і стабільність) не можуть існувати одна без одної; це своєрідний закон єдності і боротьби протилежностей (бо без боротьби немає розвитку). Відповідно, криза (в широкому сенсі) так само необхідна системі, що розвивається, як і стійкий стан. Кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, який відкриває простір для нового витку економічних змін [12].

За наявності типології та розуміння характеру кризи є способи зменшити її гостроту, скоротити час і забезпечити безболісний перебіг. Зовнішні причини криз пов'язані з тенденціями та стратегіями макроекономічного розвитку або розвитку світової економіки, конкуренцією та політичною ситуацією в країні. Внутрішні – з ризиком маркетингових стратегій, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю менеджменту, інноваційної та інвестиційної політики.

На мікрорівні криза може бути пов'язана зі скороченням або захопленням стратегічної сфери бізнесу конкурентами; зумовлена невідповідністю між обсягом і структурою продукції підприємства обсягом і структурою споживчого попиту на товар; невідповідність стилю, форми та засобів корпоративного управління існуючому статусу, стратегічним цілям бізнесу, якості персоналу тощо; невідповідність грошових доходів і витрат компанії та загальний дисбаланс у грошовому механізмі компанії [11].

У роботі будь-якої компанії завжди є ризик опинитися в ситуації, коли підводяться підсумки року, звітується, але результати не задовольняють керівництво та власників, оскільки є непогашені кредити та самі постачальники відмовитися від оплати товару частинами. Фактично очевидно, що для організації виникла кризова ситуація.

Як правило, така ситуація виникає через неправильну організацію бюджетно-кредитної політики; помилки при створенні фінансової стратегії;

відсутність професіоналізму в роботі фінансових менеджерів; наявність високого зносу основних засобів, у тому числі виробничого обладнання; персонал виконує свою роботу непрофесійно, а робоча сила має низьку кваліфікацію [12].

Розуміння поняття та сутності кризи на підприємстві є важливим для розробки та впровадження антикризових стратегій і заходів, які сприяють запобіганню кризовим явищам або ефективному їх подоланню, зберігаючи таким чином стабільність і розвиток підприємства. Якщо виявиться, що криза непереборна, підприємство або припинить існування, або може існувати довше в кризових ситуаціях, наприклад, при наданні державних субсидій, залученні додаткових ресурсів невикплатою заробітної плати та невикплатою зарплати, та неплатежів у бюджет чи по рахунках з контрагентами [13].

Подолання кризи призводить до переходу підприємства в новий стан, який більше відповідає ситуації на ринку, тобто підвищується здатність компанії підтримувати власний розвиток. Існує ряд факторів, які підвищують ймовірність кризи в компанії. Такий набір є індивідуальний для кожної компанії; це залежить від внутрішніх можливостей компанії протистояти потенційним факторам загрози.

Система таких факторів не є статичною, вона змінюється з часом, фактори, які в минулому сприяли розвитку негативних тенденцій в тому чи іншому сегменті організаційно-виробничої сфери підприємства та входженню його шляху розвитку в компанію. Навряд чи «кризова зона» буде такою ж у поточний або майбутній період. Існування компанії – це її постійне пристосування до умов середовища, хоча, у свою чергу, параметри компанії можуть змінюватися незалежно від зовнішнього середовища [13].

Антикризове управління – це спеціально організована система управління комплексного та системного характеру, яка спрямована на як найшвидше виявлення ознак кризи та створення належних умов для своєчасного управління ними з метою забезпечення відновлення життєдіяльності суб'єкта господарювання, запобігти банкрутству та запобігти кризі в майбутньому.

Антикризове управління підприємством повинно відбуватися поетапно, забезпечувати послідовність дій, базуватися на ряді основних принципів і виконувати певні завдання щодо виходу з кризових ситуацій [14].

Система антикризового управління є одним із елементів організаційного менеджменту, який складається із забезпечуючої та функціональної частини. Частина підтримки включає підстратегії організаційного, нормативного, методичного та правового забезпечення.

Функціональна частина являє собою комплекс організаційно-економічних заходів, пов'язаних з функцією управління кризовими ситуаціями і вирішенням проблеми діагностики фінансового стану організації, моніторингу та своєчасного попередження, а також запобігання виникненню кризових ситуацій, подолання банкрутства і вступу на шлях банкрутства до фінансового оздоровлення [14].

У стратегії антикризового управління виділяють комплекс підсистем, кожна з яких відповідає певній підсистемі управління функціонуючої організації. Основні підсистеми антикризового управління наведені в таблиці. 1.1 [15]:

Таблиця 1.1 - Основні підсистеми антикризового управління

№	Опис підсистеми
1	Підсистема діагностики за коштами фінансового аналізу та прогнозування фінансового стану підприємства. Метою аналізу є констатація отриманих результатів та висновки щодо цих результатів про фінансовий стан на звітну дату при цьому основними вимогами, що висуваються до аналізу, є точність та об'єктивність.
2	Підсистема антикризової інвестиційної політики, що включає розробку ефективної інвестиційної програми.
3	Підсистема управління персоналом передбачає впровадження ефективних мотиваційних стимулів та санкцій за недобросовісне виконання своїх обов'язків, удосконалення трудової та технологічної дисципліни працівників.

Основними напрямками антикризового управління є систематичний моніторинг фінансово-економічного стану компанії, розробка нових фінансових, маркетингових і управлінських стратегій, зниження витрат,

підвищення продуктивності праці, використання початкових коштів і розробка ефективної стратегії мотивації [16].

Стратегічний план розвитку компанії базується на базовій стратегії, визначеній вищим керівництвом. Цей вибір базується на наявній інформації, індивідуальних особливостях компанії та етапах її циклу розвитку.

Антикризове управління – це складний і багаторівневий процес, який вимагає системного підходу, комплексних заходів та активної участі всіх учасників. Кризова ситуація - це несподівана або непередбачувана ситуація, що характеризується високою небезпекою, станом невизначеності, що призводить до пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та стабільності, забезпечення підтримки рівноважного стану підприємства і потребує якісного покращення. нової відповіді. управління в умовах обмеженого часу [17].

Реагування на розвиток кризової ситуації здійснюється за допомогою методів діагностики та прогнозування кризових явищ, які можуть виконувати як превентивну роль, так і сприяти зниженню збитків у діяльності підприємства через розробку заходів щодо мінімізації ризику виникнення кризової ситуації [18].

Слід пам'ятати, що кризова ситуація не завжди тільки шкодить компанії; може призвести до змін, які покращують його позиції на ринку, підвищують конкурентоспроможність його продукції, покращують фінансову дисципліну тощо.

Проблема дослідження можливості виживання в умовах світової економічної кризи є однією з найактуальніших проблем сучасних суб'єктів господарювання. Кризові ситуації трапляються все частіше, а їх наслідки все масштабніші. З поширенням процесів глобалізації у світі країни, що розвиваються, стають найбільш вразливими країнами під час кризи, викликані економічними, фінансовими, технологічними та іншими факторами [19].

З огляду на це організації повинні адаптуватися до умов, створюваних факторами зовнішнього середовища, а внутрішньо контрольовані фактори

повинні визначати можливість антикризових дій та адаптації підприємства до сучасних умов.

Постійне забезпечення антикризової діяльності дозволяє цілеспрямовано формувати ефективну підсистему управління підприємством в кризових ситуаціях. Усвідомлення необхідності побудови системи антикризового управління в компанії як окремої підсистеми, а також її ролі, місця та можливостей побудови є актуальним питанням, яке потребує подальшого розгляду [20].

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ПРАТ «ЗАПОРІЖТРАНСФОРМАТОР» У КРИЗОВИХ УМОВАХ

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор»

Приватне акціонерне товариство «Запоріжтрансформатор» — найбільше в СНД і Європі підприємство з виробництва силових масляних трансформаторів і електричних реакторів з виробничою потужністю 60 тис. МВА на рік, зосереджених на одному виробничому майданчику.

Підприємство засноване в 1947 році як Запорізький трансформаторний завод (ЗТЗ), а в 1994 році в рамках приватизації перетворено в акціонерне товариство «Запоріжтрансформатор».

З більш ніж 70-річним стажем роботи на ринку компанія ЗТР здобула всесвітнє визнання та високу репутацію виробника високоякісних і надійних трансформаторів і баластів. Особливістю приладів виробництва ПрАТ «Запоріжтрансформатор» є їх висока експлуатаційна надійність.

ПрАТ «Запоріжтрансформатор» є піонером і лідером у світовій електротехнічній галузі впровадження проектів FACTS на базі керованих шунтуючих реакторів. Стрімко зростаючий попит на рішення для компенсації реактивної потужності та стабілізації напруги підтверджує переваги та високу ефективність цієї технології.

Професійна система моніторингу, діагностики та контролю ЕСМДУ-ТРАНС, розроблена фахівцями ПрАТ «Запоріжтрансформатор», дозволяє контролювати стан і режим роботи трансформаторних систем. Використання системи моніторингу ЕСМДУ-ТРАНС підвищує надійність трансформаторів і реакторів і забезпечує стабільну роботу енергосистеми [21].

Загальна інформація ПрАТ «Запоріжтрансформатор» представлена в табл.

2.1.

Таблиця 2.1 - Загальна інформація ПрАТ «Запоріжтрансформатор»

Назва:	«ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ЗАПОРІЖТРАНСФОРМАТОР»
ЄДРПОУ:	00213428
Скорочена назва:	ПРАТ «ЗТР»
Організаційно- правова форма:	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Дані про початок діяльності:	30.09.1994; 25.10.2004; 11031200000001321
Основний напрямок діяльності:	27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів
Додаткові напрями діяльності:	46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням 52.24 Транспортне оброблення вантажів 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Офіційна адреса:	Україна, 69600, Запорізька обл., місто Запоріжжя, ДНІПРОВСЬКЕ ШОСЕ, будинок 3
Контактні дані:	(061)2248230; (061)2248443; office@ztr.ua; http.www.ztr.ua

ПрАТ «Запоріжтрансформатор» входить в десятку найбільших виробників трансформаторного обладнання в світі і є найбільшим заводом в Європі та СНД. Виробнича потужність становить 60 000 МВА на рік, а штат – 3500 фахівців. Загальний обсяг поставок продукції з моменту заснування ПрАТ «Запоріжтрансформатор» перевищив 2 000 000 МВА.

Обладнання ПрАТ «Запоріжтрансформатор» використовуються в 88 країнах світу в різних кліматичних і сейсмічних умовах. ПрАТ «Запоріжтрансформатор» успішно відповідає найвищим технічним вимогам замовників щодо розробки та виробництва унікальних видів трансформаторного обладнання, а також вимогам міжнародних та національних стандартів [22].

Завдяки реалізації масштабних інвестиційних програм з повного оновлення виробничо-випробувального комплексу, вдосконалення конструкції та технології виробництва, усунення вузьких місць у виробничому процесі та покращення інфраструктури та умов праці, ПрАТ «Запоріжтрансформатор» займає належне місце серед лідери галузі, з високим ступенем технічної оснащеності та культури виробництва [21].

Створена в ПрАТ «Запоріжтрансформатор» система управління дозволяє комплексно та успішно вирішувати проблеми, пов'язані із забезпеченням якості продукції, екології та безпеки праці. Система менеджменту сертифікована на відповідність міжнародним стандартам ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, OHSAS 18001:2007.

За понад 60 років існування на ринку ПрАТ «Запоріжтрансформатор» завоював всесвітнє визнання та високу репутацію виробника високоякісних та надійних трансформаторів і баластів. Особливістю приладів виробництва ПрАТ «Запоріжтрансформатор» є їх висока експлуатаційна надійність [22].

ПрАТ «Запоріжтрансформатор» здійснює такі види діяльності: виробництво електродвигунів, генераторів та трансформаторів.

ПрАТ «Запоріжтрансформатор» постійно працює над підвищенням якості та надійності своєї продукції та послуг [23]:

- силові масляні трансформатори;
- електричні реактори та керовані шунтуючі реактори;
- діагностичні установки;
- системи автоматичного керування;
- закупівля запчастин і комплектуючих;
- ремонт та модернізація обладнання.

ПрАТ «Запоріжтрансформатор» є активним постачальником обладнання в Україні та за кордоном. Підприємство експортує товари до наступних країн, показаних на рисунку 2.1.

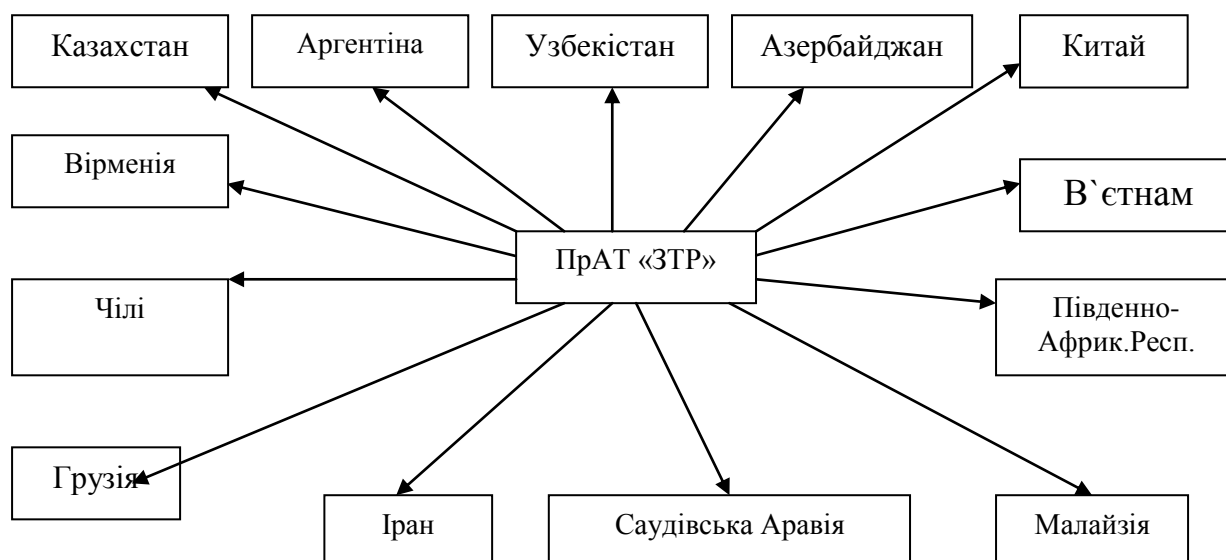


Рис. 2.1 - Географія експорту ПрАТ «ЗТР»

ПрАТ «Запоріжтрансформатор» імпортує товари з таких країн: Латвія, Молдова, Польща, Швеція, Швейцарія, Туреччина, Великобританія, Австралія, Австрія, Бельгія, Болгарія, Хорватія, Естонія, Франція, Німеччина, Угорщина, Індія, Італія, Японія [24].

Фінансовий аналіз проводився на основі звітів ПрАТ «Запоріжтрансформатор», опублікованих Державною податковою службою України на порталі відкритих даних.



Рисунок 2.2 - Динаміка активів ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Спостерігається зростання економічного потенціалу, що свідчить про збільшення суми активів на 6,21%. Тобто збільшується обсяг наявних у компанії активів.

Зростання активів в умовах падіння доходів від реалізації товарів і послуг свідчить про необхідність пошуку резервів оптимізації структури оборотних активів.

Таблиця 2.2 - Горизонтальний аналіз активів ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у 2019-2020 рр., тис. грн. [25]

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +/-	Відн. приріст, %
Основні засоби	1104349	1025278	-79071	-7,16
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	736722	736722	0	0
інші фінансові інвестиції	441916	441916	0	0
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	2308184	2227634	-80550	-3,49
Запаси	429536	646795	217259	50,58
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	183955	288529	104574	56,85
ОБОРОТНІ АКТИВИ	879472	1157941	278469	31,66
АКТИВИ	3187656	3385575	197919	6,21

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням оборотних активів (+31,66%).

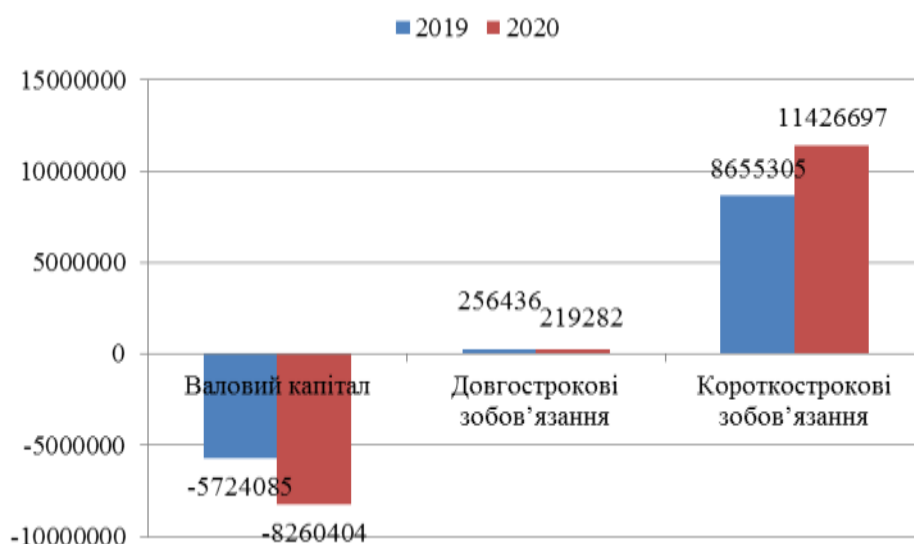


Рисунок 2.3 - Динаміка джерел фінансування ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Збільшується обсяг доступних джерел фінансування для залучення коштів, що є наслідком збільшення поточних зобов'язань (+32,02%).

Таблиця 2.3 - Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у 2019-2020 рр., тис. грн. [25]

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Капітал у дооцінках	549983	508380	-41603	-7,56
Власний капітал	-5724085	-8260404	-2536319	44,31
Довгострокові зобов'язання	256436	219282	-37154	-14,49
Короткострокові кредити банків	8010498	10362082	2351584	29,36
товари, роботи, послуги	161174	617642	456468	283,21
за розрахунками з учасниками	259318	259318	0	0
Короткострокові Зобов'язання	8655305	11426697	2771392	32,02
БАЛАНС	3187656	3385575	197919	6,21

Факт зменшення капіталу свідчить про зниження добробуту власника.

Збільшення загальної суми пасивів забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу ПрАТ «Запоріжтрансформатор», але призводить до посилення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таблиця 2.4 - Показники стійкості та платоспроможності ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у 2019-2020 рр., частка одиниці [25]

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	-1,8	-2,44	-0,64	35,87
Поточна ліквідність	0,27	0,2	-0,07	-26,9

До кінця 2020 року компанія не може самостійно профінансувати хоча б частину активів. Крім того, знижується фінансова незалежність ПрАТ «Запоріжтрансформатор», що відображається на динаміці коефіцієнта фінансової автономії.

Поточне значення ліквідності нижче нормативного ліміту (1,5), що може свідчити про ймовірність майбутньої втрати платоспроможності.

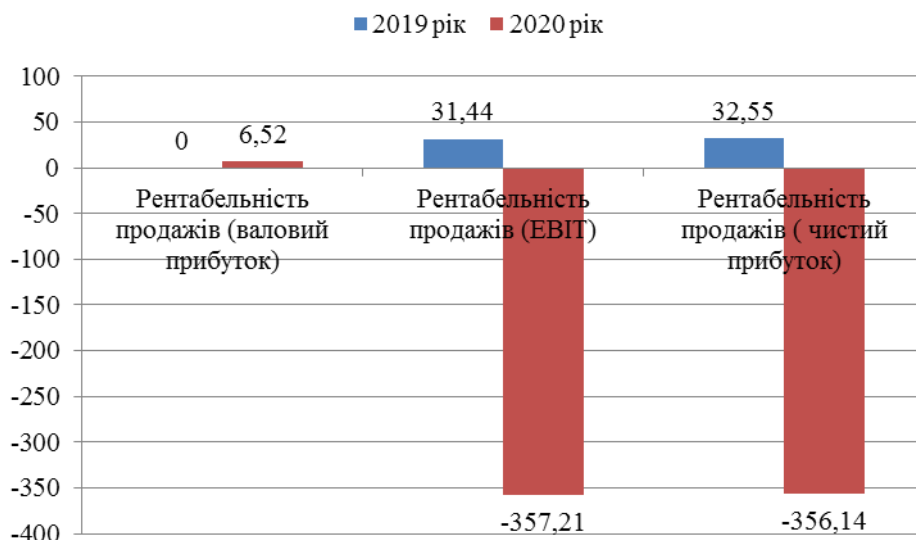


Рисунок 2.4 - Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у 2019-2020 рр., тис. грн.

Чистий дохід від реалізації товарів і послуг зменшився на 43,83%, що свідчить про низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Чистий збиток ПрАТ «Запоріжтрансформатор» становить 2 541 978 тис. грн. 2020 року, що свідчить про занепад компанії та неналежну якість існуючої бізнес-моделі.

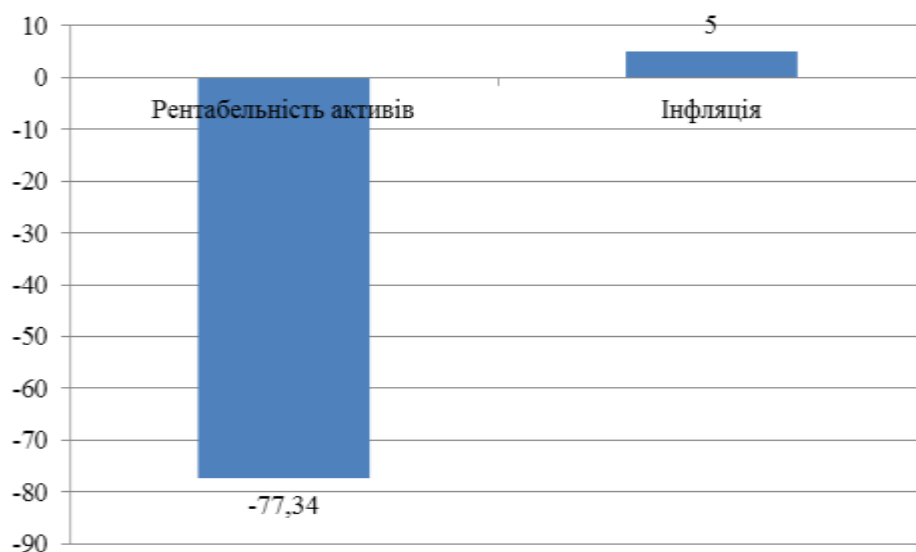


Рисунок 2.5 - Співставлення рентабельності активів ПрАТ «Запоріжтрансформатор» з інфляцією в Україні у 2020 р., %

Рентабельність активів у 2020 році нижча інфляції, що свідчить про реальне зниження вартості активів ПрАТ «Запоріжтрансформатор».

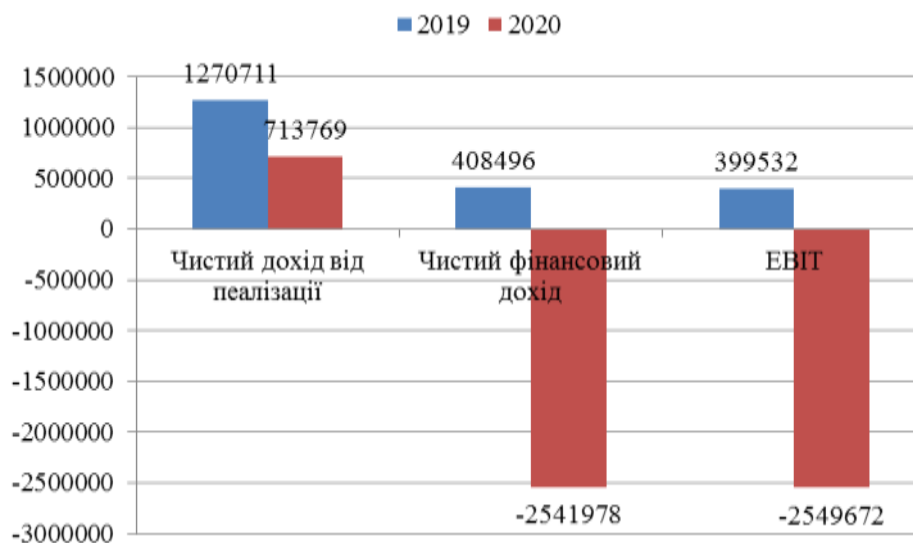


Рисунок 2.6 - Динаміка показників рентабельності продажів ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у 2019-2020 рр., %

Показник валової рентабельності у 2020 році має позитивне значення. Це свідчить про необхідність і надалі шукати шляхи збільшення обсягів реалізації товарів і послуг з метою максимізації кінцевого фінансового результату.

2.2 Оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор»

За допомогою розрахунку інтегрального показника оцінюємо конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у порівнянні з основними конкурентами.

В Україні є кілька компаній, які також виробляють трансформатори і конкурують з ПрАТ «Запоріжтрансформатор».

Для цього створюємо карту конкурентоспроможності (табл. 2.5), в якій порівнюємо продукцію ПрАТ «Запоріжтрансформатор» за чотирирівневою шкалою з продукцією основних конкурентів ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД», ТОВ

«Еліз», ТОВ «ДАРЕКС-ЕНЕРГО» за такими показниками: асортимент, гарантійний термін та додаткові роботи та послуги, що пропонуються.

Таблиця 2.5 - Карта конкурентоспроможності продукції підприємств які виробляють трансформатори [25-28]

Найменування виробника	Асортимент			Гарантійне обслуговування			Пропоновані роботи та додаткові послуги		
	Номенклатура	α	β	Роки	α	β	Перелік робіт та послуг	α	β
ПрАТ «Запоріжтрансформатор»	електродвигуни, генератори, трансформатори	4	0,2	2,5	3	0,3	діагностичні установки; автоматичні системи управління; постачання запасних частин і комплектуючих; ремонт і модернізація обладнання.	4	0,1
ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»	трансформатори	2	0,2	1,5	1	0,3	діагностичні установки; автоматичні системи управління;	2	0,1
ТОВ «Еліз»	трансформатори	3	0,2	3	4	0,3	діагностичні установки; автоматичні системи управління;	3	0,1
ТОВ «ДАРЕКС-ЕНЕРГО»	трансформатори	3	0,2	2	2	0,3	діагностичні установки; автоматичні системи управління; ремонт і модернізація обладнання.	3	0,1

Розрахуємо індекс конкурентоспроможності продукції кожного виробника:

$$I_{\text{«Запоріжтрансформатор»}} = \sum_{1-4} \alpha \times \beta = 4 \times 0,2 + 3 \times 0,3 + 4 \times 0,1 = 2,1$$

$$I_{\text{ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»}} = \sum_{1-4} \alpha \times \beta = 2 \times 0,2 + 1 \times 0,3 + 2 \times 0,1 = 0,9$$

$$I_{\text{ТОВ «Еліз»}} = \sum_{1-4} \alpha \times \beta = 3 \times 0,2 + 4 \times 0,3 + 2 \times 0,1 = 2,1$$

$$I_{\text{ТОВ «ДАРЕКС-ЕНЕРГО»}} = \sum_{1-4} \alpha \times \beta = 3 \times 0,2 + 2 \times 0,3 + 3 \times 0,1 = 1,5$$

Запропоновані критерії порівняння комплексно відображають різноманітні конкурентні переваги продукції виробника – електродвигунів, генераторів і трансформаторів. Слід зазначити, що інтегральний показник конкурентоспроможності не можна вважати єдиним критерієм об'єктивного порівняння конкурентних переваг продукції різних підприємств, оскільки він має досить загальний характер. Однак цей показник необхідний для базових порівнянь конкурентних переваг [10].

Тому зазначимо, що найбільш конкурентоспроможну продукцію виробляють ПрАТ «Запоріжтрансформатор» та ТОВ «Еліз». Однак варто зазначити, що цей розрахунок враховує щільність показників і вплив експертних думок.

Для визначення цінової конкурентоспроможності ПрАТ «Запоріжтрансформатор» використаємо дані, наведені в таблиці 2.6 «Ціновий діапазон продукції підприємств – електродвигуни, генератори та трансформатори» та створимо нову таблицю, на основі якої визначимо ціна досліджуваного асортименту. Методом експертної оцінки визначаємо найдешевші, оптимальні та найдорожчі середні ціни на продукцію підприємств.

Таблиця 2.6 - Середній рівень цін продукції підприємств [25-28]

№	Найменування виробника	Середня ціна продукції		
		Експертне значення	α	β
1	ПрАТ «Запоріжтрансформатор»	оптимальна	3	0,4
2	ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»	найдешевша	4	0,4
3	ТОВ «Еліз»	найдорожча	2	0,4
4	ТОВ «ДАРЕКС-ЕНЕРГО»	оптимальна	3	0,4

Отже, визначимо конкурентоспроможність ПрАТ «Запоріжтрансформатор» за показниками ціни:

$$I_{\text{«Запоріжтрансформатор»}} = \sum_{1-4} \alpha \times \beta = 3 \times 0,4 = 1,2$$

$$I_{\text{ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»}} = \sum_{1-4} \alpha \times \beta = 4 \times 0,4 = 1,6$$

$$I_{\text{ТОВ «Еліз»}} = \sum_{1-4} \alpha \times \beta = 2 \times 0,4 = 0,8$$

$$I_{\text{ТОВ «ДАРЕКС-ЕНЕРГО»}} = \sum_{1-4} \alpha \times \beta = 3 \times 0,4 = 1,2$$

Тому продукція ПрАТ «Запоріжтрансформатор» більш конкурентоспроможна за ціною. Компанія має можливість запропонувати нижчу ціну, ніж її конкуренти.

Тепер розрахуємо інтегральний показник конкурентоспроможності:

$$I_{\text{«Запоріжтрансформатор»}} = \sum_{1-4} \alpha \times \beta = 2,1 + 1,2 = 3,3$$

$$I_{\text{ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»}} = \sum_{1-4} \alpha \times \beta = 0,9 + 1,6 = 2,5$$

$$I_{\text{ТОВ «Еліз»}} = \sum_{1-4} \alpha \times \beta = 2,1 + 0,8 = 2,9$$

$$I_{\text{ТОВ «ДАРЕКС-ЕНЕРГО»}} = \sum_{1-4} \alpha \times \beta = 1,5 + 1,2 = 2,7$$

Як видно з розрахунків, продукція ПрАТ «Запоріжтрансформатор» є найбільш конкурентоспроможною. На другому місці продукція ТОВ «Еліз». Третє та четверте місця посідають ТОВ «ДАРЕКС-ЕНЕРГО» та ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

На основі результатів розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності для трьох дослідницьких компаній та даних таблиць 2.5 та 2.6 створюємо багатокутник конкурентоспроможності, зображений на рисунку 2.7.

З наведеного рисунку можна зробити висновок, що основними конкурентними перевагами продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» по відношенню до продукції конкурентів є: асортимент і широкий спектр додаткових якісних робіт і послуг. Однак до недоліків можна віднести високу ціну ніж у конкурентів.



Рис. 2.7 - Карта конкурентоспроможності

Використовуючи дані багатокутника конкурентоспроможності, таблиці 2.6 та 2.7, та розрахувавши конкурентоспроможність ПрАТ «Запоріжтрансформатор», оцінимо її конкурентоспроможність шляхом створення конкурентного профілю, таблиця 2.7. Для формування профілю конкурентів спочатку визначаємо різницю між балом, присвоєним для конкретної товарної характеристики ПрАТ «Запоріжтрансформатор» та результатами конкурентів за картою конкурентоспроможності.

Таблиця 2.7 - Визначення параметрів продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» та його конкурентів для побудови профілю конкурентів

Профіль конкурентів	Ознаки			
	Асортимент	Гарантійне обслуговування	Пропоновані роботи та додаткові послуги	Середня ціна продукції
ПрАТ «Запоріжтрансформатор» - ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД»	$(4 - 2) = 2$	$(3-1) = 2$	$(4 - 2) = 2$	$(3 - 4) = -1$
ПрАТ «Запоріжтрансформатор» - ТОВ «Еліз»	$(4 - 3) = 1$	$(3-4) = -1$	$(4 - 3) = 1$	$(3 - 2) = 1$
ПрАТ «Запоріжтрансформатор» - ТОВ «ДАРЕКС-ЕНЕРГО»	$(4 - 3) = 1$	$(3-2) = 1$	$(4 - 3) = 1$	$(3 - 3) = 0$

Розрахувавши різницю між балом, що призначений за певною ознакою продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» і кожному з його конкурентів, побудуємо профіль конкурентів (рис.2.8).



Рис.2.8 - Профіль конкурентів

Виходячи з профілю конкурентів, наведеного на рисунку 2.8, можна зробити висновок, що ПрАТ «Запоріжтрансформатор» і конкуренти відносно рівні між собою, оскільки знаходяться в діапазоні рівності конкурентів (від -2 до 2). Єдиним винятком є значна перевага ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у наданні додаткових послуг та роботі, в якій компанії немає рівних. При цьому суттєвим недоліком є ціна, адже ПрАТ «Запоріжтрансформатор» пропонує свою продукцію дорожче ТОВ «ДАРЕКС-ЕНЕРГО» та ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД».

Отже, проаналізувавши конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор», можна зробити висновок, що підприємство виробляє конкурентоспроможну продукцію, попит на яку поступово зростає. Незважаючи на щільне конкурентне середовище, в якому працює компанія, ПрАТ «Запоріжтрансформатор» продовжує реалізацію власної стратегії розвитку.

Вищенаведений аналіз дозволяє зрозуміти, як підприємство може покращити свою діяльність. Був порівняний асортимент продукції, робіт і послуг. Створивши карту конкурентоспроможності та розрахувавши інтегральний показник конкурентоспроможності, не тільки виявили, що

продукція ПрАТ «Запоріжтрансформатор» є найбільш конкурентоспроможною, а й зрозуміли фактори, за рахунок яких цей показник досягається. Встановлено, що основним параметром поступається продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» є вища ціна продукції порівняно з конкурентами.

У найближчі роки ПрАТ «Запоріжтрансформатор» покращить свої позиції на ринку та зможе переглянути свою цінову політику, адже в період 2019-2020 рр. доклав значних зусиль для розвитку інфраструктури підприємства, виробництва власних комплектуючих та використання цих власних складів. Крім того, стратегія розвитку компанії передбачає оптимізацію власних витрат, приділяючи особливу увагу мінімізації виробничих витрат.

2.3 Ефективні заходи з антикризового менеджменту виробничого підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор» в умовах несприятливих обставин

Процес виникнення кризи не є випадковим за своєю природою, оскільки її виникнення відбувається під впливом ряду факторів, які повинні бути піддані впливу менеджменту - вивчення причин її виникнення та ступеня її поширення та подальше створення методів вирівнювання для відновлення стабільного параметра функціонування організації. Своєчасне розпізнавання ознак кризи, що забезпечує ефективну систему антикризового управління компанією, дозволяє забезпечити послідовність подальшого розвитку організації.

У зазначених умовах антикризова діяльність шляхом прогнозування, попередження та діагностики кризових явищ має бути пріоритетною по відношенню до інших функцій організацій.

Симптомами вважаються прояви ознак кризових явищ у діяльності організації. Їх наявність можна визначити за допомогою системи показників (фінансово-економічних, соціально-економічних) з подальшим порівнянням їх динаміки з нормативними значеннями та середньогалузевими. Причини кризи - це явища, які призводять до появи кризових явищ у функціонуванні

підприємства. Відповідно вони можуть стосуватися внутрішнього або зовнішнього середовища (рис. 2.9).

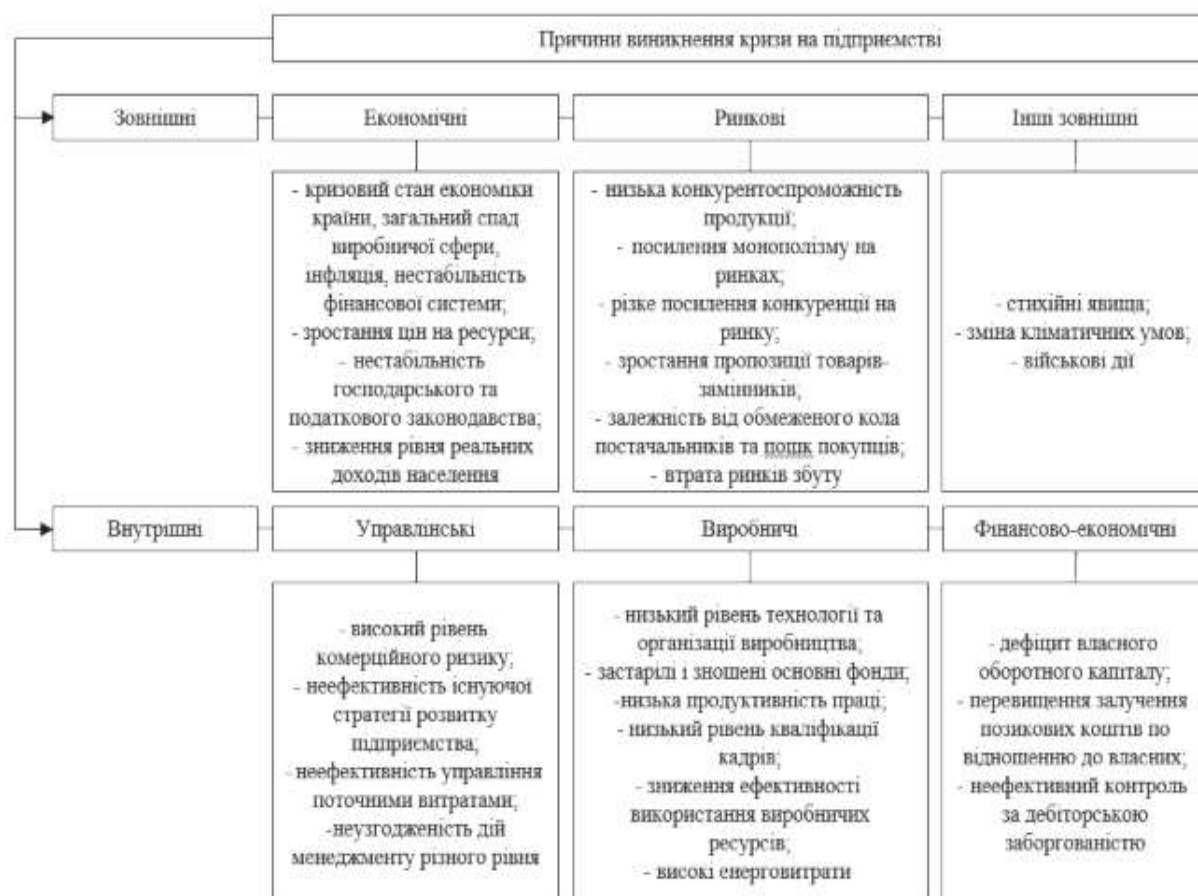


Рис. 2.9 - Класифікація зовнішніх та внутрішніх причин виникнення криз на ПрАТ «Запоріжтрансформатор»

Це говорить про те, що ПрАТ «Запоріжтрансформатор» не має прямого впливу на зовнішні фактори. При цьому антикризове управління має бути спрямоване на усунення негативних впливів зовнішнього середовища та використання заходів і альтернативних способів, які можуть забезпечити стійкість організації до появи більш сприятливих умов з точки зору економічної ефективності та безпеки.

У системі антикризового управління ПрАТ «Запоріжтрансформатор» може вжити низку заходів для підтримки стабільності та ефективності в умовах кризи. Нижче наведено деякі можливі підходи, які представлені в табл.2.8.

Таблиця 2.8 - Ряд заходів ПрАТ «Запоріжтрансформатор» для збереження стійкості та ефективності в умовах кризи

Заходи	Опис
Оптимізація витрат	Аналізувати всі аспекти бізнесу для знаходження можливостей для ефективності та зниження витрат. Це може включати перегляд процесів виробництва, закупівлю сировини та матеріалів, оптимізацію ланцюга постачання та інші аспекти
Диверсифікація продуктів та ринків	Розглядати можливості для розширення асортименту продукції та введення на нові ринки. Це дозволяє зменшити ризик в разі спаду попиту на конкретний вид продукції чи в окремому регіоні.
Підвищення якості та інновацій	Інвестувати в дослідження та розвиток для вдосконалення продукції, впровадження нових технологій та підвищення конкурентоспроможності на ринку.
Фінансове управління	Ретельно вивчати фінансовий стан компанії, вживати заходів для оптимізації оборотного капіталу, зменшення боргів та управління ліквідністю
Стратегічне планування	Розробити стратегію виходу з кризи, з визначенням конкретних цілей та заходів для досягнення їх, а також системи моніторингу та контролю за їх виконанням
Комунікація персоналом	3 Забезпечити відкрите спілкування зі співробітниками щодо ситуації в компанії, важливості їхньої ролі у подоланні кризи та можливих заходів для збереження робочих місць

Ці заходи допоможуть ПрАТ «Запоріжтрансформатор» зберегти стійкість і підвищити конкурентоспроможність в умовах жорсткої кризи.

Ось деякі рекомендації та пропозиції щодо ПрАТ «Запоріжтрансформатор», наведені в таблиці 2.9.

Отже, антикризове управління – це процес, який спрямований на своєчасне виявлення ознак кризових явищ у діяльності ПрАТ «Запоріжтрансформатор» чи його зовнішнього середовища з метою своєчасного здійснення корекційних управлінських впливів з метою підтримки життєво важливого стану організації та забезпечення сталого розвитку.

Таблиця 2.9 - Рекомендації та пропозиції ПрАТ «Запоріжтрансформатор»
у складних умовах кризи

Пророзиції	Опис
Дослідження ринку	Детальне дослідження ринку та аналіз конкурентів, щоб зрозуміти потреби та очікування клієнтів, а також знайти нішеві ринки та можливості для розвитку
Інновації продукції	в Інвестуйте в дослідження та розробку нових технологій та виробів, що відповідають потребам ринку та привертають увагу клієнтів
Підвищення якості	Зосередьте увагу на підвищенні якості продукції та вдосконаленні виробничих процесів, що дозволить збільшити задоволення клієнтів та підвищити їх лояльність
Розширення ринків збуту	Вивчіть можливості для розширення ринків збуту за межами України, шляхом вивчення міжнародних ринків та встановлення партнерських зв'язків з іноземними компаніями
Партнерство іншими компаніями	3 Розгляньте можливості для укладення партнерських угод з іншими компаніями у сфері виробництва електротехнічного обладнання або супутніх послуг
Цифрові технології	Впроваджуйте цифрові технології в управління виробництвом, продажами та логістикою для оптимізації процесів та підвищення ефективності.
Розвиток персоналу	Інвестуйте в навчання та розвиток персоналу, щоб підвищити їхню кваліфікацію та компетентність у сфері виробництва та обслуговування клієнтів
Сталість управління	Забезпечте стабільність та ефективність управління компанією шляхом впровадження сучасних методів управління та систем контролю

Для їх нівелювання рекомендується використання інструментів антикризового управління, реалізація яких залежить від дотримання їх основних функцій і принципів. Це вимагає створення систем антикризового управління, включаючи системи прийняття організаційних рішень і управління, системи передачі і обробки інформації, системи підготовки і передачі матеріалів, системи підготовки кадрів і технічного резерву, а також антикризові теоретичні дослідження, досвід навчання та розробки програм.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Сучасні аспекти антикризового управління бізнесом широко досліджуються вітчизняними та зарубіжними науковцями. Існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління. Аналізуючи існуючі підходи, викладені у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, можна зробити висновок, що переважна більшість авторських поглядів наголошує на тому, що антикризове управління є функцією управління, яка забезпечує [18]:

- уникнення кризових ситуацій;
- зменшення або усунення наслідків фінансової кризи на підприємстві;
- забезпечення належної платоспроможності.

Відповідно до концепції конкурентоспроможності антикризове управління в цілому спрямоване на підвищення конкурентоспроможності компаній. Кризові ситуації можуть виникати через втрату конкурентних переваг, зниження попиту на продукцію чи послуги, неправильне позиціонування на ринку та інші фактори.

У практичній частині кваліфікаційної роботи бакалавра була розглянута організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Запоріжтрансформатор».

Приватне акціонерне товариство «Запоріжтрансформатор» — найбільше підприємство в СНД і Європі з виробництва енергетичних масляних трансформаторів і електричних реакторів з виробничою потужністю 60 тис. МВА на рік, зосереджених на одному виробничому майданчику.

Проаналізована оцінка конкурентоспроможності продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор». За допомогою розрахунку інтегрального показника була оцінена конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у порівнянні з основними конкурентами.

Проаналізувавши конкурентоспроможність продукції ПрАТ «Запоріжтрансформатор», зроблено висновок, що підприємство виробляє конкурентоспроможну продукцію.

Незважаючи на напружене конкурентне середовище, в якому працює підприємство, ПрАТ «Запоріжтрансформатор» продовжує реалізацію власної стратегії розвитку.

Запропоновано дієві антикризові заходи для виробничої компанії ПрАТ «Запоріжтрансформатор» у несприятливих умовах. Антикризове управління – це процес, спрямований на своєчасне виявлення ознак кризових явищ у діяльності ПрАТ «Запоріжтрансформатор» або його зовнішньому середовищі з метою своєчасного здійснення коригувальних управлінських заходів для підтримки життєвого стану організації та забезпечення сталого розвитку.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бакай В. Й. Особливості визначення та оцінки конкурентоспроможності продукції підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6, т. 1. С. 272-279.
2. Петрович І.В., Катаєв А.А. Визначення конкурентоспроможності товарів виробничого призначення в системі маркетингу. *Економіка України*. 2019. С. 121–125.
3. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 53. С. 129–134.
4. Сенишин О.С., Кривешко О.В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
5. Погребняк Д.В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Київ : Ексмо, 2019. С. 19–22.
6. Попко О.В. Аналіз стану та перспектив розвитку експортного потенціалу молочної промисловості України. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9–10 (70). С. 74–78.
7. Уляшева А.В. Нагорна І.І. Особливості системи управління асортиментною політикою підприємства. IV Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". Секція 1. Тенденції розвитку бізнесу та менеджменту. 2023. С. 23–28.
8. Старостіна А.О., Кравченко В.А., Пригара О.Ю., Ярош-Дмитренко Л.О. Маркетинг : навчальний посібник. Кив : "НВП "Інтерсервіс", 2018. 216 с.
9. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708> (дата звернення: 02.10.2023).

10. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. БізнесІнформ. 2019. № 5. С. 217–226. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf (дата звернення 02.10.2023).

11. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf (дата звернення 02.10.2023).

12. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43 (6). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0149206316680030> (дата звернення: 02.10.2023).

13. Ромашова, Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. Інвестиції: практика та досвід : науково-практич. журнал. Київ, 2016. № 4. С. 45–49. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2016/11.pdf (дата звернення: 02.10.2023).

14. Коваленко, В. В, Суганяка, М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія / за ред. В. В. Коваленко. Одеса, 2013. 381 с.

15. Єпіфанова, І. Ю., Оранська, Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf (дата звернення: 02.10.2023).

16. Ахновська, І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Молодий вчений. 2015. № 2 (6). С. 914–918. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=molv_2015_2%20286%2029__230 (дата звернення: 02.10.2023).

17. Скібіцька Л. І. Антикризовий менеджмент. Київ : ЦУЛ, 2017. 584 с.

18. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : Нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 824 с.
19. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: управління підприємством. Дніпропетровськ : Зоря, 2016. 128 с.
20. Шевченко-Перепьолкіна Р. І. Економічна безпека малих підприємств. Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал. Економіка. Фінанси. Право. Аналітик. 2018. № 6/5. С. 4–8.
21. Бізнес-гід. ПрАТ «Запоріжтрансформатор». URL: <https://zaporizhtransformator.business-guide.com.ua/> (дата звернення: 02.03.2024).
22. ПрАТ «Запоріжтрансформатор». URL: <https://catalog.cci.zp.ua/company/prat-zaporizhtransformator/> (дата звернення: 02.10.2023).
23. Офіційний сторінка ПрАТ «Запоріжтрансформатор». URL: https://www.facebook.com/story.php/?story_fbid=705032858288489&id=100063453437447&_rdr (дата звернення: 02.03.2024).
24. ПрАТ «Запоріжтрансформатор». URL: <https://www.ua-region.com.ua/00213428> (дата звернення: 02.03.2024).
25. Приватне акціонерне товариство «Запоріжтрансформатор»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/00213428_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_ZAPORIZHTRANSFORMAT#zahal (дата звернення: 02.03.2024).
26. Офіційний сайт ТОВ «УкрЕЛКОМ ЛТД» URL: <https://www.ukrelcom.com/> (дата звернення: 02.03.2024).
27. Офіційний сайт ТОВ «Еліз». URL: <http://eliz.zp.ua/> (дата звернення: 02.03.2024).
28. Офіційний сайт ТОВ «ДАРЕКС-ЕНЕРГО». URL: <https://darex.com.ua/> (дата звернення: 02.03.2024).