

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З
ВИКОРИСТАННЯМ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ»**

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Маргарита ФІЛІПОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої освіти гр. МНД-41
Маргарита ФІЛІПОВА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н. доцент Максим МАРЧЕНКО
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Рецензент: к.е.н. доцент Ольга РОМАЩЕНКО
науковий ступінь, вчене звання
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА
«___» _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Філіпова Маргарита Євгенівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Розробка антикризової стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу

керівник кваліфікаційної роботи Максим МАРЧЕНКО, к.е.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «20» травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України; українські та зарубіжні інформаційні джерела; статистична звітність Державної служби статистики України; річні звіти та первинна документація ПрАТ «Росава» Білоцерківського району Київської області; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти розробки антикризової стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу; Розділ 2. Діагностика розробки антикризової стратегії ПрАТ «Росава»; Розділ 3 Шляхи удосконалення розробки антикризової стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: 27 рисунків, 19 таблиць, 78 використаних джерел, 1 додаток.

6. Дата видачі завдання «28» лютого 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	24.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	25.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	24.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	14.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	06.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірка на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	14.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	15.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	17.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Маргарита ФІЛІПОВА

(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Максим МАРЧЕНКО

(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ	8
1.1. Поняття кризи та кризових явищ у підприємстві	8
1.2. Особливості антикризового управління та розробки антикризової стратегії підприємства	17
1.3. Методичні підходи до розробки антикризової стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу	27
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «РОСАВА»	43
2.1. Загальна характеристика підприємства	43
2.2. Аналіз фінансового стану ПрАТ «Росава»	49
2.3. Оцінка антикризової стратегії ПрАТ «Росава»	59
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ	69
3.1. Формування антикризової стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу	69
3.2. Заходи посилення антикризового управління у ПрАТ «Росава»	78
3.3. Підвищення результативності діяльності підприємства на основі удосконалення антикризової стратегії	88
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	101
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високою нестабільністю зовнішнього середовища, погіршенням ринкової кон'юнктури, девальвацією національної валюти та загрозою безпеки країни. Ці фактори негативно впливають на економічний стан підприємств, що призводить до погіршення фінансово-економічних показників і підвищення ризику виникнення кризових ситуацій.

Головною причиною кризових явищ є недостатня готовність управлінських кадрів до своєчасного виявлення ознак кризи та реагування на них, що часто спричиняє банкрутство підприємств. Відсутність або несвоєчасна розробка ефективної антикризової стратегії може призвести до посилення кризового стану та втрати здатності підприємства продовжувати діяльність.

Для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства необхідно створити умови захищеності на всіх етапах його діяльності, що залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників. Водночас важливими функціями управління є аналіз, прогнозування та планування, які допомагають окреслити перспективи розвитку та своєчасно розробити антикризові стратегії, спрямовані на попередження криз, мінімізацію їх негативних наслідків і запобігання банкрутству.

Проблематика криз як закономірного етапу розвитку економічних систем широко досліджена у працях відомих зарубіжних вчених, таких як Дж. Кейнс, Е. Альтман, Д. Рікардо, У. Бівер, Г. Спрінгейт, П. Самуельсон та інших. Вітчизняні дослідники – В. Амбросов, Т. Балановська, Р. Біловол, О. Гудзь, М. Дем'яненко, Л. Лігоненко, П. Макаренко, М. Марченко, В. Ніценко, О. Остапенко, М. Павловський, О. Терещенко, І. Єпіфанова, В. Гросул, Г. Іванов та інші – присвятили свої роботи теоретичним і практичним аспектам розробки антикризових стратегій, зокрема з використанням бенчмаркінгового підходу.

Огляд наукових джерел, присвячених дослідженню розробки антикризових стратегій із застосуванням бенчмаркінгу, підтверджує важливість і своєчасність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризової стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу, що сприятиме підвищенню платоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- розкрити поняття кризи та кризових явищ;
- визначити сутність і роль антикризового управління та розробки антикризової стратегії;
- дослідити методичні підходи до формування антикризової стратегії з використанням бенчмаркінгу;
- проаналізувати діяльність та фінансовий стан підприємства;
- оцінити стан антикризового управління;
- сформувати антикризову стратегію з бенчмаркінговим підходом;
- розробити рекомендації щодо посилення антикризового управління та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної бакалаврської роботи є процес розробки антикризової стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу.

Предметом роботи є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки антикризової стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу. Поглиблені дослідження здійснені на матеріалах ПрАТ «Росава» Білоцерківського району Київської області.

Методи дослідження. Методологічною базою бакалаврської кваліфікаційної роботи є сукупність підходів, серед яких – системний, комплексний та діалектичний методи наукового пізнання, а також наукові напрацювання українських та іноземних дослідників у сфері антикризового

менеджменту та формування стратегій подолання криз. Для виконання поставлених у роботі цілей було застосовано такі дослідницькі методи: метод дедукції – для логічного структурування матеріалу та аналізу предмета в цілісному вигляді з урахуванням взаємозв’язків між його складовими елементами; метод індукції – для формування узагальнених висновків на основі проведеного дослідження; абстрактно-логічний – для формулювання базових категорій теми, побудови пропозицій та підсумків; методи аналізу та синтезу – при систематизації понять, виявленні їх сутності та взаємозв’язків; метод економічного аналізу – при оцінюванні ключових фінансово-господарських показників підприємства; табличні й графічні методи – при поданні результатів аналітичної роботи; SWOT-аналіз – для ідентифікації сильних і слабких сторін, можливостей і загроз досліджуваного підприємства, а також інші інструменти дослідження економічних процесів і явищ.

Інформаційною базою стали нормативно-правові акти України, наукові джерела, статистична звітність Державної служби статистики, річні звіти та первинна документація ПрАТ «Росава», а також результати опитування та власні спостереження.

Структура та обсяг кваліфікаційної бакалаврської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 109 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ

1.1. Поняття кризи та кризових явищ у підприємстві

У сучасній науковій думці представлено чимало підходів до трактування сутності, причин виникнення й етапів розвитку кризових процесів як у загальному плані, так і на рівні окремих підприємств. Для глибшого усвідомлення такого явища, як криза, необхідно систематизувати всі положення, що тією чи іншою мірою мають до неї стосуюнок. З метою конкретизації важливо розглянути наукові погляди на характерні риси кризи, чинники та джерела її виникнення в соціально-економічній системі, а також її наслідки для діяльності підприємств.

У наукових джерелах кризу часто тлумачать як серйозне порушення рівноваги, кардинальну зміну чи період гострого загострення суперечностей у розвитку певної сфери людської діяльності. Сам термін «криза» походить із грецької мови — «krisis», що позначає ухвалення рішення в складній ситуації або ж вирішальну фазу подій [23].

У низці високорозвинених країн світу криза трактується як об'єктивне й, до певної міри, навіть позитивне явище, яке забезпечує природний добір у межах конкурентного середовища. Існувала думка, що кризи властиві винятково капіталістичній економічній моделі. Частина дослідників розглядає кризу лише як макроекономічне явище, інші пов'язують її зі станом окремих господарюючих суб'єктів, дехто ж — зі сферою ризиків і невизначеності.

Практика провідних країн підтверджує: криза є циклічним і закономірним станом економічної системи будь-якого рівня. Вона виникає з певною періодичністю, відрізняючись масштабами, тривалістю та характером проявів. Щоб зрозуміти зміст поняття «криза», звернемося до визначень, запропонованих авторами, з урахуванням відмінностей у підходах (табл. 1.1).

Наукові підходи до визначення поняття «криза»

Автор	Визначення поняття «криза»
Р. Акофф	Криза – це трансформація напрямів функціонування системи, яка супроводжується втратою стабільності та оновленням її стану на принципово новому рівні [2].
І. Ансофф	Криза – це різка зміна стану, складна ситуація перехідного характеру, що пов'язана із серйозними проблемами в окремих сферах або загальним ускладненням становища [3].
Л. Бартон	Криза – масштабна, неочікувана подія, яка здатна спричинити значні негативні наслідки та створити загрозу для підприємства в цілому: його персоналу, продукту, фінансів, партнерських відносин і репутації [63].
О. О. Богданов	Під кризою розуміється трансформація організаційної структури системи, що знаменує собою завершення або перелом у її розвитку. Це також означає втрату балансу з переходом до нового рівня рівноваги, який формується в результаті змін, викликаних кризовим процесом [13]
О. Д. Василик	Криза – це серйозне порушення функціонування фінансової системи, яке викликане комплексом економічних і політичних передумов [14].
П. С. Грін	Під кризою мається на увазі ситуація, коли контроль над подіями втрачається [77].
К. Ру-Дюфор	Криза – це накопичення на підприємстві або в його окремих підрозділах загрозливих факторів, здатних зупинити теперішню діяльність і майбутні операції, впливаючи при цьому на людей та суспільство на різних рівнях – фізичному, психологічному та екзистенційному [74].
О. П. Жарковська	Криза – це максимальне загострення внутрішньої виробничої динаміки, соціально-економічних взаємозв'язків і зв'язків підприємства з зовнішнім середовищем [6].
Джон М. Кейнс	Криза – це момент, коли зростаюча динаміка різко змінюється спадною, що свідчить про перелом у розвитку системи [22].
П. Лагадек	Криза – це стан, у якому звичні моделі дій перестають бути ефективними, а ситуація вимагає ухвалення рішень в умовах невизначеності, що веде до дестабілізації [73].
Ю. Розенталь і Б. Підженбург	Криза – це обставини, які створюють високий рівень небезпеки, викликають невизначеність та потребують негайного реагування [71].
К. Ф. Херманн	Під кризою розуміють неочікувану ситуацію, яка становить загрозу для основних цілей підприємства, особливо за умов обмеженого часу для ухвалення рішень [70].
А. Д. Чернявський	Криза – це критичний момент у життєвому циклі системи, що спричиняється внутрішніми або зовнішніми чинниками та вимагає принципово нових підходів до реагування [58].

Джерело: сформовано автором

Поняття «криза» зазвичай асоціюється з такими поняттями, як суперечності, ризики, втрати, критичні періоди, загрози, завершення або злам у певному процесі. Частина дослідників визначає кризу підприємства як небажаний і несподіваний процес, який може серйозно ускладнити подальше функціонування організації. Водночас інші фахівці вбачають у кризі не лише негатив, а й потенціал для оздоровлення та радикального оновлення.

На початкових етапах вивчення кризи її розглядали як явище раптове й неконтрольоване, що несло значні загрози. Згодом сформувалася думка про закономірність криз, було проаналізовано їхню природу, що зробило ці явища більш передбачуваними. Однак думка про те, що кризи є шкідливими та небезпечними для економіки, тривалий час залишалась актуальною. У зв'язку з цим зусилля антикризового управління були спрямовані на боротьбу з кризами: не лише на подолання їх наслідків, а й на попередження самих передумов.

Ми поділяємо точку зору вчених, які трактують кризу як шанс для подальшого зростання підприємства, оскільки саме через подолання кризи можливе оновлення та посилення стійкості бізнесу. У широкому сенсі криза необхідна як стабільним системам, так і економіці загалом, оскільки вона позначає крайній рубіж, після якого можливе відновлення і розвиток. Таким чином, криза може мати стимулюючу роль.

Термін «теорія криз» охоплює сутність, причини, характер і наслідки періодичних фаз нестабільності в динаміці розвитку. Загальну динамічну теорію криз у рамках системного підходу сформулював О. О. Богданов у праці «Тектологія». Він визначав кризу як зміну організаційних структур системи, момент різкого повороту в її еволюції. Учений виокремив два типи криз: такі, що сприяють виникненню нових зв'язків (з'єднувальні), і ті, що спричиняють руйнування старих (роз'єднувальні). За його підходом, криза є порушенням балансу та водночас кроком до нової стабільності [13].

Розвиток теорій економічних криз набрав обертів у другій половині XIX

століття. Було опубліковано чимало праць, у яких причини криз пояснювалися через коливання попиту, циклічність економіки та зміну фаз споживання. Класичне обґрунтування періодичності та матеріального підґрунтя економічних криз міститься у «Капіталі» К. Маркса [38]. Питання довготривалих економічних циклів і кризових етапів досліджував М. Д. Кондратьєв [32]. Суттєвий внесок у розвиток теорії зробили також Й. Шумпетер, Є. Варга [11], І. Трахтенберг [47], С. Меншиков [3] та інші.

Наприкінці ХХ століття нові хвилі глибоких криз зумовили появу модернізованих підходів до їх теоретичного осмислення. Ці підходи визнають кризу неминучим етапом у функціонуванні будь-якої системи, включаючи економічну. Кризи є частиною життєвого циклу, виконуючи кілька важливих функцій: руйнування застарілих структур, формування нових компонентів і оновлення системної природи. Завершення кризи означає або перехід до якісно нового стану, або повне руйнування з подальшою заміною системи [39].

Процес проходження кризи має кілька фаз – приховане накопичення факторів, розпад, депресивний стан, відновлення і повернення до передкризового рівня, але на новій основі. Крім цього, теорія криз показує, що кризові явища в різних секторах економіки можуть взаємодіяти – або посилюючи, або пом'якшуючи один одного. Таким чином, завдяки передбачуваності циклів суспільство отримує змогу впливати на тривалість і масштаб кризових ситуацій.

Отже, можна зробити висновок, що кризове явище, якщо не загрожує самій життєздатності підприємства, може стати джерелом позитивних змін. За умови ефективного управління та вчасної реакції, криза здатна привести до якісного зростання ефективності діяльності компанії. Як зазначає Ю. М. Осипов у праці «Теорія господарства»: «...Без криз не буває розвитку, немає якісних зрушень... Криза – необхідна умова та рушій якісного прориву» [43].

Слід наголосити, що кризові процеси виникають як на рівні загальнонаціональної економіки під впливом зовнішніх дестабілізуючих факторів, так і на рівні окремих підприємств — як найнижчої ланки

господарської системи.

Кризовий стан підприємства є періодом, що повторюється, має часові межі та підлягає керуванню. Його характеризують значні відхилення параметрів функціонування за межі допустимих значень. Причиною є втрата здатності адаптуватися до темпів змін зовнішнього та внутрішнього середовища на макро- і мікрорівнях, що викликає дисбаланс між складовими розвитку підприємства. Такі явища мають непередбачувані наслідки, які можуть бути як негативними, так і потенційно позитивними [41].

Цей стан можна пояснити наявністю факторів, що провокують кризові зміни (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Чинники, що обумовлюють появу криз у підприємстві

Джерело: [28]

Дослідження чинників, що спричиняють виникнення та розвиток кризових процесів, а також аналіз фаз кризи та конкретних показників діяльності підприємств дозволяє деталізувати ключові характеристики кризових явищ на рівні підприємства:

- кризовий стан підприємства є процесом, що має чітко визначену часову протяжність і відбувається протягом певного періоду;

- він відображає внутрішні суперечності, накопичені в господарській системі, які потребують вирішення для збереження або продовження функціонування чи подальшого розвитку;
- кризові явища формуються як результат об'єктивних економічних процесів, пов'язаних із динамікою окремих видів діяльності підприємства або функціонуванням його підсистем управління;
- криза може виникнути на будь-якому етапі життєвого циклу компанії, затримуючи її перехід на наступний рівень або ж, навпаки, спричиняючи передчасне згорання діяльності та ліквідацію;
- характерною ознакою кризового стану є значне погіршення або втрата підприємством стабільності через порушення основних параметрів функціонування;
- на розгортання кризового процесу впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, співвідношення і специфіка яких є індивідуальними для кожного підприємства;
- кризи мають повторюваний характер і проявляються з певною регулярністю;
- виникнення кризової ситуації створює ризики для поточної діяльності підприємства, а її подолання призводить до певних наслідків: позитивних — якщо вдається усунути суперечності та відновити ефективну бізнес-модель, або негативних — якщо підсумком стає зупинка діяльності, банкрутство чи добровільна/примусова ліквідація суб'єкта господарювання [54].

Проведений аналіз наукових джерел дозволяє виділити різні типи криз на підприємстві, що класифікуються за певними критеріями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація типів кризи на підприємстві

Класифікаційні ознаки	Типи кризи
За масштабом прояву	Загальні, локальні
За масштабами охоплення проблем	Макрокризи, мікрокризи
За структурою відносин у соціально-економічній системі	Економічні, соціальні, технологічні, організаційні, психологічні
За причинами виникнення	Природні, суспільні, екологічні
За можливістю прогнозування	Прогнозовані, не прогнозовані
За способом протікання	Явні, латентні (приховані)
За глибиною протікання	Глибокі (гострі), легкі (м'які)
За періодом протікання	Затяжні, короточасні
За характером	Циклічні, структурні, модифіковані, комбіновані, перехідні
За ступенем поширення	Глобальна, міжнародна, світова, регіональна, національна, місцева, галузева, підприємства
За країною виникнення	У розвинутих країнах; у країнах, що розвиваються; у країнах з перехідною економікою
За етапами життєвого циклу	Криза росту, стагнація, занепад
За цілями підприємства	Стратегічна криза, криза результатів, криза ліквідності, банкрутство
За агрегованим станом	Криза, зумовлена екзогенними чинниками; криза, зумовлена ендогенними чинниками
За інтенсивністю дії	Сповільнені, інтенсивні, реактивні
За наслідками впливу	Незначні, збиткові, руйнівні
За ступенем керованості	Керовані, некеровані
За причинами виникнення	Невизначеність майбутнього, недолік інформації, особистісні
За сегментацією	Грошові, банківські, кредитні, валютні, фондові, бюджетні, платіжні, інфляційні, інвестиційні, боргові, кризи довіри
За повторюваністю	Разові, перманентні
За кумулятивністю	Одиночні, подвійні
За однозначністю походження	Одиничні, «кризи-близнюки»
За реальністю виникнення	Дійсні, уявні
За ймовірністю виникнення	Малоймовірні, високо ймовірні
За можливістю діагностування	Діагностовані, недіагностовані
За можливістю поборення	Переборні за допомогою внутрішніх сил, переборні за допомогою зовнішніх сил, непереборні
За схожістю	Унікальні, аналогові
За універсальністю	Універсальні, спеціалізовані

Джерело: [52]

У процесі дослідження було з'ясовано, що кризові явища можуть проявлятися як обмежена кількість нестабільних ознак, які одночасно виникають у різних сферах діяльності підприємства, або ж як окрема подія, що трапляється під час виконання певної функції суб'єкта господарювання.

Тривалий час проблематика кризових явищ аналізувалася переважно з позицій макроекономіки, тоді як вивчення мікрорівня як предмета наукового інтересу набуло актуальності лише останніми роками. При цьому більшість науковців наголошує, що передумови кризового стану беруть початок саме в економічній площині — через надлишок капіталу та продукції. Сучасні тенденції демонструють, що навіть у державах із відносно стабільною економікою зростає політична й макроекономічна нестабільність, що створює складні умови для функціонування бізнесу як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівнях. Це зумовило зростання наукового інтересу до дослідження криз безпосередньо на рівні окремих підприємств [2].

Причини, що провокують кризові ситуації на підприємствах, є доволі різноманітними (табл. 1.3).

Суттєвою проблемою є те, що значна частина управлінців не ідентифікує чинників, які стали поштовхом до кризи, і не застосовує сучасні інструменти діагностики стану підприємства на ранніх стадіях. У зв'язку з цим однією з критично важливих передумов для стабілізації діяльності підприємства та виходу з кризового стану є чітке визначення джерел її виникнення.

На поточному етапі розвитку країни сформувалися нові, специфічні умови для функціонування підприємств, що позначаються високим ступенем нестабільності й непередбачуваності. Проблемність ситуації полягає в тому, що багато українських підприємств не мають належного досвіду подолання кризових фаз економічних циклів. Як результат, вони стикаються з цілою низкою нетипових викликів і нерідко покладаються на застарілі методи вирішення проблем, що базуються на досвіді минулих періодів. Це зумовлює

втрату часу, протягом якого ситуація загострюється, а підприємство може досягти точки банкрутства.

У таких умовах як окремі підприємства, так і цілі сектори економіки, що переживають системні та структурні потрясіння, змушені впроваджувати спеціалізовані управлінські підходи, здатні забезпечити вчасне реагування на кризові загрози.

Таблиця 1.3

Причини виникнення кризи

Умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Об'єктивні	– потреба модернізації і реструктуризації підприємств; – глобальна рецесія, економічна депресія; – перевиробництво; – циклічність економіки;
Суб'єктивні	– досвід; – професійний рівень; – волюнтаризм в управлінні; – психологічні фактори;
Внутрішні	– на рівні держави; – на рівні підприємства;
Зовнішні	– міжнародна співпраця; – міжнародна конкуренція; – міжнародна санкція;
Природні	– катаклізми природного походження;
Техногенні	– управлінські рішення; – протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу.

Джерело: [2]

Таким чином, підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити: в умовах функціонування будь-якого підприємства завжди існує ризик виникнення кризових ситуацій. Причинами цього можуть бути не лише прорахунки в управлінні, неефективна стратегія, недостатні дії щодо утримання ринкових позицій або усунення наявних проблем, але й цілком об'єктивні чинники. Саме тому подальший розвиток кризових явищ значною мірою визначається рівнем ефективності управлінських рішень на підприємстві.

1.2. Особливості антикризового управління та розробки антикризової стратегії підприємства

У сучасному економічному середовищі значно зростає ризик появи та ескалації кризових явищ у діяльності будь-якого підприємства, що зумовлює потребу в реалізації дієвого механізму антикризового управління. Аналіз наукових джерел дозволяє дійти висновку, що існує багато різних трактувань поняття антикризового управління підприємством, які систематизовано в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Визначення сутності поняття «антикризове управління» різними науковцями

Автор	Визначення поняття «антикризове управління»
Бланк І. А. [12 с. 7]	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Дж. Кейнс [22., с. 119]	система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
Кошкін В. І. [26, с. 11]	механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства
Балашов А. П. [10, с. 14], Ільїн С. С. [7, с. 9], Ситник Л. С. [41, с. 29]	система заходів з відновлення платоспроможності підприємства
Біловол Р. І. [11] Лігоненко Л. О. [31, с. 42], Терещенко О. О. [49, с. 31]	частина загальної системи менеджменту у підприємстві під час виникнення кризової ситуації
Маховка В. [34]	- як специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; - як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи.

Джерело: сформовано автором

Узагальнивши наукові підходи до трактування терміну «антикризове управління», на рисунку 1.2 представлено схематичне відображення його змісту в контексті функціонування підприємства в умовах нестабільності та загроз.



Рис. 1.2. Сутність антикризового управління

Джерело: розроблено автором на основі джерела [30]

Аналізуючи наявні підходи, представлені в роботах вітчизняних та іноземних дослідників, можна дійти висновку, що більшість з них погоджується з тим, що антикризове управління є важливою функцією менеджменту, яка виконує такі завдання:

- запобігання виникненню кризових ситуацій;
- підтримання підприємства на достатньому рівні платоспроможності;
- мінімізація або повна нейтралізація наслідків фінансових труднощів у діяльності суб'єкта господарювання.

Крім того, антикризове управління охоплює не лише дії з подолання кризових станів, а й профілактичні заходи, спрямовані на попередження

подібних ситуацій та уникнення процедури банкрутства. Отже, антикризове управління варто розглядати як безперервний процес, що охоплює виявлення, передбачення та ліквідацію загрозливих для підприємства явищ і обставин. Цей процес вимагає постійного моніторингу ризиків та потенційних загроз, які можуть впливати на стабільність функціонування організації.

Головна мета антикризового управління полягає в обґрунтуванні таких управлінських рішень, які характеризуються мінімальним рівнем ризику, дозволяють досягати поставлених економічних цілей з найменшими витратами ресурсів та мають низький рівень негативного впливу на соціально-економічну ситуацію підприємства.

Антикризове управління має специфічний набір функцій. Проведений аналіз економічної літератури дозволяє зробити висновок, що ці функції є розширеним варіантом основних функцій менеджменту, з урахуванням особливостей кризових процесів, їх природи та форм прояву. Схематичне зображення цих функцій наведено на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Специфічні функції антикризового управління

Джерело: [35]

Ключовим чинником, що забезпечує можливість реалізації антикризового управління, є людський фактор. Саме усвідомлені дії людини сприяють пошуку рішень у критичних обставинах, концентрації зусиль на подоланні найбільш складних викликів, використанню як сучасного, так і історичного досвіду подолання криз, а також здатності до адаптації в умовах нестабільності. Окрім цього, важливу роль відіграє розуміння циклічності розвитку соціально-економічних систем, що дає змогу прогнозувати можливість виникнення криз та своєчасно готуватися до них.

До основних складових антикризового управління належать: передбачення кризових явищ; нормативно-правове забезпечення процесу управління кризами; регулювання фінансових та економічних параметрів в умовах кризового стану; аналіз джерел і причин деструктивних процесів (конфліктологія); управління в умовах підвищеного ризику чи безпосередньої кризи.

Успішне антикризове управління неможливе без глибокого розуміння причин кризових явищ. Часто підприємства свідомо обирають стратегії з високим рівнем ризику, готуючись до можливої кризи заздалегідь. У таких випадках, хоч і виникають тимчасові втрати, підприємство отримує стратегічну перевагу. Іноді криза слугує каталізатором для інноваційного розвитку. Тому надзвичайно важливим є оперативне виявлення проблем та своєчасне прийняття управлінських рішень, адже зволікання лише ускладнює становище компанії.

Завдання антикризового управління полягає в стабілізації ситуації, підвищенні здатності підприємства реагувати на управлінські впливи та забезпеченні гнучкості в прийнятті рішень.

Реалізація стратегічного підходу до антикризового управління здійснюється шляхом розробки та впровадження антикризової стратегії. З урахуванням її вагомості ролі у забезпеченні життєздатності підприємства та формуванні основ для сталого розвитку, було сформовано низку підходів до визначення змісту антикризової стратегії, що представлені на рисунку 1.4.

Зображені на рисунку підходи дозволяють розкрити сутність антикризової стратегії не лише як управлінського інструменту, а й як форми адаптації до умов поглиблення кризових явищ. Поєднання змісту понять «криза» та «стратегія» дає змогу сформулювати визначення антикризової стратегії як довгострокового плану дій, що орієнтований на стабілізацію діяльності підприємства та створення умов для досягнення його стратегічних цілей.



Рис. 1.4. Ключові підходи до визначення змісту антикризової стратегії

Джерело: [8]

Отже, антикризову стратегію доцільно розглядати як модель ефективної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі, яке сьогодні трансформується досить швидкими темпами. Це підкреслює необхідність отримання своєчасного зворотного зв'язку у вигляді показників, що відображають майбутні умови функціонування підприємства. Водночас слід пам'ятати, що профілактичні заходи мають значно більшу ефективність

порівняно з діями, спрямованими на усунення негативних наслідків уже виниклого кризи.

До ключових характеристик антикризової стратегії належать:

- обмеженість строків реалізації — переважно від 1 до 3 років;
- підвищена ефективність, що проявляється у масштабі наслідків: успішна реалізація сприяє відновленню ресурсної бази підприємства, а провальна — призводить до банкрутства або втрати інвестицій власниками;
- пріоритетність, тобто у період виходу з кризи корпоративна, функціональна та бізнес-стратегії істотно коригуються та підпорядковуються цілям антикризового управління;
- орієнтація на виявлення та максимальне використання внутрішніх резервів підприємства;
- функціонально-цільова спрямованість із визначенням вузького кола пріоритетних об'єктів впливу через обмеженість ресурсів;
- виражена адаптивність, що включає реалізацію широкого спектра організаційних та технологічних змін, які дозволяють підприємству пристосуватися до умов зовнішнього середовища.

Науково-теоретичні принципи формування антикризової стратегії включають:

1. своєчасне реагування на ознаки кризи, оскільки її прояви зазвичай посилюються з кожним економічним циклом, що підвищує ризик негативних наслідків;
2. оперативну оцінку менеджментом реального ступеня загрози для соціально-економічного стану підприємства;
3. ранню діагностику факторів, що можуть призвести до кризи, та превентивне планування заходів з мінімізації ризиків на початкових етапах;
4. мобілізацію всіх можливостей для виходу з кризового стану.

Важливо підкреслити, що ефективність антикризової стратегії залежить

від типу і виду кризи, її глибини, причин та умов виникнення, а також від етапу розвитку підприємства. Під час розробки стратегії слід враховувати комплексний та системний характер кризових явищ і специфіку їхнього впливу на різні підсистеми підприємства.

У цілому антикризова стратегія дає змогу:

- визначити ключові методи адаптації підприємства до швидкоплинних і нерегулярних змін у зовнішньому середовищі;
- розробити попередні заходи для підтримки стабільності діяльності та досягнення операційних і стратегічних цілей.

Механізм антикризової стратегії слід розглядати як сукупність інструментів і методів, спрямованих на забезпечення довгострокової стабільності підприємства. Відповідно, ефективність реалізації залежить від обґрунтованості обраної моделі дій та застосованих інструментів.

Процес розробки антикризової стратегії є динамічним комплексом взаємопов'язаних управлінських заходів, який традиційно включає три основні етапи: планування, розробку та впровадження. У сучасних умовах цей процес доповнюється етапом контролю та оцінки ефективності стратегії.

Початковий етап розробки передбачає детальний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та оцінку його потенціалу на ринку. Особливу увагу необхідно приділяти таким групам факторів:

- ресурсним і бюджетним обмеженням;
- основним тенденціям розвитку макро- та мікросередовища;
- інтересам зацікавлених сторін (клієнтів, персоналу тощо);
- конкурентним перевагам підприємства;
- поведінковим моделям конкурентів;
- рівню цінової конкурентоспроможності.

Для практичного використання антикризових заходів підприємству, як правило, необхідно розробити антикризову програму. Найважливішою метою антикризової програми є стабільність роботи підприємства, яка виявляється не тільки в досягненні необхідних показників платоспроможності та

рентабельності, а й у підтриманні їх рівня, що запобігає настанню повторним кризам [18]. Фактичним результатом реалізації антикризової програми підприємства є налагодження регулярного процесу управління. Для менеджера це означає вміння прогнозувати ситуацію, контролювати поточну діяльність і впливати на неї в той момент, коли це необхідно.

Для підвищення ефективності антикризових програм важливо максимально раціонально використовувати доступні ресурси. Виведення підприємства з кризи не має бути хаотичним або стихійним, воно повинно бути добре організованим і скоординованим. Програма має охоплювати всі структурні підрозділи підприємства, а за необхідності можуть розроблятися окремі підпрограми для конкретних відділів чи служб (наприклад, уточнення та деталізація заходів на рівні окремих підрозділів) [20].

Розробка антикризової програми базується на оцінці фінансового стану підприємства, ризику банкрутства, аналізі наслідків кризових ситуацій, здатності підприємства локалізувати кризу та ролі антикризового управління.

Формування програми — це керований процес, що складається з кількох етапів:

- створення робочої групи — залучення зацікавлених осіб, відповідальних за розробку і реалізацію програми, або залучення консалтингових компаній;
- розробка календарно-мережевого плану, який визначає структуру, строки і особливості виконання комплексу робіт. Для цього використовують різні інструменти, наприклад діаграми Ганта, методи PERT, плани-графіки та метод критичного шляху;
- детальний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, зокрема дебіторської і кредиторської заборгованості, активів, зобов'язань, капіталу, попиту та цін на продукцію і послуги, а також існуючих і потенційних замовлень. Це дає змогу виявити основні причини кризи, шляхи її подолання і визначити подальший напрям розвитку;

- розробка антикризових альтернатив — створення набору можливих заходів, формування гіпотез розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища та прогнозування результатів їх впровадження;
- узгодження програми з власниками підприємства, оскільки деякі заходи можуть зачіпати їх інтереси або суперечити довгостроковій стратегії розвитку;
- підготовка експертного висновку для прийняття рішення, що містить детальний опис кожного антикризового заходу;
- вибір оптимальних альтернатив і підготовка проекту антикризової програми;
- погодження проекту з усіма зацікавленими сторонами — власниками, кредиторами, державними органами тощо (залежно від статусу підприємства та нормативних вимог);
- затвердження програми і доведення її положень до виконавців у структурних підрозділах.

Заходи, які не включені до основної програми, але визнані корисними, можуть зберігатися у резерві антикризового менеджера й використовуватися у разі перегляду програми, недостатньої ефективності раніше обраних заходів або зміни зовнішніх і внутрішніх умов [18].

Аналізуючи наукові джерела різних дослідників, можна виділити основні ознаки антикризового управління, які включають:

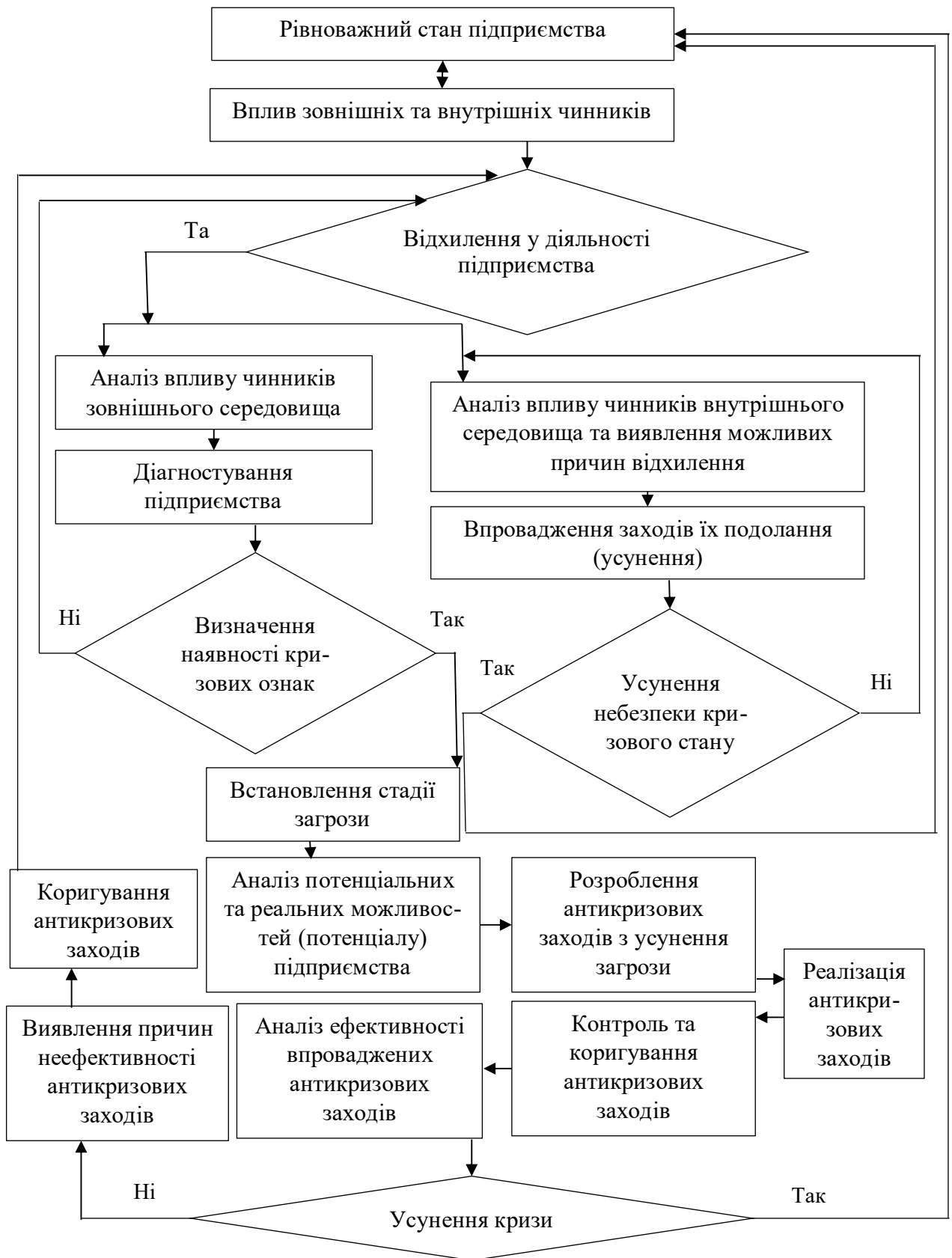


Рис. 1.5. Алгоритм антикризового управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі джерела [16]

1. Антикризове управління є безперервним процесом, яким можна і необхідно ефективно керувати.
2. Воно передбачає систематичну оцінку впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів середовища, у якому функціонує підприємство, з метою своєчасного виявлення загроз, які можуть вплинути на стабільний розвиток підприємства.
3. Антикризове управління – це процес, основним завданням якого є запобігання кризам, їх подолання, своєчасне реагування на них та недопущення повторного виникнення кризових ситуацій у майбутньому.

Враховуючи це, було розроблено алгоритм антикризового управління підприємством, який включає всі необхідні функціональні блоки для виконання цих завдань (див. рис. 1.5). Цей алгоритм дозволяє враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів середовища підприємства, що дає змогу своєчасно ідентифікувати потенційні загрози для стабільності та розвитку.

Отже, антикризове управління полягає у застосуванні різноманітних заходів і методів, які допомагають прогнозувати, запобігати та долати кризові явища в діяльності підприємства. У сучасних умовах, коли зростають рівні невизначеності та ризику, керівникам українських підприємств слід особливо ретельно розробляти ефективні антикризові заходи. Ці заходи мають враховувати особливості функціонування конкретного підприємства, його середовище, використовувати позитивний досвід діяльності, передбачати глибокий аналіз фінансового стану й сприяти виходу підприємства з кризових ситуацій.

1.3. Методичні підходи до розробки антикризової стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу

У сучасних економічних умовах більшість суб'єктів господарювання володіють значною автономією у прийнятті економічних рішень і несуть відповідальність за їх результати. В діяльності будь-якого підприємства періодично виникають ситуації, що вимагають впровадження заходів для запобігання кризовим явищам або ліквідації існуючих ознак кризи.

Стратегічний бенчмаркінг спрямовує підприємства на активний вибір стратегій розвитку, необхідних для здобуття провідних позицій у своїй галузі та на ринку. Перед початком стратегічного планування він підвищує ефективність управління та сприяє успішній реалізації проектів, враховуючи ключові напрями розвитку підприємства та його короткострокові перспективи.

Стратегія підприємства, сформована на основі результатів бенчмаркінгу, має забезпечувати [12]:

- вивчення маркетингового середовища і формування місії підприємства;
- вибір стратегічних бізнес-зон (СЗГ), що забезпечать зовнішню гнучкість у довгостроковій перспективі, тобто здатність адаптуватися до найсприятливіших економічних, правових, політичних, науково-технічних, соціокультурних та екологічних умов;
- аналіз потенційних ринків товарів і послуг;
- формування асортименту продукції, що максимально відповідатиме потребам потенційних споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках, гарантуватиме стабільне отримання прибутку і дозволить реалізовувати програми розширеного відтворення;
- тісну взаємодію з ринками виробництва, цінних паперів і валюти для економічно ефективної підтримки стратегічного потенціалу підприємства, необхідного для здобуття конкурентної переваги протягом усього життєвого циклу;
- раціональний розподіл наявних та залучених ресурсів між різними

напрямами діяльності з метою досягнення максимального результату.

На рис. 1.6 представлено основні етапи реалізації процесу стратегічного бенчмаркінгу.



Рис. 1.6. Етапи реалізації стратегічного бенчмаркінгу

Джерело: [32]

У сучасних умовах бенчмаркінг як інструмент стратегічного управління може застосовуватися у двох основних напрямках.

Перший напрямок полягає у зборі інформації про стратегії, які застосовуються еталонними підприємствами. Найчастіше такими є безпосередні конкуренти, стратегія яких може бути безпосередньо запозичена і принести позитивні результати. Використання бенчмаркінгу в цьому випадку дозволяє зробити висновки про найефективніші галузеві стратегії, базуючись на досвіді найбільш успішних компаній. Крім того, підприємство звільняється від необхідності розробляти власну стратегію, оскільки може адаптувати вже перевірений варіант, що зменшує витрати на стратегічне планування.

Другий напрямок передбачає розробку унікальної стратегії на основі

аналізу результатів бенчмаркінгу, при цьому не копіюючи стратегії інших організацій. Рекомендується використовувати непрямі дані еталонних компаній замість конкретних стратегічних рішень. Порівняння власних показників діяльності з показниками конкурентів створює підґрунтя для формування нової, оригінальної стратегії. Для досягнення бажаної ефективності стратегічний бенчмаркінг повинен стати невід'ємною частиною процесу інновацій та удосконалення бізнесу.

Під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів нормальний режим роботи підприємства може порушуватися, відхиляючись від запланованих чи бажаних показників. Такі ситуації вимагають створення та застосування ефективного механізму антикризового управління (рис. 1.7).

Механізм антикризового управління зазвичай складається з наступних послідовних етапів [46]:

1. Діагностика поточного стану підприємства, що потребує антикризового втручання.
2. Визначення мети та завдань антикризового управління, спрямованих на подолання поточної нестабільності або запобігання її погіршенню в майбутньому.
3. Визначення об'єкта, суб'єкта антикризового управління, а також часових рамок для вирішення соціально-економічних проблем.
4. Аналіз ресурсних можливостей підприємства з метою формування бажаного рівня ефективності прийнятих рішень.
5. Розробка та впровадження антикризової програми, спрямованої на подолання проблем у межах існуючих ресурсних і часових обмежень.
6. Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у подальшому.

Таким чином, антикризова програма підприємства є ключовим елементом антикризового управління, що пов'язує його мету і систему цілей із методами їх досягнення, а також із завданням виходу з кризового стану і забезпечення подальшого стабільного розвитку суб'єкта господарювання.



Рис. 1.7. Структура механізму антикризового управління

Джерело: [40]

Розробка та впровадження ефективних технологій і методів оцінки масштабів кризи базується на проведенні інформаційно-аналітичного дослідження стадії виникнення кризового явища. Василенко В. О. у процесі удосконалення методичного інструментарію для оцінки масштабів кризових наслідків виділяє три основні етапи аналітики кризового процесу [12]:

1. ретроспективний аналіз — здійснюється після початку кризи і спрямований на накопичення досвіду антикризового управління для майбутнього періоду;
2. прогностичний аналіз — проводиться до виникнення кризи і покликаний прогнозувати характер, термінові ознаки та каталізatori кризових процесів;
3. поточний аналіз — супроводжує активний період кризи, метою якого є визначення масштабів кризи та ступеня загрози її наслідків.

Вважаючи початком кризи момент різкого загострення внутрішніх протиріч у підприємстві або в його взаєминах із зовнішнім середовищем, більшість підприємств часто ігнорує початкові стадії виникнення та розвитку таких протиріч, хоча вони вже можуть негативно впливати на ефективність роботи. Існування цих протиріч у літературі часто описується як патології організаційної поведінки, що потенційно призводять до кризи. Різновиди таких патологій наведено на рис. 1.8.

Патології організаційної поведінки на підприємстві доцільно класифікувати на три групи: патології в структурі підприємства, патології в організаційних відносинах і патології в управлінських рішеннях. Водночас, підприємство може мати патології усіх трьох видів, а окремі з них можуть з'являтися на різних етапах розвитку під впливом внутрішніх чи зовнішніх чинників. Виявлення таких організаційних патологій керівництвом або зовнішніми аудиторami має служити сигналом для початку впровадження антикризових заходів.

Практика антикризового управління сформувала широкий спектр методів, які відрізняються залежно від підходів до антикризового управління

та різноманітності причин кризових явищ.



Рис. 1.8. Види патологій організаційної поведінки, що можуть призвести до кризи у підприємстві

Джерело: [47]

За результатами, отриманими в процесі застосування антикризових заходів підприємством, основні методи антикризового управління поділяють на дві групи:

- Тактичні методи: банкрутство, скорочення (даунсайзинг) та санація. Ці методи спрямовані на оперативне подолання наслідків кризи, тобто швидке покращення фінансових показників підприємства;
- Стратегічні методи: ліквідація, регуляризація, злиття, диверсифікація, реструктуризація та реінжиніринг. Зазвичай результати від їх впровадження проявляються не одразу, проте вони суттєво змінюють якісні характеристики підприємства, такі як конкурентоспроможність,

інвестиційна привабливість, клієнтоорієнтованість і інноваційність.

Вибір конкретного методу антикризового управління залежить не лише від характеру та причин кризи, а й від масштабів підприємства, галузі його діяльності, а також наявних ресурсів і можливостей для впровадження змін. Важливим є комплексний підхід, коли застосовуються як тактичні, так і стратегічні методи, що дозволяє не тільки усунути негайні загрози, а й закласти основу для стабільного розвитку у майбутньому. У процесі реалізації антикризових заходів ключову роль відіграє не лише керівництво, але й активна участь усіх підрозділів підприємства, оскільки зміни мають бути інтегровані у всі сфери діяльності. Також важливим аспектом є моніторинг результатів впроваджених заходів, що дозволяє коригувати стратегію управління відповідно до динаміки ринкової ситуації та внутрішніх змін.

Вибір методу має базуватися на причинах кризи, адже підприємство має обрати той спосіб, який найкраще сприятиме усуненню її джерел. В ході дослідження визначено суть і застосування основних методів антикризового управління:

1. Банкрутство — це офіційне визнання господарським судом неспроможності боржника відновити платоспроможність і задовольнити вимоги кредиторів лише через застосування ліквідаційної процедури.
2. Санація:
 - *внутрішня* — комплекс заходів, що призводять до фінансового оздоровлення підприємства за рахунок власних ресурсів;
 - *зовнішня* — система фінансово-економічних, організаційно-правових, технічних і соціальних заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, прибутковості, ліквідності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [24]. Застосовується при загрозі банкрутства.
3. Даунсайзинг — зменшення виробничих потужностей і скорочення чисельності персоналу відповідно до реального попиту та ринкових

можливостей, що дозволяє суттєво знизити постійні витрати й собівартість продукції.

4. Регуляризація — формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю, автоматизація обліку, розвиток маркетингових служб. Цей метод допомагає створити систему управління, здатну вирішувати складні завдання ринкової діяльності та підтримувати стабільний розвиток.
5. Ліквідація — припинення діяльності підприємства, визнаного банкрутом, через продаж його майна для задоволення вимог кредиторів.
6. Злиття — об'єднання різних стадій виробництва або різних видів діяльності в межах однієї організації, що може забезпечити економію на масштабах і зниження операційних витрат.
7. Реструктуризація — проведення організаційно-економічних, правових і технічних заходів, які змінюють структуру підприємства, форми управління і господарювання для фінансового оздоровлення, збільшення виробництва конкурентоспроможної продукції і підвищення ефективності. Застосовується на ранніх стадіях життєвого циклу підприємства або коли криза вже неминуха [24].
8. Диверсифікація — розширення діяльності у різних напрямках, щоб зменшити залежність від одного ринку. Використовується при появі перших ознак кризи.
9. Реінжиніринг — перепроєктування бізнес-процесів підприємства з метою скорочення зайвих операцій, зв'язків, часу і ресурсів, що веде до різкого зростання продуктивності, скорочення часу виробництва і зниження собівартості.

Для більшості підприємств у кризовій ситуації найбільш доцільними методами на початковому етапі є санація та реструктуризація. Мета санації — покриття поточних збитків, усунення їх причин, відновлення ліквідності і платоспроможності, зниження заборгованості, поліпшення структури

оборотних коштів та формування ресурсних фондів для реабілітації виробничої діяльності. Проте, без подальших структурних реформ ефект санації часто є тимчасовим [27].

Реструктуризація спрямована на створення ефективних суб'єктів господарювання, здатних конкурувати на ринку та випускати якісну продукцію. Цей процес усуває протиріччя між ринковими вимогами та застарілою логікою діяльності підприємства. Вона включає зміну організаційної структури, форм власності, управління, розподіл активів, переорієнтацію на ринки і оптимізацію ресурсів [49].

Серед відомих методик оцінювання ймовірності банкрутства, заснованих на дискримінантному аналізі, варто виділити моделі Альтмана, Спрінгейта, Ліса, Тафлера, Терещенка і Матвійчука (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства підприємства

Модель	Порядок розрахунку	Нормативні значення	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Двофакторна модель Альтмана	$Z = -3,877 - 1,0736 X_1 + 0,579 X_2$, де X_1 – коефіцієнт поточної ліквідності; X_2 – коефіцієнт відношення позикових коштів до валюти балансу.	$Z < 0$ – ймовірність банкрутства низька, $Z > 0$ – ймовірність банкрутства висока.	Є найпростішою у використанні, можливе її застосування при проведенні зовнішнього аналізу на основі бухгалтерського балансу.	Не розглядає вплив показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, ділову та ринкову активність.
П'ятифакторна модель Альтмана	$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5$, де X_1 – оборотний капітал/сума активів; X_2 – нерозподілений прибуток/сума активів; X_3 – операційний прибуток/сума активів;	$Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства дуже висока; $1,8 < Z < 2,7$ – висока, $Z > 2,7$ – низька.	Змінні моделі відображають різні аспекти діяльності підприємства, точність прогнозування в деяких	Може бути застосована лише для акціонерних товариств, чії акції обертаються на ринку цінних

1	2	3	4	5
	X_4 – ринкова вартість акцій/позиковий капітал; X_5 – виручка/сума активів.		країнах склала 95%.	паперів, проте не враховує динаміку курсу акцій.
Модель Тафлера	$T=0,53X_1+0,13X_2+0,18X_3+0,16X_4$, де X_1 – прибуток до сплати податків/поточні зобов'язання; X_2 – оборотні активи/сума зобов'язань; X_3 – поточні зобов'язання/сума активів; X_4 – обсяг продажів/сума активів.	$T = 0,25$ – критичне значення, $T < 0,2$ – імовірність банкрутства висока.	Простота розрахунків, можливість застосування при проведенні зовнішнього діагностичного аналізу.	Модель показала низьку адекватність, не враховує ринкової оцінки підприємства, використання при оцінці вузької кількості показників.
Модель Ліса	$Z=0,063X_1+0,092X_2+0,057X_3=0,001X_4$, де X_1 – оборотні активи/загальна вартість активів; X_2 – операційний прибуток/загальна вартість активів; X_3 – нерозподілений прибуток/загальна вартість активів; X_4 – власний капітал/позиковий капітал.	$<0,037$ – імовірність банкрутства висока.	Можливість використання моделі для зовнішнього експрес-аналізу, врахування реінвестування прибутку підприємства.	В основі більшості відносин показників моделі закладена в основному одна складова – загальна вартість активів, що не дозволяє врахувати ефективність використання власного капіталу.
Модель Спрінгейта	$Z=25X_1+25X_2+10X_3+20X_4+20X_5$, де X_1 – коефіцієнт швидкої ліквідності (високоліквідні активи/поточні зобов'язання); X_2 – коефіцієнт кредитоспроможності (власний капітал/зобов'язання); X_3 – коефіцієнт імобілізації власного капіталу(високоліквідні активи/баланс); X_4 – коефіцієнт оборотності запасів (собівартість/середньорічна величина запасів); X_5 – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (виручка/дебіторська заборгованість).	$Z = 100$ – фінансова ситуація нормальна; $Z > 100$ – гарна; $Z < 100$ – викликає тривогу.	Можливе використання методики для проведення зовнішнього аналізу.	Граничні значення коефіцієнтів завищені. Недоліком є різкі «переходи» від однієї оцінки фінансової заможності до іншої.

Джерело: сформовано автором

Процес формування стратегії в кризових умовах має бути представлений як сукупність пов'язаних управлінських процесів (рис. 1.9).

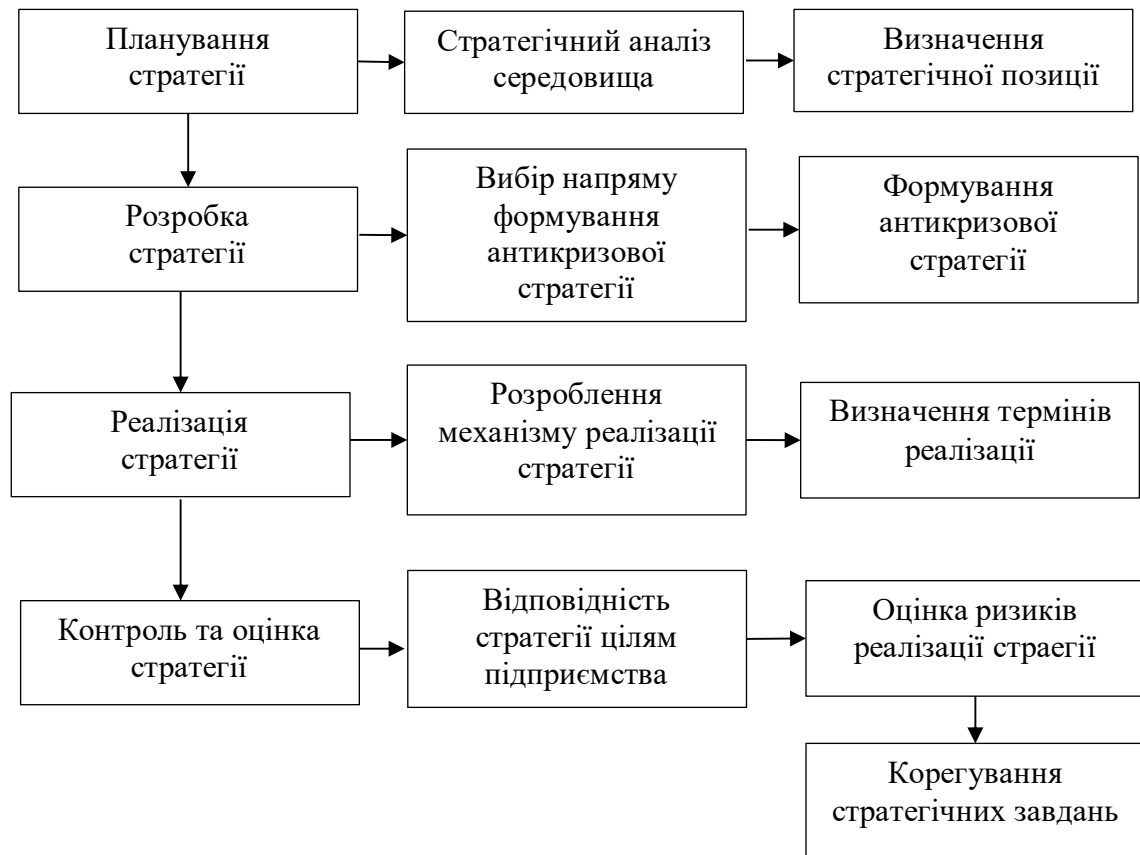


Рис. 1.9. Основні етапи формування антикризової стратегії підприємства

Джерело: розроблено автором на основі літературного джерела [12]

Можна виокремити три ключові етапи формування антикризової стратегії на підприємстві: планування, розробка та впровадження стратегії антикризового управління. Цей процес доцільно доповнити етапом контролю й оцінки ефективності антикризових заходів. На початковому етапі важливо провести всебічний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, а також оцінити потенціал підприємства у конкурентному середовищі.

Серед чинників, що мають бути враховані, виділяють:

- тенденції розвитку макро- та мікроекономічних умов;
- обмеження ресурсного та фінансового характеру;
- інтереси ключових стейкхолдерів, зокрема клієнтів і працівників;
- поведінкові моделі конкурентів;

- основні конкурентні переваги підприємства;
- політику ціноутворення, що впливає на позицію на ринку.

Для діагностики підприємства та аналізу зовнішнього середовища застосовуються різноманітні методи, такі як:

- опитування;
- маркетингові дослідження;
- аналіз господарської діяльності тощо.

Впровадження антикризової стратегії належить до адміністративних завдань, що включають:

- створення організаційних передумов для ефективної реалізації стратегії;
- управління фінансовими ресурсами для оптимального їх розподілу;
- формування політики підприємства, спрямованої на підтримку стратегії;
- використання передового досвіду для постійного вдосконалення;
- мотивацію керівників для забезпечення контролю за виконанням.

Розробка і впровадження стратегічних рішень потребує наявності систематизованої та проаналізованої інформації протягом усього циклу діяльності підприємства. Інформаційні ресурси невід’ємно пов’язані з інтелектуальним потенціалом: персонал повинен вміти визначати тенденції ринку, прогнозувати розвиток підприємства та обґрунтовувати необхідність раціонального використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Сучасна теорія та практика пропонують широкий спектр інструментів антикризового управління, які різняться за напрямками дії, силою впливу та суб’єктами, що їх застосовують. Групування цих інструментів дозволяє краще зрозуміти їхню функціональну роль (рис. 1.10).



Рис. 1.10. Групування інструментів антикризового управління підприємства

Джерело: [47]

Крім того, на рис. 1.10 не наведено ті заходи антикризового регулювання, які може здійснювати держава в межах антикризової політики. До таких заходів, за В. Радченком, належать:

- прийняття законодавчих актів щодо банкрутства та санації підприємств,

що втратили платоспроможність;

- встановлення державного контролю над процесом створення підприємств і формуванням їх статутного капіталу;
- здійснення державного нагляду за діяльністю підприємств та виконанням ними окремих господарських операцій;
- забезпечення рівних умов для ведення бізнесу, захист законних прав і майнових інтересів підприємств, боротьба з монополізацією та недобросовісною конкуренцією.

Важливо зауважити, що держава у своїй антикризовій політиці може також впроваджувати спеціальні програми підтримки підприємств, які перебувають у кризовому стані. Це можуть бути податкові пільги, субсидії, сприяння у залученні інвестицій, а також стимулювання інноваційної діяльності, що здатна покращити конкурентоспроможність підприємств і сприяти їх відновленню. Держава також може організовувати консультаційні служби, які допомагають менеджменту підприємств своєчасно ідентифікувати ознаки кризи і застосовувати ефективні заходи для її подолання.

Особливою увагою в антикризовій політиці держави є створення умов для підвищення фінансової грамотності керівників підприємств та розвитку їх навичок у сфері управління ризиками. Навчальні програми, семінари і тренінги, які ініціюються на державному рівні, сприяють підвищенню загальної культури управління підприємствами, що безпосередньо впливає на зниження ймовірності виникнення кризових ситуацій.

Рішення про застосування конкретних інструментів антикризового управління мають приймати менеджери відповідного рівня і компетенції. Чим складнішим, тривалішим за впливом та витратнішим є інструмент, тим вищий рівень менеджменту повинен ухвалювати рішення щодо його використання. При цьому важливою є не лише компетентність менеджерів, але й їх здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи гнучкість і адаптивність антикризових заходів.

Отже, завдяки своєчасному застосуванню методичних підходів до

діагностики ймовірності кризи підприємство має можливість досягти поставлених цілей, гармонізуючи власні інтереси із зовнішнім і внутрішнім середовищем, а також враховуючи ступінь потреби, доступні ресурси та цілі антикризових заходів. Відповідна координація дій на всіх рівнях управління дає змогу не лише подолати кризові явища, але й забезпечити стабільний розвиток і зростання підприємства у довгостроковій перспективі.

Крім того, важливим аспектом ефективної антикризової політики є створення системи моніторингу та аналізу ризиків, що дозволяє підприємству оперативно виявляти загрози і своєчасно коригувати стратегію управління. Використання сучасних інформаційних технологій, аналітичних інструментів і методів прогнозування забезпечує більш точну оцінку стану підприємства і навколишнього середовища, що є запорукою успішного проходження кризи.

РОЗДІЛ 2.

ДІАГНОСТИКА РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРАТ «РОСАВА»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Росава» (далі – ПрАТ «Росава») є промисловим підприємством, яке спеціалізується на виробництві шин і гумово-технічних виробів і розташоване у місті Біла Церква Київської області. Виробничі потужності компанії дозволяють випускати до 6 мільйонів шин на рік. Датою початку діяльності одного з провідних підприємств з виготовлення гумових виробів вважається 22 грудня 1972 року, коли було випущено першу шину.

У 2005 році керівництво компанії прийняло ключове рішення щодо комплексної модернізації виробництва. Того ж року було розширено асортимент шин, випущено понад 100 типорозмірів, а також розпочато виробництво нової серії великогабаритних шин для сільськогосподарської техніки.

Починаючи з 2006 року, продукція підприємства випускається на сучасному німецькому обладнанні, зокрема зимові шини середнього класу серії WQ для легкових автомобілів. 2007 рік ознаменувався випуском літніх шин серії SQ-201, які разом із зимовими моделями WQ і SQ отримали сертифікати відповідності рівню шуму (Чехія, IGTT) згідно з вимогами Європейської комісії. В межах програми оновлення виробництва було закуплено і встановлено нові станки, що дозволило випустити понад 150 типорозмірів шин. Також розпочато виробництво шин для сільськогосподарської техніки (моделі 10.075-15.3 Ф-274, 13.6R38 TR-07, 21.3-24 ІЯВ-79У) і вантажних автомобілів (8,25 R20 BC-57 У-2, зимові шини LTW-301 для комерційного транспорту).

У 2009 році підприємство отримало сертифікат INMETRO (Бразилія).

Внаслідок реструктуризації у 2011 році компанія була перейменована на ПрАТ «Росава». У 2018 році проведено чергову масштабну модернізацію обладнання, що надало можливість експортувати продукцію до країн Європейського Союзу.

За результатами фінансової звітності 2023 року підприємство зафіксувало збиток, який збільшився на 73,8% (або на 304,8 млн грн) порівняно з 2022 роком і склав 717,8 млн грн. Чистий дохід зменшився в 1,7 рази, або на 626,7 млн грн, до 875,3 млн грн. У травні 2024 року керівництво ухвалило рішення про реструктуризацію підприємства в межах чинного законодавства України та відповідно до вимог ринку. У результаті було розділено напрямки виробництва шин, їх реалізації та маркетингової стратегії. Керівники компанії в ЗМІ наголошували, що реструктуризація має на меті зберегти всі робочі місця, збільшити обсяги виробництва, впровадити цифрові технології, залучити додаткові інвестиції та створити нові робочі місця.

Основні напрямки діяльності ПрАТ «Росава» включають виробництво:

- шин для легкових автомобілів, комерційного транспорту та сільськогосподарської техніки;
- товарних гумових сумішей;
- гумово-технічних виробів.

Асортимент продукції налічує близько 200 типорозмірів шин, що охоплюють легкові, вантажні автомобілі, дорожньо-будівельну і сільськогосподарську техніку. Вироби забезпечують надійність і комфорт незалежно від дорожніх і кліматичних умов. Вони розроблені на сучасному високотехнологічному обладнанні і відповідають усім необхідним технічним нормам безпеки та експлуатації.

У 2008 році освоєно випуск нових шин для легких вантажівок (зимова модель LTW-301), вантажних автомобілів (8,25-20 Y2-BC57) і для сільгосптехніки (10.075-15.3 Ф-274, 13.6R38 TR-07, 21.3-24 ІЯВ-79У). З 2012 року підприємство випускає шини нового покоління SNOWGARD із зимовим спрямованим протектором, а в 2016 році в лінійці з'явилися шиповані

варіанти. У 2017 році почалося серійне виробництво шин з дорожнім спрямованим малюнком протектора ITEGRO. ПрАТ «Росава» постійно працює над новими конкурентоспроможними моделями для різних типів автотранспорту.

Переважна більшість шин виготовляється з анідним, поліамідним і поліефірним кордом із радіальним розташуванням ниток, а також з металокордним брекером. Шини з поліефірним кордом мають меншу матеріаломісткість і кращі економічні показники, що підвищує комфорт під час їзди та дозволяє знизити витрати палива — один з ключових критеріїв ефективності. Для різних дорожніх та кліматичних умов розроблені шини з різними типами протекторів: дорожнім, спрямованим, всесезонним, зимовим, асиметричним, універсальним і підвищеної прохідності.

За останні роки компанія значно інвестувала в модернізацію виробництва, зокрема з 2008 року освоєно випуск продукції для закордонних замовників із Німеччини, Туреччини та Великобританії. Використання сучасного обладнання, новітніх технологій і комп'ютерного моделювання дозволило пропонувати продукцію, що відповідає європейським стандартам (Додаток А).

Розроблені нові лінійки шин для легкових та легковантажних автомобілів включають літні PREMIORRI Solazo, PREMIORRI Solazo S Plus, ROSAVA ITEGRO; зимові PREMIORRI ViaMaggiore, PREMIORRI ViaMaggiore Z Plus, ROSAVA SNOWGARD, ROSAVA SNOWGARD-VAN; та всесезонні PREMIORRI Vimero, PREMIORRI Vimero-SUV.

Особливу увагу приділено розвитку агрошин, асортимент яких було розширено за рахунок нових моделей і типорозмірів: 460/70R24 IM-302, 18.4R38 TR-204, 10.0/75-15.3 IM-301, 14.9R24 TR-107, 230/95R32 (9.5R32) IM-303, 540/70R24 (21.3R24) TR-302, 230/95R42 (9.5R42) IM-304, 750/65R26 (28LR26) CM-102, а також модернізованих типорозмірів: 800/65R32 CM-101 (безкамерна), 650/75R32 TR-07 (безкамерна), 600/65R28 TR-103 A8 157, 650/65R38 TR-202 A8 166.

Легкові та легковантажні шини проходять початкове тестування на обладнанні фірми «HOFMANN» і рентгенодефектоскопію на обладнанні компанії «Collmann». Впроваджена на підприємстві система менеджменту якості (СМЯ) є гарантією стабільного рівня якості та конкурентоспроможності продукції.

Система менеджменту якості ПрАТ «Росава» була вперше сертифікована у 2001 році відповідно до стандарту ISO 9001:1994 компанією TNO Certificationb.v. Нині підприємство підтримує тісні партнерські відносини з автоскладальними заводами в Україні, Франції та Словаччині.

В Україні компанія співпрацює з такими підприємствами, як:

- ХК «АвтоКрАЗ» (різні модифікації автомобілів КрАЗ);
- Корпорація «УкрАВТО» (ЗАТ «ЗАЗ»): Lanos, Sens, Славута ЗАЗ;
- Корпорація «Богдан» (ДП «Автоскладальний завод № 1» ПАТ «Автомобільна компанія «Богдан Моторс») — складання автомобілів ВАЗ;
- ВАТ «Червона зірка» (зернові, кукурудзяні комбайни);
- ЗАТ «Богуславська машинобудівна фірма «Промінь» (сільгосптехніка).

У межах угоди про стратегічне партнерство з ПАТ «АвтоКрАЗ» 2017 року було організовано виробництво гумових деталей на новій лінії для українських автомобілів.

ПрАТ «Росава» — одне з найбільших підприємств України у галузі виробництва шин, що має можливість підтримувати стабільну якість продукції і постійно розширювати асортимент.

В Україні діяльність ПрАТ «Росава» здійснюється через дилерську мережу та Торговий Дім «Росава», який має свої представництва у 10 містах, серед яких Київ, Біла Церква, Чернігів, Черкаси, Кропивницький, Запоріжжя, Дніпро, Харків та інші. Крім того, офіційним партнером компанії є «Шипшина» — одна з провідних компаній на ринку роздрібного та гуртового продажу шин, дисків і акумуляторів в Україні. Частка експорту продукції становить 47 % від загального обсягу [23].

Для характеристики економічного стану ПрАТ «Росава» проведено аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства (табл. 2.1). Результати свідчать про загальну позитивну тенденцію покращення фінансового стану підприємства за останні роки.

Чиста виручка ПрАТ «Росава» зросла з 16 408 тис. грн у 2020 році до 30 864 тис. грн у 2024 році. Загальна собівартість у 2020 році становила 13 395 тис. грн, у 2021 році збільшилась на 5,0 % до 14 065 тис. грн, а у 2022 році зросла ще на 15,0 % і склала 16 175 тис. грн.

У 2023 році собівартість зросла на 27,2 %, порівняно з 2020 роком її збільшення становить 26,4 % і досягає 26 017 тис. грн. Витрати на 1 грн реалізації у період 2020–2024 років зросли з 0,69 грн до 0,84 грн, що є негативним фактором у діяльності підприємства.

Чистий прибуток збільшився з 574 тис. грн у 2020 році до 1 479 тис. грн у 2024 році. При цьому у 2023 році чистий прибуток склав лише 79,4 % від рівня 2022 року, а у 2024 році порівняно з 2023 роком зріс у 5,6 разів. Зниження чистого прибутку у 2023 році було зумовлене зростанням адміністративних витрат та витрат на збут.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Росава»

Показник	Роки					Темп приросту, %			
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	17194	18054	20762	25670	32280	5,0	15,0	23,6	25,7
Податок на додану вартість, тис. грн	786	825	949	1070	1416	5,0	15,0	12,8	32,3
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	16408	17228	19813	24599	30864	5,0	15,0	24,2	25,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	13395	14065	16175	20578	26017	5,0	15,0	27,2	26,4
Валовий прибуток, тис. грн	3013	3163	3638	4021	4847	5,0	15,0	10,5	20,5
Адміністративні витрати, тис. грн	526	552	635	887	1109	4,9	15,0	39,7	25,0
Витрати на збут, тис. грн	686	720	828	1705	547	5,0	15,0	105,9	-67,9
Інші операційні витрати, тис. грн	3206	3366	3871	6151	6825	5,0	15,0	58,9	11,0
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	1482	1556	1789	1047	2988	5,0	15,0	-41,5	185,4
Фінансові витрати, тис. грн.	476	500	575	692	870	5,0	15,0	20,3	25,7
Чистий прибуток, млн. грн.	574	775	1076	222	1479	35,1	38,8	-79,4	567,3
Вартість основних засобів, тис. грн	5349	5617	6459	7317	8056	5,0	15,0	13,3	10,1
Вартість оборотних засобів, млн грн	5155	5413	6225	6263	10748	5,0	15,0	0,6	71,6
Витрати на 1 грн реалізованих послуг, грн	0,69	0,73	0,75	0,84	0,84	5,8	2,7	12	0
Фондовіддача, грн/грн	2,93	2,93	2,93	3,01	3,52	0,0	0,0	2,6	17,1
Рентабельність послуг, %	5,1	6,2	7,3	1,1	5,7	1,1	1,1	-6,2	4,6
Рентабельність продаж, %	3,5	4,5	5,4	0,9	4,8	1	0,9	-4,5	3,9

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «Росава»

У 2023 році порівняно з попереднім роком обсяг основних засобів зріс на 21,0%, а оборотних коштів – лише на 0,6%. Обсяг основних засобів ПрАТ «Росава» продовжив зростання і у 2024 році перевищив показники 2022 року на 7,2%. Значне збільшення у 2024 році було зафіксовано в оборотних засобах, які зросли порівняно з 2023 роком на 71,6%. Це пояснюється зростанням виробничих запасів, готової продукції, а також майже двократним збільшенням дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги.

Рентабельність продукції ПрАТ «Росава» у 2020 році становила 5,1%, у 2021 році зросла до 6,2%, а у 2022 році – до 7,3%. У 2023 році рентабельність послуг знизилася до 1,1%, що було зумовлено падінням чистого прибутку через збільшення собівартості. Водночас у 2024 році рентабельність зросла до 5,7%. Рентабельність продажів становила 3,5% у 2020 році, зросла до 4,5% у 2021 році та 5,4% у 2022 році. У 2023 році рентабельність продажів значно знизилася до 0,9%, що також пов'язано зі зменшенням чистого прибутку підприємства. У 2024 році цей показник відновився до рівня 2022 року і склав 4,8%.

Отже, фінансово-економічний стан ПрАТ «Росава» загалом покращується, хоча у 2023 році відзначається суттєве зниження прибутковості.

2.2. Аналіз фінансового стану ПрАТ «Росава»

Фінансовий стан підприємства є комплексною характеристикою результатів фінансових взаємин господарюючого суб'єкта, що формується під впливом виробничо-господарських факторів і визначається системою показників, які відображають наявність, розподіл і використання фінансових ресурсів [15].

Отже, аналіз фінансового стану підприємства полягає у виявленні тенденцій розвитку, факторів зміни результатів діяльності з метою

обґрунтування управлінських рішень, контролю їх реалізації, а також виявлення резервів підвищення ефективності виробництва. Це дозволяє оцінити результати діяльності підприємства й сформулювати фінансово-економічну стратегію його подальшого розвитку. Комплексний аналіз фінансової діяльності дає змогу своєчасно виявляти проблемні зони та розробляти і впроваджувати заходи щодо їх усунення.

Такий підхід має забезпечувати максимально повне і чітке виявлення наявних проблем у діяльності підприємства в часовому розрізі, що дає можливість визначити початок фінансової кризи та оперативно розробити заходи для її попередження.

Отже, фінансовий стан підприємства – це сукупність економічних показників, які характеризують наявність, розподіл та використання фінансових ресурсів.

Аналіз фінансового стану ПрАТ «Росава» буде здійснено на основі наступних показників (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Показники фінансового стану підприємства

Джерело: розроблено автором на основі літературного джерела [15]

- Оцінка майнового стану відображає стан і ефективність формування майна підприємства, зокрема виробничих активів.
- Оцінка фінансової стійкості визначає співвідношення між власними та залученими коштами, а також рівень фінансової стабільності.
- Оцінка платоспроможності та ліквідності характеризує здатність підприємства своєчасно погашати зобов'язання і покривати позичкові кошти.
- Аналіз прибутковості дозволяє порівняти отриманий прибуток із вкладеним капіталом, оцінюючи ефективність використання інвестицій у виробництво та реалізацію продукції.
- Аналіз ділової активності відображає швидкість обороту засобів підприємства [15].

Аналіз балансу ПрАТ «Росава» демонструє облікову вартість його активів у динаміці зміни майнового стану (табл. 2.2).

Згідно з даними табл. 2.2, вартість основних засобів на кінець 2024 року зросла на 1462 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та значне оновлення основних фондів. Збільшення суми зносу на 970 тис. грн вказує на активний процес заміни зношених елементів. Крім того, у 2024 році, порівняно з 2022-м, збільшилися запаси підприємства на 3243 тис. грн, переважно за рахунок виробничих запасів та незавершеного виробництва.

Дебіторська заборгованість на 2024 рік становила 2225 тис. грн, що на 2193 тис. грн більше, ніж у 2022 році. Водночас кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги зросла лише на 8000 грн у тому ж періоді.

З даних табл. 2.2 також помітна позитивна тенденція у показнику пасиву «Власний капітал», який збільшився на 7207 тис. грн – з 8017 тис. грн у 2022 році до 15 224 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про ефективність реалізації продукції ПрАТ «Росава».

Динаміка балансу ПрАТ «Росава»

Показник	Рік			2024 р. +; - 2022 р.
	2022	2023	2024	
Актив				
I. Необоротні активи				
1.1. Основні засоби	2636	2167	4098	1462
первісна вартість	10469	10356	12091	1622
знос	7833	8189	8803	970
1.2 Довгострокові біологічні активи	1069	876	660	-409
Всього по розділу I	4801	4139	5854	1053
II. Оборотні активи				
2.1. Запаси	3751	4579	6994	3243
2.2. Виробничі запаси	1511	1955	3533	2024
2.3. Незавершене виробництво	1112	1235	2425	1313
2.4. Готова продукція	995	1281	911	-84
2.5. Товари	133	108	125	-8
2.6. Поточні біологічні активи	571	797	999	428
2.7. Дебіторська заборгованість за продукцію	32	181	2225	2193
2.8. Гроші та їх еквіваленти	193	307	592	399
2.9. Інші оборотні активи			575	575
Всього по розділу II	4563	5866	10825	6262
Баланс	9364	10005	16679	7315
Пасив				
I. Власний капітал				
1.1. Зареєстрований капітал	6626	8161	8161	1535
1.2. Нерозподілений прибуток	722	914	3813	3091
Всього по розділу I	8017	9275	15224	7207
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
2.1. Інші довгострокові зобов'язання	129			-129
Всього по розділу II	129			-129
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
3.1. Поточна кредиторська заборгованість за:				
товари, роботи і послуги	970	452	978	8
розрахунки з бюджетом	78	33	59	-19
розрахунки зі страхування	40	26	61	21
розрахунки з оплати праці	75	54	94	19
Інші поточні зобов'язання	24	158	248	224
Всього по розділу III	1218	730	1455	237
Баланс	9364	10005	16679	7315

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Проаналізувавши наведені вище дані, можна дійти висновку, що ПрАТ «Росава» має досить стійкий майновий стан, якісні зміни якого доцільно оцінювати за показниками, наведеними в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка показників оцінки майнового стану ПрАТ «Росава»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +; - 2022 р.
Основні засоби, тис. грн	2636	2167	4098	+1462
первісна вартість	10469	10356	12091	+1622
знос	7833	8189	8803	+970
Коефіцієнт зносу, %	74,8	79,1	72,8	-2
Коефіцієнт придатності, %	25,2	21,9	27,2	+2
Коефіцієнт вибуття, %	12,3	19,5	17,9	+5,6
Коефіцієнт оновлення, %	15,7	21,4	22,6	+6,9

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як показують дані табл. 2.3, коефіцієнт зносу основних засобів у ПрАТ «Росава» за період дослідження знизився на 2 % і у 2024 році становив 72,8 %. Водночас за три роки коефіцієнт придатності основних засобів зріс на 2 %. Хоча абсолютне значення цього показника залишається невисоким (27,2 %), проте спостерігається позитивна тенденція його зростання. Отже, можна зробити висновок, що виробничий потенціал ПрАТ «Росава» має тенденцію до нарощування, про що свідчить збільшення вартості основних засобів на 1462 тис. грн у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Для оцінки фінансової стійкості ПрАТ «Росава» розглянемо показники, наведені в табл. 2.4. Вони відображають здатність підприємства до самофінансування та ступінь його залежності від зовнішніх інвесторів. Згідно з табл. 2.4, коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії) у ПрАТ «Росава» перевищує нормативне значення, що свідчить про можливість підприємства виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів.

Цей показник також свідчить про незалежність підприємства від позикових джерел фінансування. Незначне зниження коефіцієнта фінансової залежності протягом досліджуваного періоду свідчить про зменшення частки позикових коштів у структурі фінансування ПрАТ «Росава». Варто відзначити, що з 2022 року цей показник знизився всього на 0,1, що підтверджує здатність підприємства ефективно функціонувати за рахунок самофінансування.

Таблиця 2.4

Динаміка показників оцінки фінансової стійкості ПрАТ «Росава»

Коефіцієнти	Нормативне значення	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +; - 2022 р.
Коефіцієнт концентрації власного капіталу (автономії)	$\geq 0,7$	0,85	0,93	0,91	+0,06
Коефіцієнт фінансової залежності		1,2	1,1	1,1	-0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,4–0,6	1,8	1,6	1,4	-0,4

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Також варто відзначити позитивну динаміку коефіцієнта маневреності власного капіталу, що свідчить про збільшення частки власних коштів, вкладених в оборотні активи, за рахунок яких фінансується операційна діяльність підприємства.

Отже, фінансовий стан ПрАТ «Росава» загалом можна охарактеризувати як стійкий, оскільки підприємство функціонує виключно за рахунок власного капіталу.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз платоспроможності та ліквідності ПрАТ «Росава».

Платоспроможність – це наявність у підприємства достатньої кількості грошових коштів та їх еквівалентів, які дозволяють своєчасно виконувати

боргові зобов'язання. Основними ознаками платоспроможності є:

- достатній залишок коштів на розрахунковому рахунку;
- відсутність простроченої кредиторської заборгованості [29].

Тісно пов'язане з платоспроможністю поняття ліквідності має більш широкий зміст.

Ліквідність – це здатність оборотних активів швидко перетворюватися на грошові кошти, необхідні для забезпечення нормального функціонування підприємства. Іншими словами, це можливість реалізувати наявні активи для своєчасної сплати першочергових зобов'язань (пасивів), а також непередбачуваних боргів [29].

Рівень ліквідності балансу безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства, при цьому ліквідність відображає не лише поточний стан розрахунків, а й перспективу їх стабільності.

Аналіз ліквідності балансу здійснюється шляхом порівняння активів, згрупованих за ступенем убуваючої ліквідності, з короткостроковими зобов'язаннями пасиву, що групуються за ступенем терміновості їх погашення.

Показники платоспроможності ПрАТ «Росава» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників платоспроможності ПрАТ «Росава»

Найменування показника	Рік			Нормативне значення
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття (K_p)	1,54	1,12	0,91	1,0–2,0
Коефіцієнт швидкої (поточної) ліквідності ($K_{шл}$)	1,21	1,06	0,7	0,8–1,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{ал}$)	0,31	0,30	0,27	0,2–0,5
Коефіцієнт загальної платоспроможності ($K_{зп}$)	1,89	1,63	1,56	>2

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Згідно з даними табл. 2.5, коефіцієнт покриття ПрАТ «Росава» у 2024 році дещо нижчий за нормативне значення, що свідчить про те, що частина поточних зобов'язань та забезпечень не може бути повністю покрита оборотними активами. Проте у попередні роки цей показник відповідав нормативам.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який показує, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів, у 2024 році склав 0,7 – це на 0,51 відсоткових пункти менше, ніж у 2022 році.

Коефіцієнт ліквідної платоспроможності у 2024 році також виявився нижчим за оптимальний рівень, що свідчить про недостатність оборотних засобів для повного погашення боргових зобов'язань ПрАТ «Росава».

Водночас показник абсолютної ліквідності залишився в межах норми, хоча і знизився порівняно з попередніми роками. Це означає, що частина поточних зобов'язань та забезпечень може бути погашена за рахунок наявних коштів та поточних фінансових інвестицій.

Отже, на основі проведених розрахунків можна зробити висновок, що більшість показників платоспроможності та ліквідності ПрАТ «Росава» не досягають нормативних значень, що свідчить про нестачу оборотних активів для повного погашення боргів. Підприємство може виконувати свої зобов'язання лише за рахунок поточних фінансових інвестицій.

Важливим етапом аналізу фінансового стану ПрАТ «Росава» є оцінка прибутковості його діяльності, що здійснюється через визначення показників рентабельності (табл. 2.6).

Згідно з табл. 2.6, у 2024 році рівень рентабельності значно зріс порівняно з 2022 та 2023 роками, показавши збільшення на 41 %. Найкращі показники рентабельності активів за період дослідження спостерігаються у 2023 році: рентабельність необоротних активів становила 148,6 %, а рентабельність оборотних активів – 104,8 %.

Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Росава»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +; - 2022 р.
Рівень рентабельності підприємства, %	31,0	25,9	72,0	41
Рівень рентабельності необоротних активів, %	4,1	148,6	21,1	17
Рівень рентабельності оборотних активів, %	4,4	104,8	11,4	7
Рівень рентабельності власного капіталу, %	5,2	13,3	40,4	35,2

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Для з'ясування причин такої динаміки проаналізуємо показники прибутковості ПрАТ «Росава» за період 2022–2024 років (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників прибутковості ПрАТ «Росава»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +; - 2022 р.
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	7765	11394	20064	12299
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6101	9428	11825	5724
Собівартість у % до виручки	78,6	82,7	58,9	-19,7
Рівень рентабельності, %	6,87	13,09	26,63	+19,76
Фінансові витрати, тис. грн	8540	11404	15310	6770
Чистий прибуток, тис. грн	419	1234	3149	751,55

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як показують дані табл. 2.7, у ПрАТ «Росава» у 2024 році порівняно з 2022 роком валовий дохід від реалізації продукції збільшився на 12 299 тис. грн. Зниження собівартості на 19,7 % сприяло зростанню прибутку на 6 770 тис. грн. Крім того, рівень рентабельності підвищився на 19,76 %, що призвело

до збільшення чистого прибутку на 751,55 тис. грн. Отже, аналіз прибутковості свідчить про позитивну тенденцію у підвищенні ефективності діяльності ПрАТ «Росава».

Для подальшого вивчення ділової активності підприємства було проведено аналіз відповідних показників (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Росава»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. +; - 2022 р.
Коефіцієнт оборотності активів	1,8	2,0	1,9	+0,1
Тривалість обороту, днів	203	183	192	-11
Коефіцієнт оборотності запасів	1,6	2,1	1,7	+0,1
Тривалість обороту, днів	228	174	215	-13
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	166,5	64,9	9,1	-157,4
Середній термін оплати заборгованості дебіторів, днів	2	7	40	+38

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Згідно з даними табл. 2.8, коефіцієнт оборотності обігових коштів (активів) у 2024 році становив 1,9. Це свідчить про кількість оборотів, які здійснюють обігові кошти протягом року, а також показує, скільки гривень чистого доходу від реалізації припадає на кожну гривню обігових коштів. Показники тривалості обороту активів і запасів за досліджуваний період мали тенденцію до зниження та не перевищували 365 календарних днів. Таким чином, аналіз показників ділової активності дозволяє констатувати стабільність їх використання на ПрАТ «Росава».

В цілому, показники господарської діяльності та фінансового стану ПрАТ «Росава» перебувають у задовільному стані, проте керівництву варто звернути увагу на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

2.3. Оцінка антикризової стратегії ПрАТ «Росава»

Оцінювання антикризової стратегії ПрАТ «Росава» доцільно здійснювати через поетапний аналіз кожного аспекту діяльності підприємства (рис. 2.2). Першим кроком є моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

Для оцінки зовнішнього середовища необхідно визначити чинники, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства, а також ті, які можуть викликати кризові ситуації чи сприяти їх подоланню і запобіганню. Найбільш ефективним інструментом у цьому випадку є SWOT-аналіз, який дозволяє максимально повно і об'єктивно оцінити ситуацію та зібрати інформацію про позицію підприємства на ринку. Цей метод можна застосовувати навіть за умови обмеженості інформації, адже він забезпечує всебічний огляд поточного стану, що є особливо важливим за нестачі даних.

Абревіатура SWOT розшифровується як Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості) та Threats (Загрози).

Метою SWOT-аналізу є виявлення взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами підприємства, а також можливостями і загрозами, що впливають на його діяльність. Отримані результати можуть бути використані для формування ефективних стратегій розвитку підприємства [60].

Зазвичай SWOT-аналіз застосовується для комплексного вивчення підприємства як господарюючої системи в умовах ринкового середовища.

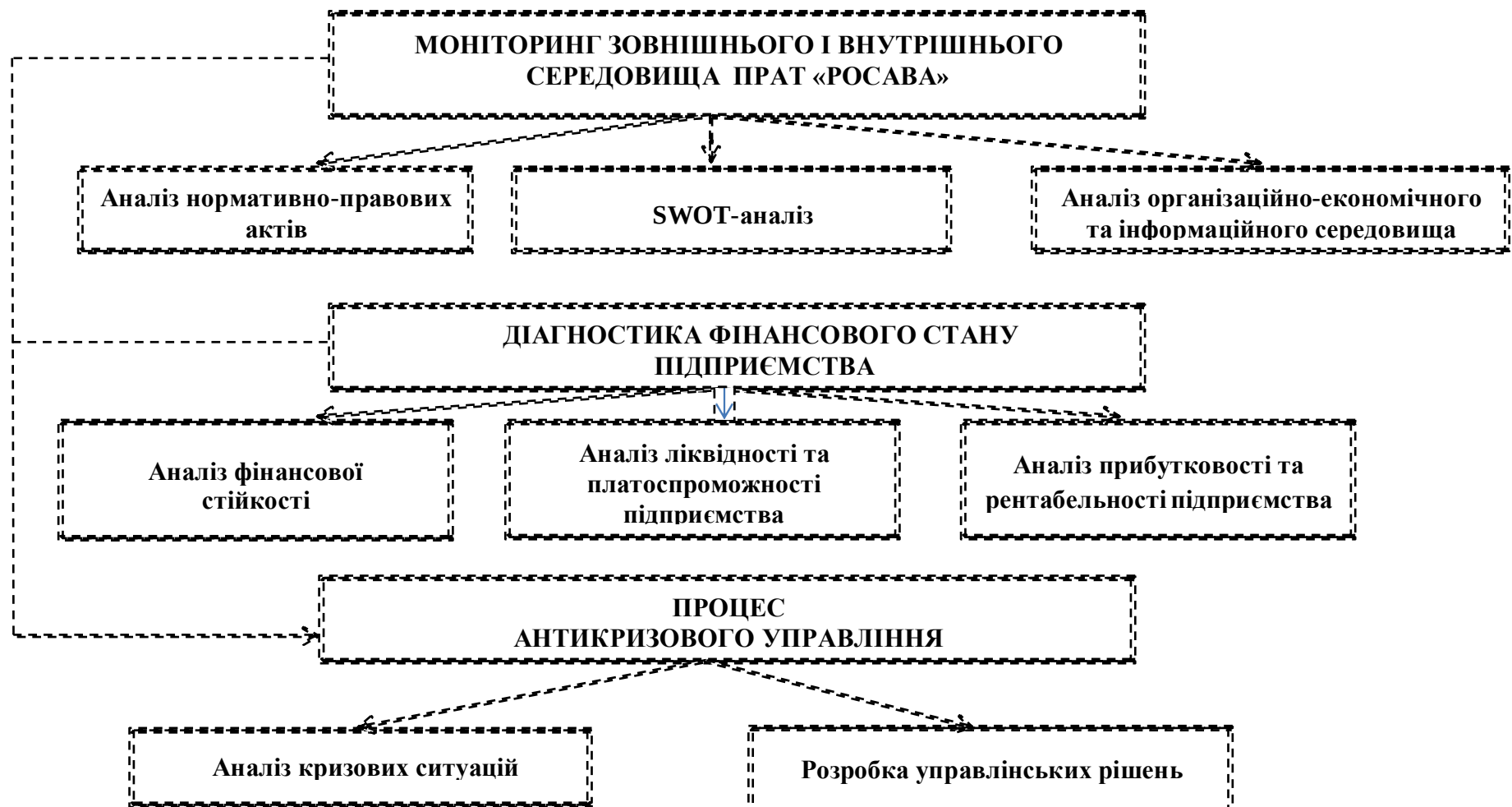


Рис. 2.2. Здійснення антикризового управління у ПрАТ «Росава»

Джерело: розроблено автором на основі літературного джерела [15]

SWOT-аналіз є специфічним інструментом, який не надає остаточних рекомендацій для прийняття управлінських рішень, але сприяє систематизації процесу аналізу наявної інформації з урахуванням суб'єктивних оцінок і думок. Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє сформулювати загальний перелік можливих стратегій підприємства, враховуючи їхню спрямованість на адаптацію до зовнішнього середовища або вплив на нього.

Головна мета проведення SWOT-аналізу – отримання достовірної інформації щодо можливостей підприємства та загроз, що можуть вплинути на його позиції на ринку товарів і послуг. Для досягнення цієї мети перед проведенням SWOT-аналізу ставляться такі завдання:

- виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам підприємства;
- визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо мінімізації їхнього впливу;
- ідентифікація слабких сторін підприємства та формування стратегій їх подолання;
- виявлення сильних сторін підприємства та зіставлення їх із ринковими можливостями;
- визначення конкурентних переваг підприємства і формування стратегічних пріоритетів [87].

Для ефективного проведення SWOT-аналізу необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке включає: базу даних, методи та моделі аналізу, а також організаційні та методичні прийоми, що підвищують надійність інформації [60].

Методологія SWOT-аналізу передбачає комплексне вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що дає змогу встановити взаємозв'язки між його сильними та слабкими сторонами, а також зовнішніми загрозами і можливостями. Спочатку ідентифікують сильні і слабкі сторони, загрози та можливості, а потім аналізують їхні

взаємозв'язки, що є основою для розробки подальшої стратегії підприємства.

У таблиці 2.9 наведено сильні та слабкі сторони діяльності ПрАТ «Росава».

Таблиця 2.9

Перелік сильних та слабких сторін ПрАТ «Росава»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Маркетинг	
1. Наявність власних каналів збуту товарів. 2. Вигідне поєднання якісно-цінових характеристик на товари. 3. Добре сформована логістична та збутова діяльність у підприємстві.	1. Недостатнє фінансове забезпечення маркетингових заходів. 2. Відсутність заходів спрямованих на вивчення потреб ринку. 3. Відсутність маркетингового відділу. 4. Слабкий рівень організації маркетингової діяльності.
2. Виробництво	
1. Підприємство має можливість збільшити виробництво товарів. 2. Використання нових технологій виробництва. 3. Належний стан матеріально-технічної бази. 4. Низькі ціни реалізації товарів. 5. Отримання прибутку від виробництва товарів.	1. Велика енерго- та матеріаломісткість виробництва. 2. Швидке зношення обладнання. 3. Нестача обігових коштів. 4. Відсутність чітких цілей та стратегій розвитку в підприємства. 5. Якість продукції – нижче середньої. 6. Висока собівартість продукції.
3. Технології	
1. Розповсюдження достатньо простих технологій виробництва, пристосованих до матеріально-технічних та фінансових можливостей підприємства. 2. Значні резерви підвищення обсягів та ефективності виробництва за рахунок впровадження новітньої техніки та технологій.	1. Застосування у виробництві застарілих технологій. 2. Наявність у підприємства незначної частини застарілого обладнання.

Продовження табл. 2.9

1	2
4. Місцезнаходження підприємства	
1. Підприємство має вигідне сполучення з автошляхами. 2. Має вільний доступ до сировинних ресурсів.	1. Погане покриття автомобільних доріг.
5. Управління	
1. Наявність у персоналу досвіду роботи. 2. Високий рівень кваліфікації кадрів. 3. Оптимальний розподіл обов'язків між працівниками. 4. Своєчасне прийняття необхідних рішень.	1. Наявність великої кількості адміністративного персоналу. 2. Низький рівень матеріального стимулювання працівників.

Джерело: розроблено автором

Дані таблиці 2.9 свідчать, що, незважаючи на наявність значної кількості сильних сторін, ПрАТ «Росава» має й певні слабкі місця. Найвагомим із них є наявність частини застарілого обладнання та техніки. Не менш суттєвим недоліком є недостатня увага до організації маркетингової діяльності, що проявляється у слабкому рівні її управління. Важливою проблемою також є висока собівартість продукції та відсутність чітких цілей і стратегій розвитку підприємства.

Водночас, ПрАТ «Росава» має низку значущих сильних сторін, серед яких – висококваліфіковані кадри, конкурентоспроможні низькі ціни реалізації, розвиток логістики та збутової діяльності. Особливо вагомим є те, що підприємство отримує прибуток від виробництва власної продукції.

Попри наявність як сильних, так і слабких сторін, значний вплив на діяльність підприємства мають фактори зовнішнього середовища, які включають мікро- та макросередовище.

В процесі дослідження встановлено, що відсутність торговельних посередників свідчить про самостійну реалізацію продукції та активний пошук власних збутових каналів. Також підприємство не співпрацює з фірмами-спеціалістами з організації логістики, оскільки має власне складське приміщення.

Розуміння загроз і можливостей зовнішнього середовища є ключовим для розробки ефективного плану досягнення конкурентної переваги. Зовнішні фактори створюють певні обмеження в діяльності підприємства, що зумовлює необхідність формування системи збору та аналізу інформації про навколишнє середовище. На основі цих даних підприємство може чітко визначити свої цілі та розробити дієву стратегію поведінки на ринку.

У таблиці 2.10 наведено перелік основних можливостей та загроз для ПрАТ «Росава».

Таблиця 2.10

Перелік зовнішніх можливостей та загроз для ПрАТ «Росава»

Можливості	Загрози
1. Економічні	
1. Підприємство має можливість зайняти певну нішу на світовому ринку, а саме: нішу виробництва високоякісних шин. 2. Наявність в умовах кризи значних резервів підвищення внутрішнього попиту.	1. Низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних шин в цілому на світовому ринку. 2. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх ринків. 3. Відсутність системи ефективного контролю за використанням бюджетних коштів. 3. Зростання темпів інфляції.
2. Технологічні	
1. Науково-технічний прогрес у сфері виробництва. 2. Впровадження у виробництво інноваційних технологій.	1. Швидкий ріст цін на ресурси, використовувані у виробництві.

Продовження табл. 10

1	2
3. Політичні	
1. Державна підтримка підприємств. 2. Наявність правової бази для виробництва.	1. Низький рівень правової захищеності підприємств порівняно із зарубіжними країнами. 2. Недосконала податкова система.
4. Соціальні	
1. Підвищення рівня культури й освіти населення.	1. Професійна, культурна та духовна деградація певних верств населення. 2. Низький рівень соціальних умов життя в деяких місцевостях.
5. Природні	
1. Наявність сприятливих екологічних умов.	1. Різноманітні природні катаклізми.

Джерело: розроблено автором

Враховуючи перелік показників, наведений у таблиці 2.10, слід зауважити, що більшість можливостей ПрАТ «Росава» може бути реалізована лише за умови значного фінансування, яке наразі неможливо без залучення інвесторів та зовнішніх коштів. Що стосується загроз, то деякі з них можуть бути подолані шляхом використання наявних можливостей і сильних сторін підприємства. Для отримання об'єктивної оцінки можливостей і загроз, що впливають на просування продукції підприємства на ринку, було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.11).

Результати SWOT-аналізу ПрАТ «Росава» свідчать, що поряд із численними перевагами та можливостями, підприємство має й певні слабкі сторони та загрози. Однак ці недоліки можуть бути усунені за допомогою інвестицій у розвиток підприємства.

Одними з найбільш поширених методів оцінки кризового стану підприємства є моделі діагностики банкрутства. Найвідомішими серед них є двофакторна та п'ятифакторна моделі Альтмана, а також моделі Тафлера, Ліса та Спрінгейта.

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз для ПрАТ «Росава»

Чинники зовнішнього середовища Характеристика підприємства	Можливості (О)	Загрози (Т)
	1. Залучення інвесторів. 2. Покращення виробничої інфраструктури. 3. Відносна політична стабільність. 4. Завоювання нових вітчизняних та міжнародних ринків. 5. Наявність на ринку висококваліфікованих працівників. 6. Впровадження у виробництво інноваційних технологій. 7. Сприятливі для виробництва екологічні умови.	1. Збільшення частки імпортової продукції. 2. Високий рівень інфляції. 3. Мінливість законодавства. 4. Високий рівень податків. 5. Велика кількість конкурентів. 6. Підвищення цін на ресурси виробничого призначення. 7. Слабкий розвиток ринкової інфраструктури внутрішніх ринків.
Сильні сторони (S)	Очікування (S+O)	Очікування (W+O)
1. Зручне територіальне розташування підприємства. 2. Наявність новітнього обладнання. 3. Ефективні технології виробництва. 4. Високий рівень забезпеченості кваліфікаційним персоналом. 5. Прибутковість підприємства. 6. Низькі реалізаційні ціни на товари.	1. Зростання обсягів виробництва товарів. 2. Розширення товарного асортименту. 3. Створення власної збутової мережі. 4. Формування ефективної товарної політики. 5. Виробництво екологічно чистої та безпечної шинної продукції, що відповідає міжнародним стандартам якості. 6. Активізація інноваційного розвитку підприємства за рахунок збільшення витрат на інновації.	1. Модернізація основних засобів і впровадження передових технологій. 2. Розширення каналів збуту товарів. 3. Збільшення частки ринку. 4. Зниження витрат що входять до собівартості продукції. 5. Розвиток заходів соціальної підтримки працівників підприємства. 6. Розвиток системи мотивації працівників.
Слабкі сторони (W)	Очікування (T+S)	Очікування (T+W)
1. Застаріле обладнання. 2. Висока собівартість товарів. 3. Недостатнє використання маркетингу у діяльності підприємства. 4. Недостатній рівень інвестування. 5. Якість продукції – нижче середньої. 6. Низький рівень мотивації співробітників. 7. Зниження рівня рентабельності. 8. Відсутність маркетингового відділу.	1. Диверсифікація виробництва. 2. Пошук нових торгових партнерів. 3. Відмова від застарілої техніки та технологій. 4. Втримання конкурентних позицій підприємства на ринку. 5. Отримання додаткових знижок, кредитів. 6. Виробництво якісних товарів та забезпечення зростаючих вимог споживачів.	1. Конкуренція з боку інших підприємств. 2. Стабілізація цін реалізації вироблених товарів. 3. Страхування ризиків у виробничому секторі. 4. Використання енерго- та ресурсозберігаючих технологій. 5. Розвиток маркетингової політики підприємства. 6. Збільшення поточних доходів відповідно до темпу зростання цін.

Джерело: розроблено автором

На основі моделей діагностики банкрутства, опис яких наведено у першому розділі, проведемо оцінку ймовірності кризового стану ПрАТ «Росава» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Результати діяльності ПрАТ «Росава» із застосуванням моделей
діагностики банкрутства**

Модель	Зазначення показника			Нормативне значення	Імовірність банкрутства
	2022 р.	2023 р.	2024 р.		
Двофакторна модель Альтмана	0,7578	1,3197	1,8987	$Z < 0$ – імовірність банкрутства низька; $Z > 0$ – імовірність банкрутства висока	Висока
П'ятифакторна Модель Альтмана	1,8	1,6	1,5	$Z < 1,8$ – імовірність банкрутства дуже висока $1,8 < Z < 2,7$ – високу; $Z > 2,7$ – низька	Висока
Модель Тафлера	0,2	0,1	0,1	$T > 0,25$ – критичне значення; $T < 0,2$ – імовірність банкрутства висока	Висока
Модель Ліса	0,040	0,041	0,039	$Z < 0,037$ – імовірність банкрутства висока	Не висока
Модель Спрінгейта	101,0	100,9	100,5	$Z = 100$ – фінансова ситуація нормальна; $Z > 100$ – гарна; $Z < 100$ – викликає тривогу	Не висока

Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані табл. 2.12, згідно з двофакторною та п'ятифакторною моделями Альтмана, а також моделлю Тафлера, ймовірність настання банкрутства у ПрАТ «Росава» є високою. Водночас, за результатами моделі Ліса та моделі Спрінгейта, ризик банкрутства оцінюється як невисокий.

Варто зазначити, що для діагностики фінансового стану підприємств доцільно застосовувати різні моделі залежно від завдань:

- Модель Е. Альтмана — для комплексної оцінки фінансового стану з

урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів;

- Модель Ліса — для оцінки фінансової стійкості підприємства;
- Моделі Г. Спрінгейта та Р. Таффлера — для поетапного аналізу проблем і прогнозування кризових ситуацій.

Їхнє гармонійне поєднання та використання сприяє пошуку оптимальних рішень, дозволяє прогнозувати можливі кризові явища і своєчасно впроваджувати ефективні антикризові управлінські заходи.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ БЕНЧМАРКІНГОВОГО ПІДХОДУ

3.1. Формування антикризової стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу

Часті прояви кризових явищ у поєднанні з їх деструктивними наслідками зумовлюють необхідність впровадження системи антикризового управління на підприємствах. У сучасних умовах швидкоплинності змін та нестабільності традиційні підходи до менеджменту часто виявляються малоефективними. Вони зорієнтовані на стабільно функціонуючі компанії і не враховують реалій кризових ситуацій. Через це важливим завданням стає пошук і впровадження управлінських форм і методів, що дозволяють своєчасно запобігати кризам та забезпечувати підготовку й реалізацію антикризових програм розвитку підприємства.

Антикризове управління реалізується шляхом проведення єдиної політики та комплексу правових, технічних і організаційних дій, що спрямовані на усунення загроз ключовим інтересам підприємства й забезпечення його стабільного функціонування. Цей вид управлінської діяльності ще формується як система, і на практиці поки що представлений окремими несистемними заходами, які спрямовані на подолання негативних наслідків криз [15].

Особливу увагу слід приділяти тому, що ухвалення рішень в умовах кризи зазвичай відбувається під тиском, коли управлінці мають обмежений час для аналізу та прогнозування результатів. Це потребує особливої виваженості та чіткості в ухваленні управлінських рішень.

На великих підприємствах створюються спеціальні команди

антикризового менеджменту, які займаються ідентифікацією кризових симптомів, аналізом їх впливу, розробкою стратегій відновлення функціонування підприємства. Одним із важливих інструментів на етапі моніторингу кризи є стрес-тестування, яке дозволяє оцінити здатність підприємства витримати зовнішні або внутрішні шоки. Результати такого тестування використовуються для ситуаційного прогнозування та розробки планів реагування.

Під час проведення стрес-тестування застосовують кілька методів: • тести чутливості – аналізують зміни ключових показників без виявлення причин відхилень, порівнюючи їх з історичними даними; • сценарні тести – за допомогою стратегічного аналізу досліджують джерела й характеристики кризи, моделюють можливі сценарії розвитку подій; • тести на екстремальні значення – визначають найбільш несприятливий сценарій, що може призвести до максимальних втрат [67].

Для ПрАТ «Росава» такий підхід є перспективним інструментом оцінки ризиків та планування дій з виходу з кризової ситуації з мінімальними витратами. Паралельно з формуванням готовності управлінців до реагування на кризу, варто також приділити увагу стратегічному плануванню. Особливо актуальним є впровадження ефективних маркетингових стратегій, які враховують реальні цілі та можливості підприємства в умовах загострення кризових проявів. Їх реалізація здатна забезпечити сприятливі умови для стабілізації та поступового відновлення підприємства.

Для підприємств, які перебувають у передкризовому стані, такі дії мають передбачати реалізацію превентивних заходів: удосконалення інформаційного забезпечення, визначення нових стратегічних напрямів діяльності. Не менш важливим є аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, розробка стратегічних планів, формування мотиваційних механізмів досягнення результатів та впровадження системи управління ризиками.

У період фінансової нестабільності ключовою управлінською стратегією виступає впровадження ефективної збутової політики, яка передбачає

оперативність, орієнтацію на активні канали реалізації, пошук більш прибуткових клієнтів і прагнення до максимальної задоволеності споживачів. Формування цін у таких умовах повинно враховувати специфіку кризових обставин: рівень цін має забезпечити покриття витрат на виробництво й, за можливості, мінімальний прибуток. При цьому необхідно враховувати динаміку попиту і постійно відслідковувати цінову політику конкурентів.

Для побудови ефективної антикризової стратегії ПрАТ «Росава» із застосуванням методів бенчмаркінгу в першу чергу необхідно визначити цілі управління (підтримка життєздатності та розвитку, подолання фінансових труднощів і ліквідація наслідків кризи), а також завдання, які їм відповідають. Вони систематизовані у табл. 3.1.

Кожна визначена мета антикризового управління класифікується з урахуванням фактору часу, значущості, характеру і рівня публічності. За терміном досягнення мети поділяються на короткострокові (до 1 року), середньострокові (від 1 до 3 років) і довгострокові (понад 3 роки).

Профілактичні заходи антикризового характеру доцільно впроваджувати у випадку, коли результати діагностики не виявляють наявності ознак кризового стану, або коли вже реалізовані заходи демонструють високу ефективність. Мета таких дій — попередження кризових загроз у майбутньому та забезпечення стабільного розвитку.

До стратегічного інструментарію ПрАТ «Росава» належать дії, які спрямовані на адаптацію до зовнішніх змін, внутрішніх процесів і системи корпоративних пріоритетів. Йдеться про розширення діяльності у нових сегментах бізнесу, відмову від застарілих напрямів виробництва, масштабну реструктуризацію і запровадження нових стратегічних систем управління.

Цілі та завдання здійснення антикризового управління у ПрАТ «Росава»

Цілі антикризового управління	Завдання антикризового управління
Підтримка ефективного функціонування та розвитку підприємства	Систематичне спостереження за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі діяльності підприємства. Зменшення можливого негативного впливу чинників на поточну чи майбутню діяльність підприємства. Розробка та реалізація системи профілактичних заходів, спрямованих на недопущення прояву кризи у майбутньому.
Виведення підприємства з кризового стану	Розробка та реалізація заходів, спрямованих на недопущення поглиблення кризи. Мобілізація внутрішніх можливостей підприємства для ліквідації кризових явищ. Залучення джерел додаткових ресурсів для продовження чи відновлення діяльності підприємства.
Ліквідація негативних наслідків кризи	Стабілізація показників діяльності підприємства, в першу чергу, фінансових. Розробка та реалізація заходів, спрямованих на недопущення повторного прояву кризи у майбутньому. Розробка програми повернення боргових зобов'язань.

Джерело: розроблено автором

У ПрАТ «Росава» заходи оздоровчого типу впроваджуються тоді, коли виявлено ознаки кризи, і мають на меті запобігти її поглибленню та усунути першопричини, що призвели до цього стану. У разі наближення підприємства до юридичної неплатоспроможності розробляються запобіжні дії, спрямовані на уникнення процедури ліквідації. Якщо ж критична ситуація вже врегульована, тоді на перший план виходять реабілітаційні дії, які мають на меті нейтралізувати негативні наслідки, що виникли.

Коли підприємство, таке як ПрАТ «Росава», стикається з кризовими явищами, виникає потреба у впровадженні термінових стратегічних та тактичних рішень. Оперативні заходи мають менш радикальний характер і охоплюють запуск інтенсивної рекламної підтримки для активізації продажів, встановлення знижок для стимулювання попиту, розпродаж застарілих запасів техніки, скорочення найму персоналу, обмеження інвестицій у наукові розробки, а також тимчасове припинення освітніх програм для працівників.

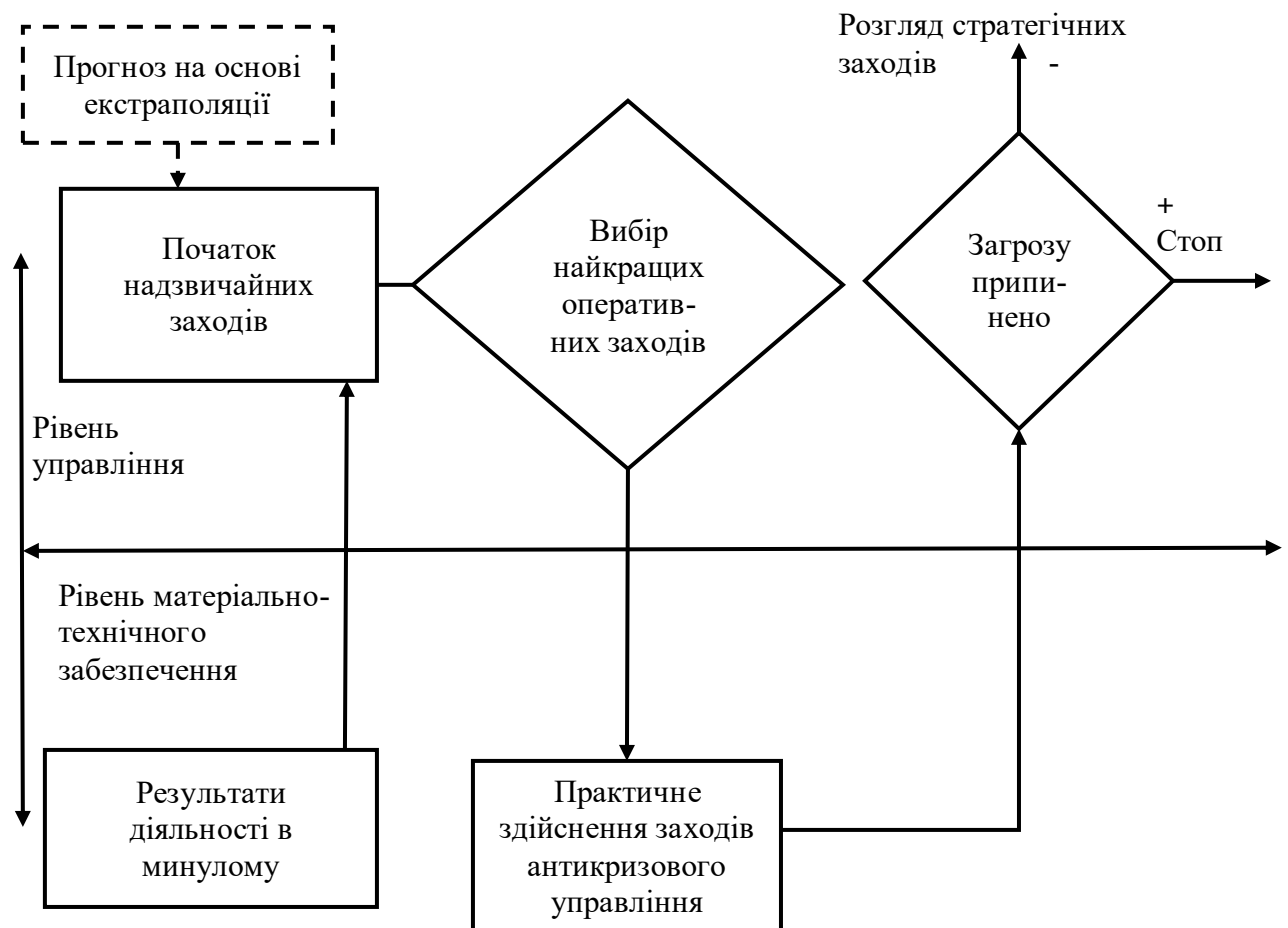


Рис. 3.1. Загальна схема реалізації заходів антикризового управління у ПрАТ «Росава»

Джерело: розроблено автором

Для активної реалізації антикризового управління в ПрАТ «Росава» притаманна початкова реакція у вигляді тактичних дій, коли підприємство ще не готове до нових типів стратегічних викликів. У цей момент замість послідовного впровадження цілісної програми реагування, компанія проводить аналіз інформації, обирає й реалізує набір заходів, які здаються найбільш доцільними. Однак, коли виявляється їх недостатня ефективність, підприємству слід перейти до масштабніших стратегічних дій антикризового управління (див. рис. 3.1).

У межах дослідження була побудована узагальнена модель формування стратегії антикризового управління ПрАТ «Росава» із застосуванням підходу бенчмаркінгу (див. рис. 3.2).



Рис. 3.2. Загальна схема розробки стратегії антикризового управління у

ПрАТ «Росава» з використанням бенчмаркінгового підходу

Джерело: авторська розробка

Способи реалізації елементів стратегій для ПрАТ «Росава»

	Зміст елементів стратегії
Стратегія зростання	концентрація – зростання обсягів виробництва основних видів продукції; можливі варіанти цієї стратегії: горизонтальна концентрація на основі придбання або відкриття компаній, що виробляють таку ж послугу, концентрація на основі розвитку ринку – збільшення частки ринку, підвищення ринкового рейтингу підприємства, концентрація на основі розвитку продукції – підвищення її якості, збільшення асортименту продукції; інтеграція (пряма і зворотна), іноді її називають вертикальна інтеграція, означає зростання контролю підприємства над споживачами і постачальниками; диверсифікація (зв'язана і незв'язана) – передбачає розширення виробництва, що відрізняється від базового; стратегія зв'язаної диверсифікації означає виробництво нової продукції прямо або опосередковано аналогічній базовій, тоді як незв'язна диверсифікація означає виробництво продукції, яка не пов'язана з основним видом діяльності підприємства.
Стратегії стабілізації, захисту і виживання	реінжиніринг – передбачає повне перепроєктування існуючого виробництва; переглядаються всі послуги, бізнес-процеси, функції управління задля генерування й запровадження низки нових видів продукції вищої якості та побудови більш ефективної системи управління. Реінжиніринг докорінно змінює вигляд підприємства, значне коло підприємств не може отримати ефект від нього, оскільки вони не ризикують йти на радикальні зміни, а частковий реінжиніринг не достатньою мірою ефективний, тоді як за умов успішного реінжинірингу підприємство може стати лідером ринку; масовість виробництва – підприємство екстенсивно збільшує виробництво продукції, не турбуючись про її якість; припинення інвестицій – із підприємства виводяться прибутки, відтак його готують до продажу, реорганізації або ліквідації; зазвичай це застосовується за умов виснажливої конкуренції і втрати ринкових позицій на тлі обмежених можливостей залучення інвестицій; злиття – ця стратегія, побудована на об'єднанні підприємств, найчастіше єдиний вихід для неефективної діяльності підприємства щодо уникнення банкрутства, нерідко набуваючи форми поглинання або захоплення, коли одне підприємство з метою усунути конкурента набуває його контрольний пакет акцій і позбавляє його самостійності. Злиття вирізняє добровільний характер рішень обох сторін; поглинання – припинення діяльності одного або декількох підприємств з передачею всіх прав і обов'язків уже існуючому підприємству.
Стратегія скорочення	реструктуризація – зміна внутрішньої структури підприємства за рахунок звільнення від малорентабельних і непрофільних, усунення надлишкових ланок у системі управління, що зумовлює скорочення чисельності працівників підприємства на 20–40 %, часто приходять нові власники і менеджери, утворюється нова структура підприємства, більш проста та більш ефективна; банкрутство застосовується підприємством у складному фінансовому стані, коли воно не можуть розрахуватися повністю зі своїми боргами, перебуваючи в облозі кредиторів; ліквідація – остання стадія життєвого циклу підприємства, коли воно позбавляється активів, припиняючи свою діяльність та здійснюючи виплату заборгованості кредиторам.

Джерело: [61]

Визначено, що стратегія антикризового управління у ПрАТ «Росава» охоплює три ключові функціональні напрями діяльності: виробничу стратегію, кадрову політику та фінансову стратегію, яка включає детальний розгляд інвестиційного напрямку. При розробці виробничої складової необхідно спочатку враховувати наявні технологічні ресурси, а вже потім адаптувати їх до реалій підприємства.

Надалі важливо провести оцінку внутрішнього потенціалу ПрАТ «Росава» з урахуванням технічних, технологічних, фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів.

У таблиці 3.2 подано варіанти впровадження елементів функціональних стратегій антикризового типу.

На рисунку 3.3 представлено загальну структуру антикризової стратегії підприємства.

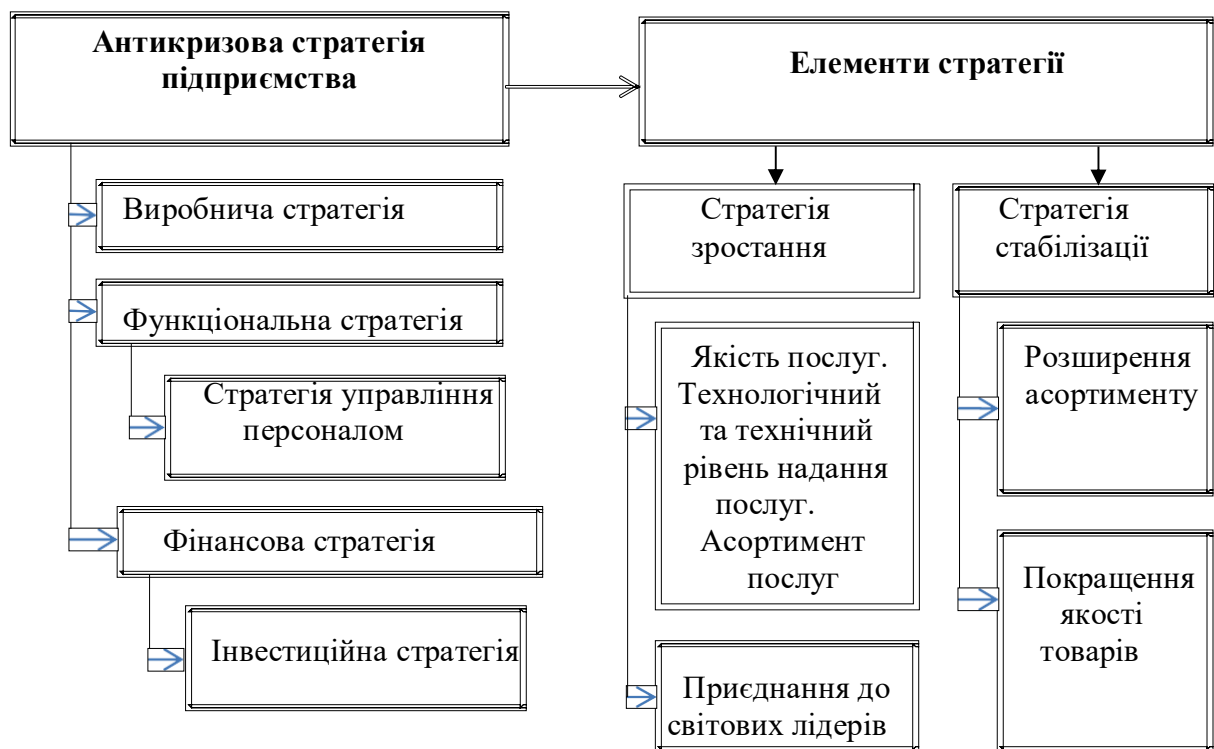


Рис. 3.3. Система складових стратегій антикризового управління для ПрАТ «Росава»

Джерело: розроблено автором

З огляду на отримані результати, для ПрАТ «Росава» доцільним є ухвалення рішення щодо модернізації виробничих потужностей, що стане основою для розробки ефективної виробничої стратегії. Така стратегія повинна сприяти стабілізації діяльності або її подальшому розвитку. Її реалізація значною мірою залежить від фінансової та інвестиційної політики, яка визначає напрям руху підприємства в рамках обраної стратегії – зростання, стабілізації або, у крайніх випадках, скорочення.

Стратегія зростання орієнтована на розширення ринкової присутності ПрАТ «Росава», збільшення активів компанії, активізацію інвестиційної діяльності та приріст капіталовкладень. Переважна більшість підприємств зупиняється саме на цьому варіанті розвитку, незважаючи на високі ризики, пов'язані з конкурентною насиченістю шинного ринку.

У специфічних умовах прискореного розвитку виробничого сектору, провідне підприємство може реалізовувати стратегії суперзростання або гіперзростання. Такі підходи характеризуються значним приростом доходів і прибутку. Водночас передумовою для впровадження таких стратегій є перевищення динаміки зростання ключових показників підприємства порівняно з середньогалузевими темпами розвитку ринку шин. За умов раптового приросту показників у короткий строк доречною є стратегія стрибка. Якщо ж компанія розвивається в темпах, що відповідають середньоринковим щорічним показникам, обирають помірне зростання. У свою чергу, стратегія повільного зростання передбачає розширення ресурсного потенціалу, попри відставання у темпах розвитку від середніх значень по ринку чи його окремим сегментам [61].

Застосування стратегії уповільнення зростання супроводжується відносним приростом прибутковості, обсягів продажу та активів, однак ці показники демонструють зниження темпів порівняно з попередніми періодами. Це може свідчити про вичерпання внутрішніх резервів підприємства та обмежені можливості подальшого розширення ринку на етапі його зрілості.

Отже, для суб'єктів виробничої сфери реалізація останніх двох варіантів стратегій зростання не є типовою через загальну тенденцію динамічного розвитку всіх сегментів ринку, зокрема на базі інновацій. Натомість великі компанії, які займають стійкі позиції, часто звертаються до стратегій стабілізації, захисту або виживання. Ці підходи дозволяють зберігати ринкові частки, використовувати внутрішні можливості підприємства і знаходити перспективні ринкові ніші з мінімальним рівнем ризику.

3.2. Заходи посилення антикризового управління у ПрАТ «Росава»

Підприємство може потрапити в кризовий стан під впливом різних зовнішніх або внутрішніх чинників, що створює загрозу його подальшому функціонуванню. Джерела виникнення кризових ситуацій можуть мати різну природу, тому важливо своєчасно ідентифікувати їх симптоматику та визначити першопричини, щоб оперативно застосовувати відповідні інструменти антикризового регулювання. На рис. 3.4 представлено класифікацію потенційних наслідків кризових явищ для ПрАТ «Росава».

Ступінь гостроти наслідків кризових процесів визначається не лише їх характером, а й ефективністю управлінських дій, які можуть як пом'якшити прояви кризи, так і сприяти їх загостренню. Управлінські можливості в цьому контексті залежать від сформованих цілей, рівня компетентності управлінського персоналу, якості ухвалення рішень, характеру мотиваційних стимулів, глибини розуміння причинно-наслідкових зв'язків, а також відчуття відповідальності.

Доцільно також проаналізувати причини кризових явищ у ПрАТ «Росава» з позицій системного підходу. Підприємство можна розглядати як цілісну систему, яка формується з взаємопов'язаних елементів. Його життєдіяльність базується на взаємодії цих складових, а стійкість системи залежить від гармонійності таких взаємозв'язків. Зміни в окремих частинах підприємства не порушують загальної системної єдності доти, доки не настає

руйнування функціональних зв'язків. У процесі свого розвитку підприємство, як система, може перебувати як у стабільному, так і в дестабілізованому стані залежно від дії внутрішніх процесів і зовнішнього середовища.

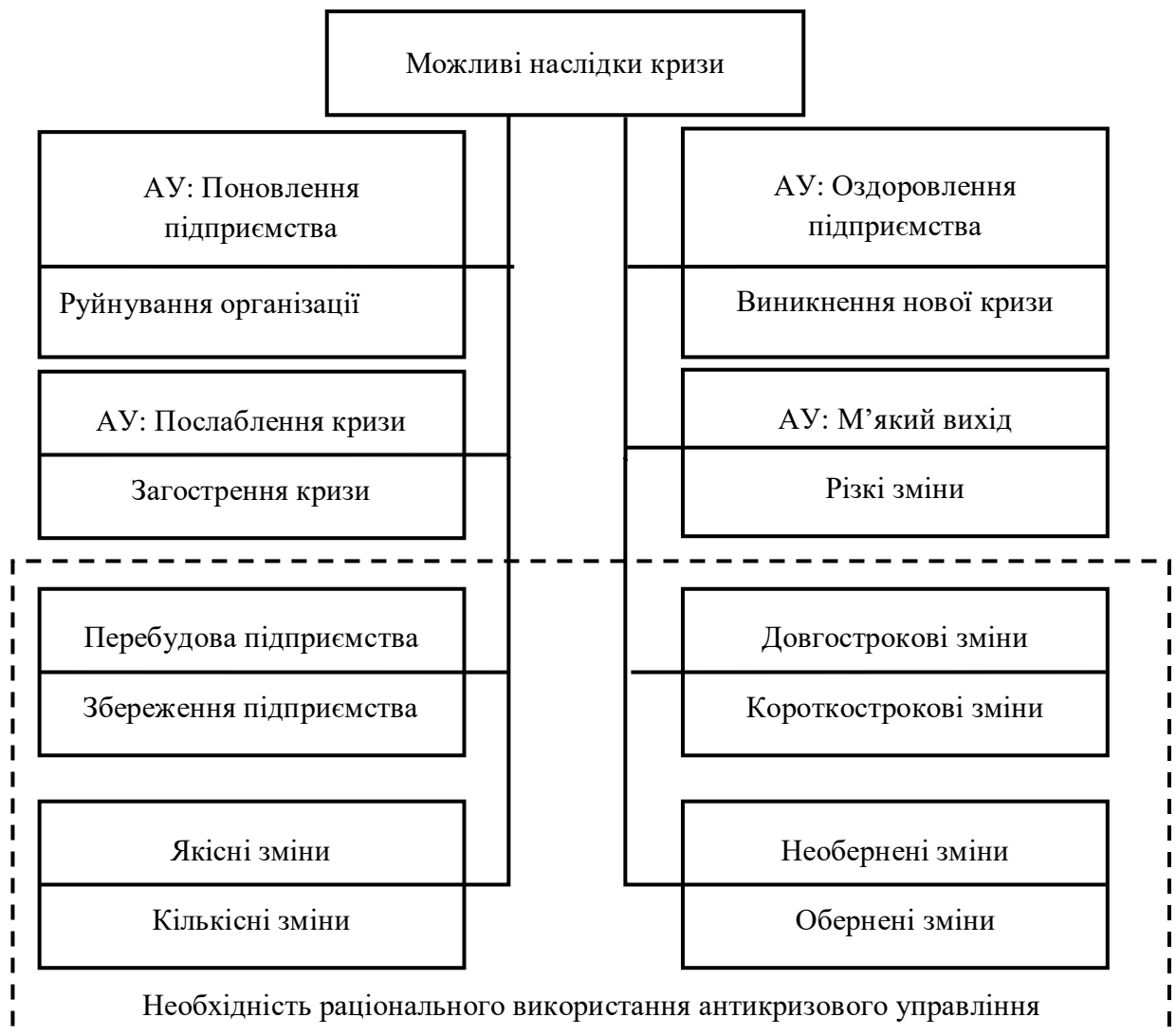


Рис. 3.4. Можливі наслідки кризи для ПрАТ «Росава»

Джерело: розроблено автором

Як уже було наголошено, процес антикризового управління є ключовим елементом загальної системи антикризового менеджменту ПрАТ «Росава». Він охоплює комплекс організаційно-управлінських технологій і комунікаційних механізмів, спрямованих на приведення підприємства до бажаного стану стабільності та ефективності.

Реалізація антикризового управління відбувається поетапно, і кожен з етапів має свої специфічні характеристики. До основних рис, які відрізняють процес антикризового управління, належать: здатність до оперативної

мобілізації ресурсів та швидкого реагування на зміни; впровадження програмно-цільового підходу при формуванні і реалізації управлінських рішень, орієнтованих на подолання кризи; висока чутливість до часових обмежень, що обумовлює необхідність швидкого ухвалення ефективних рішень; а також застосування якісних критеріїв оцінки під час прийняття управлінських рішень і в процесі їх реалізації [34].

Система антикризового управління в ПрАТ «Росава» структурована як сукупність логічно послідовних і взаємопов'язаних етапів, що відображають специфіку функціонування підприємства та відповідають його поточному і прогнозованому стану. На рис. 3.5 представлено візуалізовану схему цієї системи.



Рис. 3.5. Етапи здійснення антикризового управління у ПрАТ «Росава»

Джерело: розроблено автором на основі літературних джерел [16; 39]

Таким чином, першим етапом у системі антикризового управління ПрАТ «Росава» виступає діагностика кризового стану підприємства, що передбачає, насамперед, визначення об'єктів і суб'єктів аналізу, а також вибір відповідного методичного підходу до її проведення. Встановлення ознак кризового розвитку на основі результатів діагностики створює підґрунтя для виявлення факторів, які спричинили дану ситуацію, та подальшої класифікації типу кризи на підприємстві.

Процес антикризового управління не завершується навіть у випадку, коли аналіз не засвідчив наявності ознак кризового стану. У такому разі він трансформується у профілактичну фазу, що передбачає розробку й реалізацію запобіжних заходів, покликаних уникнути кризових проявів у перспективі.

Другим етапом антикризового управління в ПрАТ «Росава» є формування відповідної інформаційної бази, яка виступає критично важливим ресурсом для ефективної реалізації всіх наступних дій. Якість і повнота інформаційного забезпечення безпосередньо впливають на результативність управлінських рішень у кризових умовах.

Інформаційна база антикризового управління підприємства складається з внутрішніх і зовнішніх джерел інформації, які, у свою чергу, поділяються на планові та фактичні дані, що можуть мати як якісний, так і кількісний характер. Внутрішня інформація відображає дані про процеси, які відбуваються чи мали місце всередині підприємства в минулому, теперішньому або прогнозуються в майбутньому. Зовнішня інформація стосується впливів зовнішнього середовища, що мають значення для функціонування підприємства. Основу планової інформації складають нормативи та цільові орієнтири, на досягнення яких спрямовується діяльність підприємства. У той час як фактична інформація ґрунтується на даних фінансової та статистичної звітності, що відображають вже здійснені господарські операції та їхній вплив на поточний стан підприємства [58].

Одним із превентивних заходів у відповідь на початкові прояви кризи може слугувати диверсифікація, яка є способом реагування на зовнішні

ризика. Стратегія диверсифікації полягає у розширенні спектра продукції, що виготовляється з використанням інноваційних технологій, підвищенні якості продукції, а також освоєнні нових сфер діяльності.

До ефективних інструментів антикризового управління також належить впровадження заходів реструктуризації, реорганізації та реінжинірингу. Реструктуризація застосовується в ситуаціях, коли існуюча організаційна структура підприємства є неефективною та не здатна забезпечити цілісний розвиток. Типова структура реструктуризаційного процесу охоплює:

- визначення оптимальної стратегії розвитку (включаючи структуру виробничої програми та ринків збуту);
- формування фінансового плану (з урахуванням структури доходів і витрат);
- впровадження змін в управлінській сфері (структура управління, кадрова політика, виробнича й інформаційна структура);
- трансформацію структури капіталу (зміна співвідношення власного та залученого капіталу).

У контексті реструктуризації ПрАТ «Росава» доцільно використовувати метод «дерева цілей», який дозволяє оцінити адекватність обраного підходу та ефективність реалізованих змін. Загалом реформування доцільно починати із вдосконалення системи управління, зокрема структури управління, управлінських процесів і корпоративної культури.

Реорганізація підприємства передбачає сукупність заходів, спрямованих на зміну власників або керівництва, зміну організаційно-правового статусу, ліквідацію збиткових структурних підрозділів або поділ підприємства на декілька самостійних одиниць. Результатом таких змін є перехід активів, фінансів, прав і зобов'язань до правонаступника.

Реінжиніринг доцільно застосовувати у випадках, коли ПрАТ «Росава» стикається з глибокими кризовими явищами й не має достатніх ресурсів для самостійного виходу з кризи. Цей підхід передбачає докорінне переосмислення бізнес-процесів та їх радикальну трансформацію, що

дозволяє забезпечити якісний прорив у діяльності, відмовившись від застарілих підходів до управління виробничими, фінансово-господарськими та іншими функціями.

У зв'язку з тим, що криза супроводжується дефіцитом фінансових ресурсів, важливим елементом антикризового управління виступає ефективна інноваційно-інвестиційна політика. Для ПрАТ «Росава» доцільним є впровадження інноваційної стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та покращення використання виробничого потенціалу шляхом інноваційної діяльності.

Розроблення інноваційно-інвестиційної стратегії виходу з кризи повинне базуватись на таких управлінських рішеннях:

- оптимізація виробничого процесу шляхом раціонального використання ресурсів;
- забезпечення належного фінансування подальшого розвитку чи функціонування підприємства з урахуванням структури джерел фінансування (власних, залучених, позичених);
- ідентифікація та залучення потенційних інвестиційних резервів.

Оптимізація виробництва повинна спиратись на детальний аналіз ринку, динаміки цін на продукцію та показників собівартості. Оцінювання достатності фінансування має включати вивчення структури капіталу, джерел формування активів, розмірів прибутку, вартості боргового фінансування та наявності резервного фонду. Визначення інвестиційного потенціалу ґрунтується на аналізі нових напрямів і оцінці можливості їх реалізації.

Узагальнюючи описані методи, можна сформулювати систему управлінських дій, що дозволяє подолати стан неплатоспроможності ПрАТ «Росава» (рис. 3.6).

У період кризового розвитку ключову роль відіграє розроблення антикризової програми. Така програма являє собою комплекс заходів та управлінських рішень, які спрямовані на реалізацію завдань, пов'язаних з оптимізацією бізнес-процесів підприємства [53].



Рис. 3.6. Складові системи управління прибутком

Джерело: [33, с. 91]

Підвищення ефективності антикризового управління в ПрАТ «Росава» може бути досягнуто через впровадження контролінгу, який у сучасних умовах нестабільності, жорсткої конкуренції та зниження рентабельності набуває особливої важливості. Контролінг, як невід’ємна складова антикризового управління, дозволяє відслідковувати виконання управлінських рішень, спрямованих на виведення підприємства з неплатоспроможного стану (рис. 3.7).

У рамках системи контролінгу ПрАТ «Росава» доцільно реалізувати комплекс заходів, представлених на рис. 3.7. Впровадження цих заходів потребує застосування диференційованих підходів та комбінування різних за

змістом і характером методів управлінської діяльності, що здійснюється менеджерами на всіх рівнях управління.



Рис. 3.7. Система управлінських заходів для проведення контролінгу ПрАТ «Росава» у період кризового стану

Джерело: [33, с. 91]

Інструменти стратегічного контролінгу, що застосовуються в антикризовому управлінні ПрАТ «Росава», дозволяють своєчасно розпізнавати, попереджувати виникнення проявів і симптомів кризи, мінімізувати їх негативний вплив на майбутню діяльність підприємства та покращувати поточні операції.

Окрім стратегічного контролінгу, на підприємстві доцільно

використовувати також інструменти оперативного контролінгу, серед яких: АВС-аналіз; аналіз відхилень фактичних показників від планових; модель «витрати-обсяг-прибуток» (аналіз точки беззбитковості, метод розрахунку сум покриття, поділ витрат на постійні та змінні); виявлення та аналіз «вузьких місць»; метод оцінки виробничих результатів у короткостроковому періоді; гуртки якості; аналіз знижок; аналіз регіонів збуту; функціонально-вартісний аналіз; бюджетування; бенчмаркінг; експертні опитування та інші (рис. 3.8).

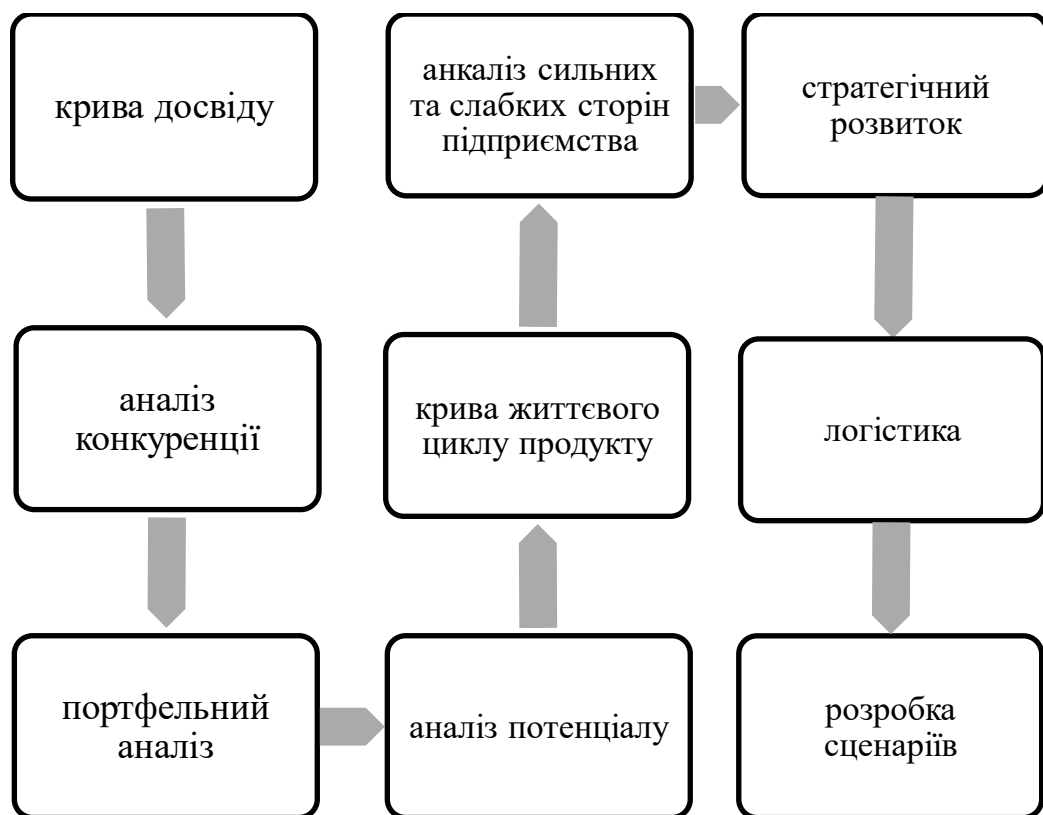


Рис. 3.8. Основні інструменти стратегічного контролінгу, які можуть бути використані в антикризовому управлінні у ПрАТ «Росава»

Джерело: розроблено автором на основі літературного джерела [11]

Контролінг також виконує ключову інформаційну функцію, забезпечуючи підприємство необхідними даними для ефективного планування та контролю.

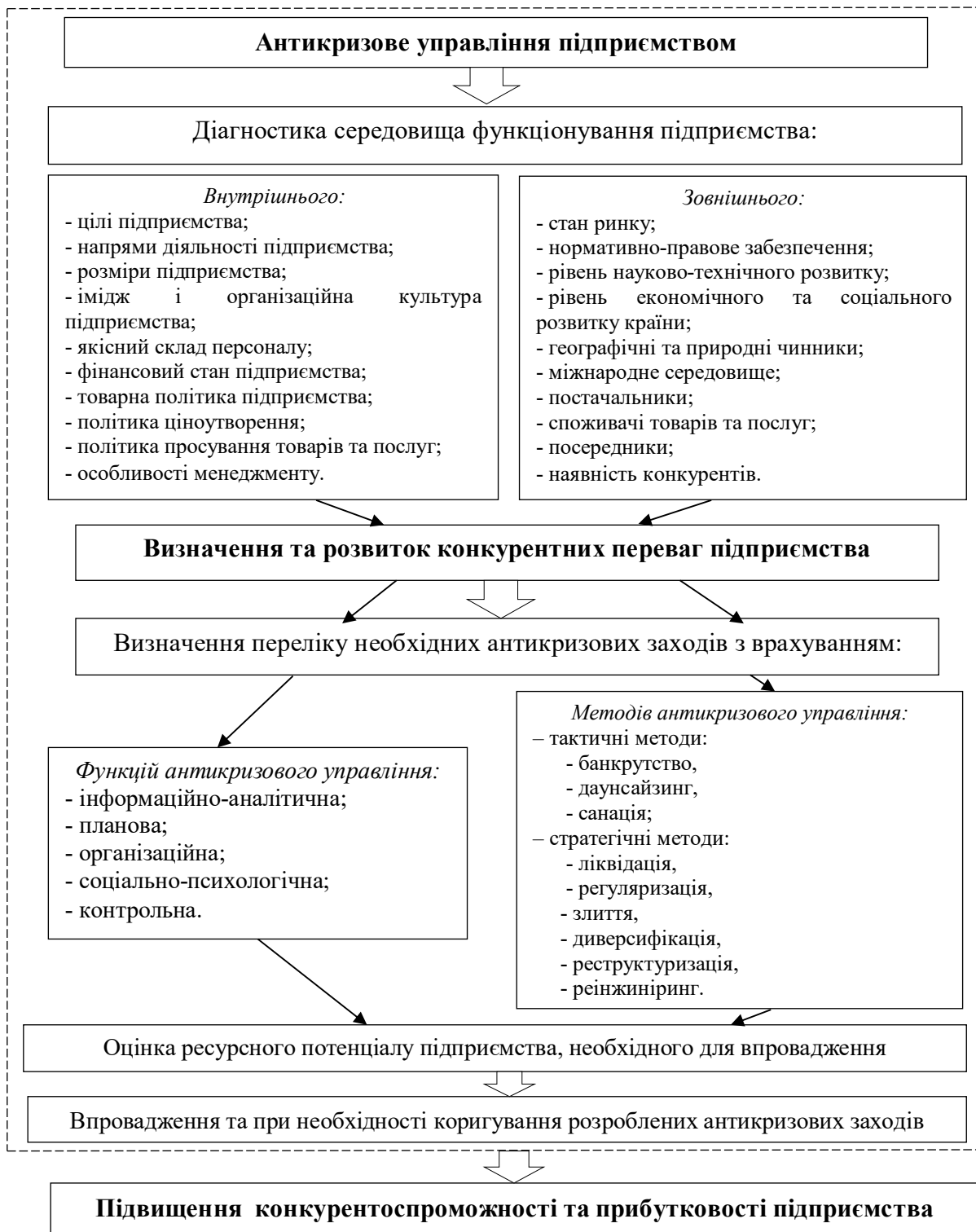


Рис. 3.9. Механізм антикризового управління ПрАТ «Росава», що передбачає розвиток його конкурентних переваг

Джерело: [79]

З метою підвищення обґрунтованості та ефективності антикризового управління на різних етапах виникнення і розвитку кризи систематизовано комплекс заходів різного типу управлінського реагування. Суть антикризового управління підприємством полягає у цілеспрямованому впровадженні специфічних за своїм характером і часовими рамками управлінських дій, спрямованих на діагностику, запобігання, локалізацію та подолання кризових явищ у діяльності господарюючого суб'єкта. Рациональна система антикризового управління у ПрАТ «Росава» має базуватися на дотриманні таких принципів:

- своєчасне виявлення кризових станів на підприємстві;
- швидке реагування на кризові події (оперативне ухвалення рішень);
- використання внутрішніх ресурсів для запобігання кризі;
- дотримання законодавчих вимог та етичних норм при формуванні антикризових заходів.

На рисунку 3.9 наведено схему антикризового управління ПрАТ «Росава», яка орієнтована на розвиток конкурентних переваг підприємства. Таким чином, запропонований механізм антикризового управління ПрАТ «Росава» відзначається простотою реалізації, наявністю необхідної інформації для впровадження антикризових дій, а також можливістю визначати та розвивати ті чи інші конкурентні переваги. Це дозволяє підприємству підвищувати свою конкурентоспроможність та ефективність діяльності.

3.3. Підвищення результативності діяльності підприємства на основі удосконалення антикризової стратегії

Загальна результативність будь-якого підприємства формується за рахунок поєднання зовнішніх і внутрішніх компонентів. Внутрішня складова відокремлюється на основі функціональних відмінностей у цілісній системі управління підприємницькою діяльністю. На рисунку 3.10 представлені критерії оцінки ефективності ПрАТ «Росава».



Рис. 3.10. Критерії оцінювання ефективності у ПрАТ «Росава»

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Росава»

Вивчаючи досвід зарубіжних країн, було встановлено, що у США, країнах Європейського Союзу, Японії та Індії широко застосовується управління безперервністю бізнесу (Business Continuity Management, BCM) для ефективного антикризового управління та розробки стратегій виходу з криз, із застосуванням бенчмаркінгових методів. Відповідно до визначення Інституту безперервного планування [10], BCM — це комплексний управлінський процес, який допомагає виявити потенційні загрози та створити основу для забезпечення стійкості підприємства й здатності ефективно реагувати на ризики, що можуть негативно вплинути на інтереси акціонерів, репутацію, бренд і вартість ключових активів.

На основі зарубіжного досвіду, на рис. 3.11 наведено структуру основних функцій плану управління безперервністю діяльності в ПрАТ «Росава».

Як свідчить рис. 3.11, план управління безперервністю діяльності сприяє спрощенню та пришвидшенню реакції на можливі проблеми в роботі ПрАТ «Росава», а також є інструментом організованого превентивного антикризового управління.

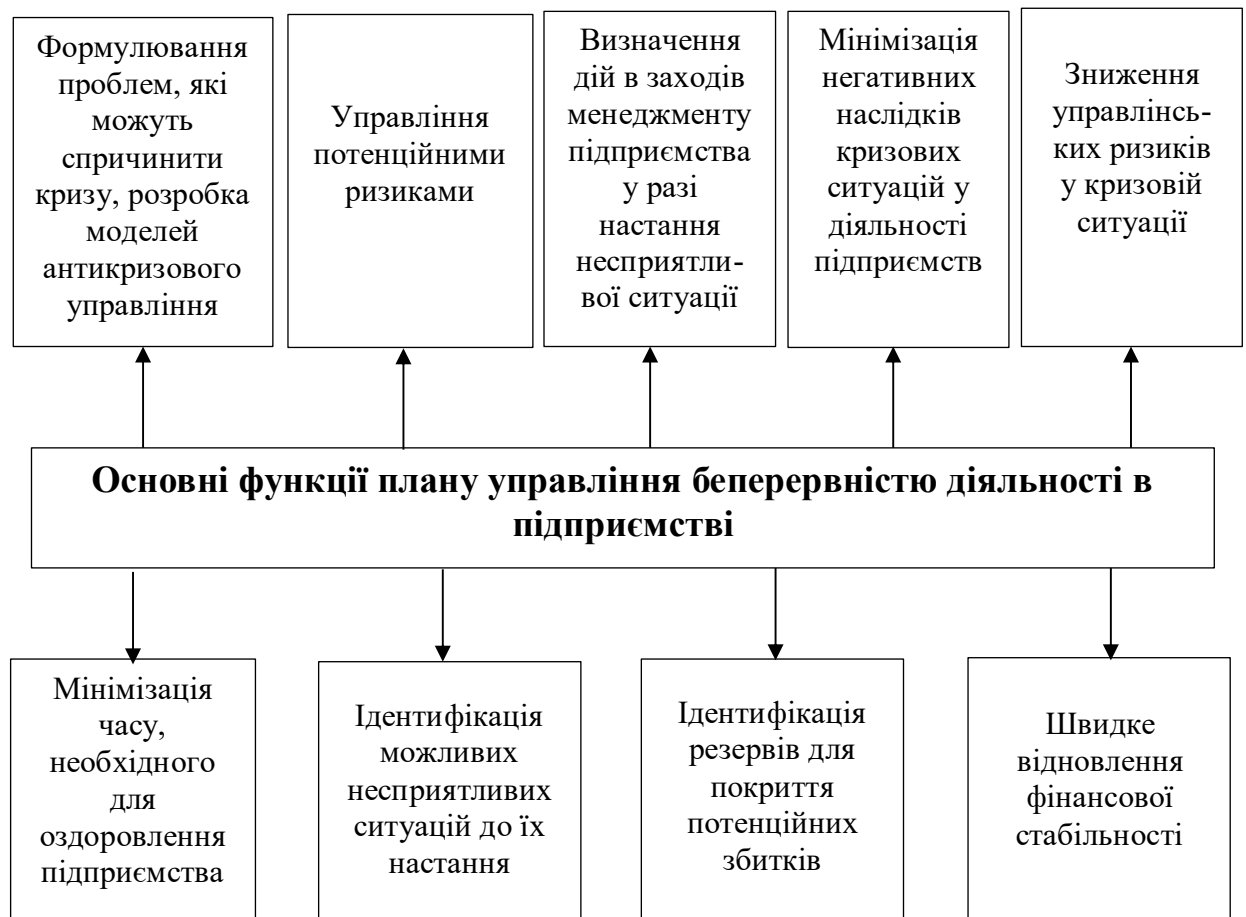


Рис. 3.11. Основні функції плану управління безперервністю діяльності в ПрАТ «Росава»

Джерело: побудовано на основі літературного джерела [3]

Відповідальність за створення та впровадження антикризових планів зазвичай покладається на співробітників спеціалізованих підрозділів. Однак для невеликих підприємств утримання окремого персоналу для цих цілей часто є недоцільним. У зв'язку з цим у деяких країнах були законодавчо впроваджені методики розробки антикризових планів, адаптованих для різних видів підприємницької діяльності, що полегшує впровадження системи управління безперервністю бізнесу. Зокрема, у США [5] створено комплексну систему для розробки плану управління безперервністю діяльності, яка включає типові шаблони планів, методологічні підходи, а також аналіз і прогнозування кризових ситуацій у відповідних умовах країни. Запровадження такої концепції значною мірою полегшує процес антикризового управління підприємством.

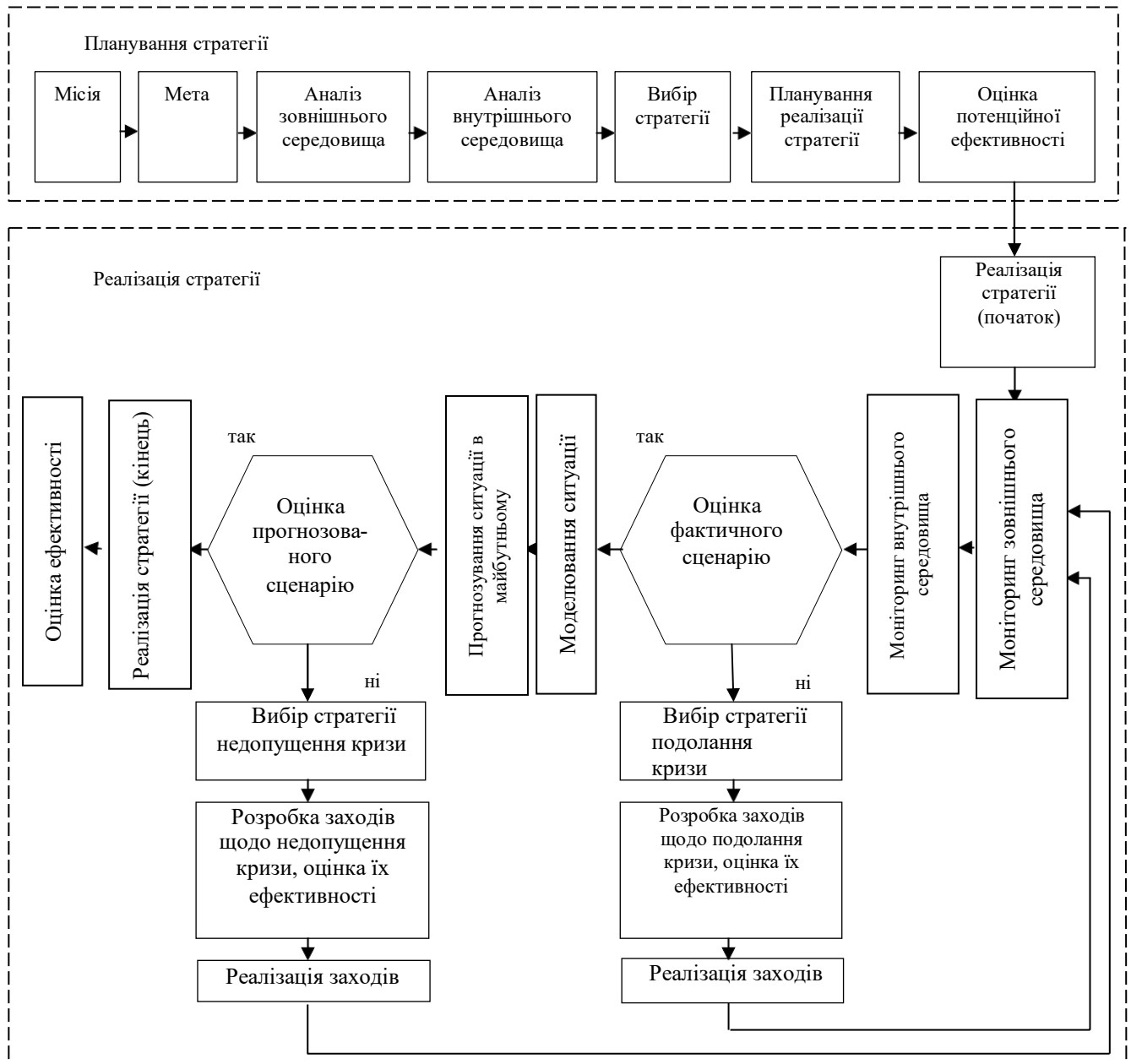


Рис. 3.12. Стратегія антикризового управління для ПрАТ «Росава»

Джерело: розроблено на основі літературного джерела [42]

Слід підкреслити, що антикризова стратегія має бути інтегрованою частиною довгострокової стратегії розвитку ПрАТ «Росава», яка потребує оперативного коригування у разі виникнення кризи, оскільки кожен кризовий випадок є унікальним, і не існує універсального сценарію для всіх видів кризових ситуацій. У штаті ПрАТ «Росава» необхідно мати спеціалістів з антикризового управління, які навіть у періоди стабільного розвитку повинні

здійснювати моніторинг і діагностику потенційних, особливо прихованих, кризових проявів, адже при появі явних ознак кризи запобігти чи пом'якшити її наслідки буде надзвичайно складно.

У зв'язку з цим, на рис. 3.12 наведено модель стратегії антикризового плану, яка забезпечує реалізацію процесу стратегічного антикризового управління в ПрАТ «Росава». Ця стратегія має охоплювати як заходи подолання кризи, так і заходи запобігання її виникненню.

З позиції стратегічного антикризового управління визначено основні фази розвитку кризової ситуації у ПрАТ «Росава» (рис. 3.13). Зазвичай джерелом кризи є стратегічна криза, що виникає через неправильний вибір стратегії розвитку підприємства, яка в подальшому може спричинити кризові явища в організації. Тактична (організаційно-структурна) криза зазвичай присутня у будь-якій компанії і, будучи причиною чи наслідком стратегічної кризи, веде до появи фінансово-економічної кризи.

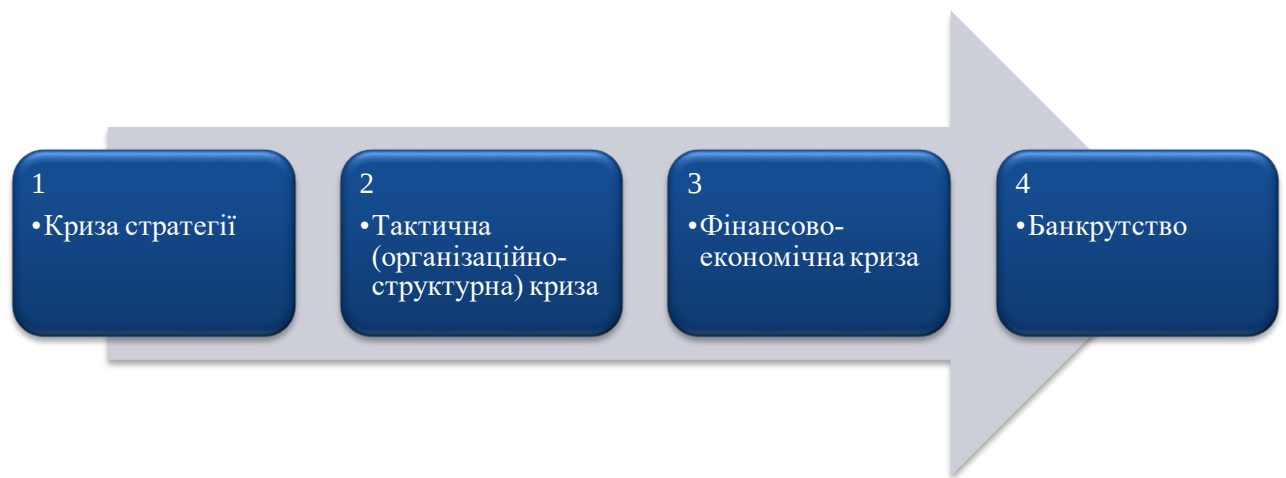


Рис. 3.13. Фази розвитку кризової ситуації у ПрАТ «Росава»

Джерело: побудовано на основі літературного джерела [36]

Фінансово-економічна криза разом із наступною фазою банкрутства є відкритою стадією кризового розвитку підприємства. У той же час, криза стратегії та організаційно-структурна криза належать до прихованих (неявних) фаз кризи. З позиції стратегічного антикризового управління, вступ підприємства у кризовий стан починається вже на етапі кризової стратегії (яка

є першопричиною) або на стадії організаційно-структурної кризи. Відтак, запобігання кризі та забезпечення подальшого економічного зростання підприємства можливі лише за умови підвищення ефективності прийняття стратегічних управлінських рішень.

Важливою складовою управлінського процесу є формування аналітичної бази, яка слугує інформаційною основою для прийняття результативних антикризових стратегічних рішень. Від рівня ефективності аналітичної функції управління та якості організації інформаційного обміну залежить не лише точність обробки вихідних даних, але й якість ухвалених на їх основі стратегічних рішень, успішність діяльності підприємства загалом та ступінь досягнення поставлених тактичних і стратегічних завдань.

Етапи створення системи ключових стратегічних орієнтирів, які відображають головні вимоги до перспективного розвитку ПрАТ «Росава» з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін, а також необхідність оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища, наведені на рис. 3.14.

Обрані показники включені до єдиної системи ключових стратегічних індикаторів, що може бути використана для моніторингу з позиції стратегічного антикризового управління підприємством. Зазначена система в цілому спрямована на забезпечення реалізації стратегії антикризового розвитку ПрАТ «Росава», зокрема:

- відповідність обраної стратегії умовам внутрішнього та зовнішнього середовища;
- відповідність організаційної структури підприємства вимогам внутрішнього і зовнішнього середовища;
- оптимальне формування структури активів і зобов'язань;
- збалансованість доходів і витрат;
- збалансованість грошових надходжень та витрат.



Рис. 3.14. Основні етапи розробки системи ключових стратегічних орієнтирів ПрАТ «Росава»

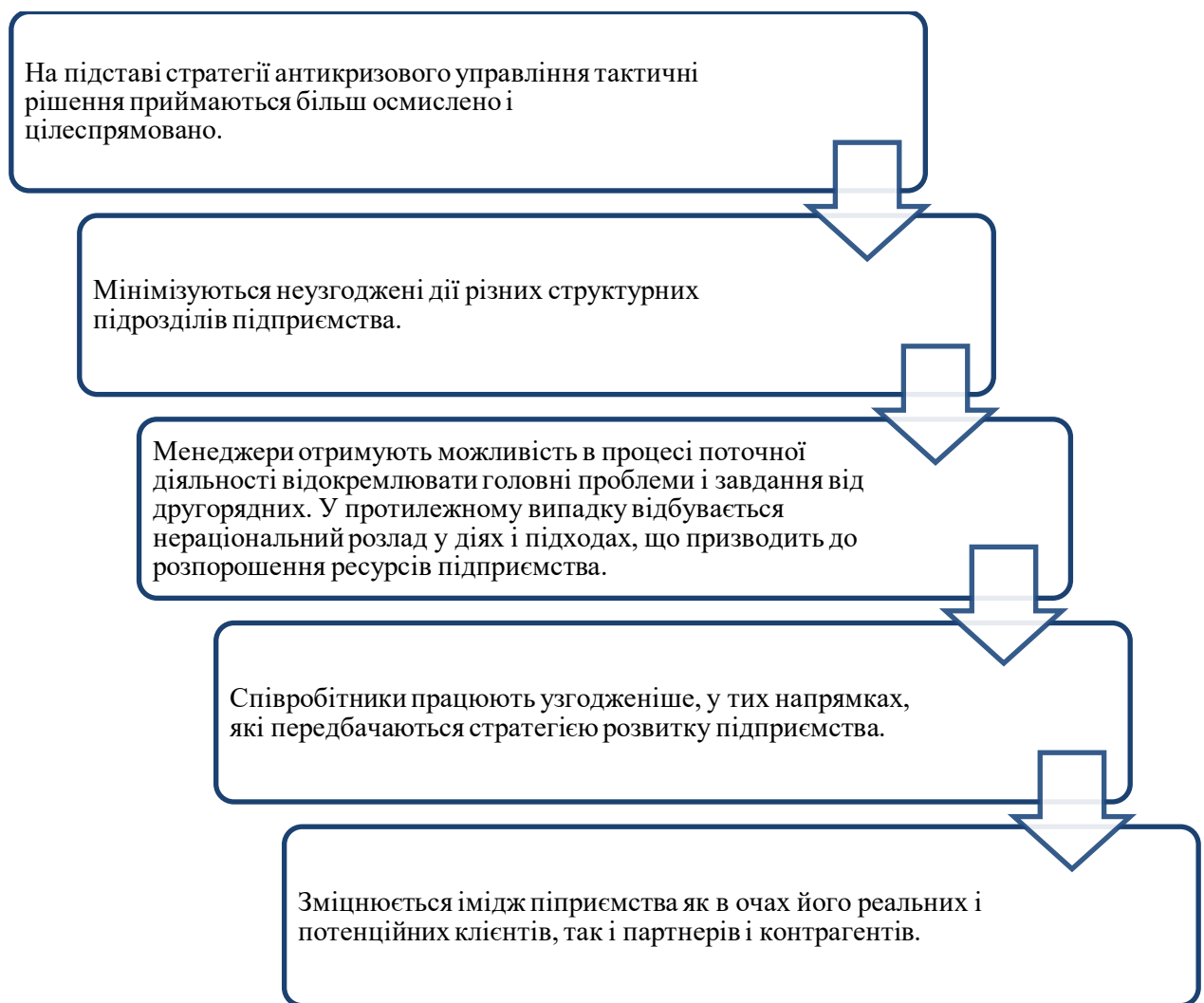
Джерело: розроблено на основі літературного джерела [17]

Зазвичай криза починає формуватися на організаційному рівні, що проявляється через управлінські помилки, дезорганізацію або неефективність бізнес-процесів. Запровадження стратегії антикризового розвитку дає можливість підприємствам виявляти потенційні осередки кризових явищ і своєчасно запобігати їхньому поширенню ще до того, як ці першопричини негативно вплинуть на стан підприємства і призведуть до фінансово-економічної кризи, яка є наслідком, а не початком організаційно-структурної кризи.

У рамках фінансової стратегії, зокрема в аспекті підтримки ліквідності,

слід дотримуватися «методу конверсії коштів», що передбачає правильний розподіл джерел фінансування з урахуванням нормативів обов'язкових резервів та швидкості обороту коштів.

Щодо відсоткової стратегії, найефективнішим є застосування «плаваючого відсоткового діапазону» з обов'язковим щоденним моніторингом ринкової кон'юнктури і змін відсоткових ставок. У депозитній стратегії в умовах кризи суттєве значення має диференціація депозитного портфелю підприємства.



**Рис. 3.15. Основні завдання стратегії антикризового управління
ПрАТ «Росава»**

Джерело: розроблено автором

У кредитній стратегії та політиці доцільно здійснити перегляд ліміту кредитного портфеля, середнього рівня його прибутковості, а також уточнити профіль пріоритетних категорій позичальників і процедуру затвердження кредитів. В умовах кризи особлива увага має бути приділена заставній політиці підприємства. Оцінка застави рекомендується здійснювати за допомогою незалежних оцінювальних компаній; звіт повинен проходити перевірку у відділі управління ризиками, а також встановлюватися заставна вартість, що означає ринкову вартість з урахуванням дисконту. Кожен предмет застави повинен регулярно проходити моніторинг. У частині фондової стратегії в кризових умовах слід мінімізувати ризики, формуючи «портфель ліквідних активів» або «консервативний портфель цінних паперів».

На рисунку 3.15 представлено ключові завдання антикризової стратегії ПрАТ «Росава».

Отже, розроблена антикризова стратегія дає можливість ПрАТ «Росава» вирішувати низку важливих завдань, що сприятиме забезпеченню стабільної прибутковості підприємства у подальшому.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі було теоретично обґрунтовано і надано практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу розробки антикризової стратегії підприємства з використанням бенчмаркінгового підходу. На основі проведеного дослідження можна сформулювати такі висновки:

У результаті узагальнення існуючих теоретичних концепцій поняття «криза» виокремлено його ключові характеристики, серед яких: переломний момент, погіршення показників діяльності, реальна загроза банкрутства, руйнівний вплив, порушення балансу, природний етап життєвого циклу підприємства, а також потенціал для змін. Світовий досвід підтверджує, що криза є циклічною та природною фазою в житті економічних організацій різного рівня. Вона виникає з певною періодичністю, має різні масштаби, глибину і способи прояву. Кризи виконують три важливі функції: руйнують застарілі елементи системи, створюють можливості для впровадження нових рішень і зберігають, а іноді і розширюють генетичний потенціал системи. Їхнє завершення відбувається або через перехід системи на новий якісний рівень, або ж через її ліквідацію та заміну іншою системою.

Проаналізовано основні підходи до формування антикризової стратегії підприємства. Визначено, що антикризова стратегія виступає як модель адаптації підприємства до змін у навколишньому середовищі, яке зазнає стрімких трансформацій, що зумовлює необхідність оперативного отримання інформації у вигляді показників, які відображають майбутні умови функціонування. Своєчасна розробка такої стратегії можлива лише при ефективному антикризовому управлінні. Антикризове управління – це безперервний процес виявлення, запобігання і подолання кризових ситуацій, що супроводжується постійним моніторингом ризиків та загроз. Основна мета цього управління – вироблення управлінських рішень з мінімальним рівнем ризику, які дозволять досягти поставлених цілей діяльності з мінімальними

додатковими витратами і з мінімальним негативним впливом на соціально-економічний стан.

У процесі дослідження було визначено, що стратегічний бенчмаркінг сприяє орієнтації підприємств на активний вибір стратегій розвитку, що необхідні для досягнення провідних позицій у своїй галузі та на ринку. Виділено три ключові етапи формування антикризової стратегії підприємства: етап планування, розробки та реалізації стратегії антикризового управління. Було проаналізовано загальновідомі моделі прогнозування банкрутства підприємств. Серед них особливу увагу приділено методам, оснований на дискримінантному аналізі, зокрема моделі Альтмана, яка дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства з урахуванням різних внутрішніх та зовнішніх факторів; а також моделям Спрінгейта, Ліса та Тафлера, які забезпечують поетапний аналіз проблем управління; і моделі Терещенка та Матвійчука, що дають змогу оцінити взаємозв'язок між фінансовим станом і ризиком банкрутства.

Аналіз діяльності ПрАТ «Росава» свідчить, що підприємство є одним із провідних виробників шин в Україні для легкових автомобілів, комерційного транспорту, сільськогосподарської техніки, а також гумових сумішей і технічних виробів. Використання сучасного обладнання, технологій і комп'ютерного проектування дозволяє компанії випускати продукцію, яка відповідає європейським стандартам якості. Зокрема, у 2001 році система менеджменту якості ПрАТ «Росава» була сертифікована відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:1994 компанією TNO Certificationb.v.

Аналіз фінансових показників ПрАТ «Росава» показав, що за період дослідження спостерігається позитивна тенденція збільшення власного капіталу, що пов'язано з високим рівнем операційної діяльності та ефективністю реалізації продукції. Вартість основних засобів станом на 2024 рік зросла на 1462 тис. грн у порівнянні з 2022 роком, що свідчить про значне оновлення матеріально-технічної бази підприємства. Водночас, більшість показників ліквідності і платоспроможності не досягають нормативних

значень, що вказує на недостатність оборотних активів для повного покриття зобов'язань підприємства, яке здатне погасити борги здебільшого за рахунок поточних фінансових інвестицій. Рентабельність підприємства у 2024 році збільшилась на 41 % порівняно з 2022 роком. Найвищі показники рентабельності активів були зафіксовані у 2023 році — 148,6 % для необоротних активів та 104,8 % для оборотних.

В ході дослідження було ідентифіковано низку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ПрАТ «Росава». Для визначення безпосереднього впливу цих факторів на ефективність функціонування підприємства проведено SWOT-аналіз. Результати аналізу засвідчили наявність у ПрАТ «Росава» суттєвих конкурентних переваг, що забезпечують йому сильні позиції на ринку шинної продукції. На основі цього рекомендовано зосередитися на стратегії посилення позицій на внутрішньому ринку України.

На базі отриманих даних запропоновано вдосконалити виробничі потужності ПрАТ «Росава», що стане основою для формування ефективної виробничої стратегії, спрямованої на підвищення показників діяльності підприємства. Реалізація цієї стратегії безпосередньо залежить від фінансової та інвестиційної стратегій, які можуть бути орієнтовані на стратегії зростання, стабілізації або, в окремих випадках, скорочення. Встановлено, що у разі фінансової нестабільності стратегія антикризового управління ПрАТ «Росава» передбачає організацію якісної та оперативної збутової політики, активне використання каналів збуту, пошук найбільш вигідних клієнтів та максимальне задоволення потреб кінцевих споживачів.

За підсумками дослідження визначено, що для уникнення кризових явищ і покращення фінансових результатів діяльності ПрАТ «Росава» доцільно нарощувати виробничі обсяги, підвищувати продуктивність праці, посилювати конкурентні переваги, розширювати асортимент продукції та підвищувати її якість, а також знижувати виробничі витрати. Важливо максимально ефективно використовувати всі види ресурсів, вибудовувати

раціональні договірні відносини з постачальниками і покупцями та здійснювати грамотну цінову політику. Крім того, для ефективного впровадження антикризової політики необхідно розробити і впровадити систему аналізу і оцінки фінансового стану підприємства, адаптовану до його специфіки, завдань фінансової стратегії та особливостей управління.

Представлено критерії оцінювання ефективності системи управління у ПрАТ «Росава». Враховуючи зарубіжний досвід, зокрема практику США у сфері розробки антикризових стратегій, запропоновано запровадити у підприємстві основні функції плану управління безперервністю діяльності. Визначено, що стратегія антикризового управління для ПрАТ «Росава» повинна охоплювати заходи в операційній, фінансовій та маркетинговій сферах, а також включати ризик-менеджмент і кадрову політику. Така стратегія має поєднувати підходи до подолання кризи і запобігання її виникненню. Виявлено етапи розробки системи ключових стратегічних орієнтирів, що відображають основні вимоги до перспективного розвитку підприємства з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін та оцінки внутрішнього й зовнішнього середовища. Описано єдину систему ключових стратегічних показників, яка може бути використана для моніторингу реалізації стратегії антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 19–22.
2. Азарова А. О. Комплексне оцінювання фінансового стану підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного університету*. 2005. № 3. С. 17–24.
3. Антикризове управління: навчальний посібник; під заг. ред. Кульчій І. О. Полтава: ПолтНТУ, 2022. 120 с.
4. Антикризове управління: навчальний посібник / [Шелегеда Б. Г., Шарнопольська О. М., Румянцев М. В.]. ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2015. 252 с.
5. Антикризове управління підприємством: навч. посіб.; за ред. Є. З. Шершньової. КНЕУ, 2007. 259 с.
6. Бабенко С. Г. Трансформація кооперативних систем у перехідній економіці: [монографія]. К.: Наукова думка, 2003. 332 с.
7. Байцим В. М. Напрями зниження рівня збитковості українських підприємств. *Вісник національної академії державного управління при Президентіві України*. 2004. № 4. С. 144–150.
8. Біловол Р. І. Методологічні підходи до розробки концепції антикризового управління підприємством. *Регіональні перспективи*. 2003. № 7–8 (32–33). С. 60–63.
9. Біляк Ю.В., Самофалова М.О. Інновації: теорія, методологія, практика управління : монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2021. 409 с.
10. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 232 с.
11. Бут-Гусаїм О. Г., Ковтуненко К. В. Цифровий менеджмент: проблеми та перспективи розвитку. *Бізнес Інформ*. 2022. № 6. С. 297–304.
12. Василенко В.А Менеджмент сталого розвитку підприємства: монографія. Київ : ЦУЛ, 2005. 648 с.
13. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.

14. Василик О. Д. Теорія фінансів : підручник. Київ: НІОС, 2001. 246 с.
15. Гангал Л. С. Аналіз фінансового стану аграрних підприємств різних організаційно-правових форм та шляхи його поліпшення. *Інноваційна економіка*. 2016. № 2(51). С. 58–70.
16. Гелеверя Є. М., Сумець Н. В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2023. Вип. 17. С. 243–248.
17. Гончарова М. Л. Основні завдання антикризового управління підприємством. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* 2002. № 140. С. 28–32.
18. Горбач Т. А. Прогнозування ймовірності банкрутства та шляхи виходу з кризи. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* 2001. № 117. С. 133–137.
19. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 4–10.
20. Гудзь О. Є., Старинець О. Г. Парадигма побудови системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 1. С. 11–19.
21. Калетник Г., Козловський С., Козловський В. Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави. *Економіка України*. № 7. 2012. С. 16–25.
22. Кваша С. М. Григор'єв С. О. Сутність та особливості аграрного ринку. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2022. Вип. 8. Т. 21. С. 56–59.
23. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ: Барви, 1998. 210 с.
24. Ковальчук І. В. Механізм розподілу та використання прибутку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 6. С. 81–84.
25. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи

становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 6. С. 105–112.

26. Костецький В. *Формування стратегії антикризового управління підприємством: зб. наук. праць*. 2011. Вип. 8 (2). С. 208–211.

27. Коюда В. О. Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємством. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2011_1/85-90.pdf.

28. Круш П. В., Погребняк А. Ю. Умови та критерії застосування антикризової стратегії на промислових підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/5EP/32.pdf.

29. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=143>.

30. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>.

31. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

32. Лобанів О. А. Формування концептуальних засад щодо стратегічного управління прибутком підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2008. № 5. С. 89–93.

33. Мартюшева Л. С. Формування фінансового механізму антикризового управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 178–182.

34. Марченко М. М. Проектний підхід в управлінні розвитком підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. Вип. 32. С. 30–37.

35. 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, 2017. 277 с.
36. Мельниченко О. А. Управління структурними зрушеннями : підручник. Харків: Оберіг, 2015. 300 с.
37. Офіційний сайт ПрАТ «Росава» : веб-сайт. URL: <https://rosava.com/> (дата звернення 05.01.2025).
38. Охрименко І. В. Ринок цінних паперів України: розбудова інфраструктури: [монографія]. Київ: ТОВ «ЦП Компрінт», 2016. 254 с.
39. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 12. С. 300–310. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2017_12_45.
40. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств. Київ: КНЕУ, 2011. 460 с.
41. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
42. Поляков М. Й. Фінансування інвестиційної діяльності галузі зв'язку України. *БізнесІнформ*. 2016. № 5. С. 166–171.
43. Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів Об'єднання підприємницьких організацій Львівщини (ОПОЛ). URL: http://www.cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141_58.doc.
44. Рижко О. В. Фактори розвитку малого бізнесу. Економіка і суспільство. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2022. № 2. С. 346–350.
45. Садеков А. А. Аналіз стратегічних змін діяльності підприємства, необхідних для ефективної реалізації стратегії диверсифікації виробництва. *Стратегія підприємства в контексті підвищення його*

конкурентоспроможності : матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., 12–15 лютого 2012 р., м. Донецьк. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012. С. 3–5.

46. Старинець О. Г. Інтегроване фінансове планування як інструмент антикризового управління телекомунікаційним підприємством. *Реформування фінансово-економічної системи: погляд у майбутнє: зб. тез наук. робіт учасників міжнар. наук.-практ. конф. для студ., аспір. та мол. учених*, 26–27 січня 2024 р., м. Київ. Київ: Аналітичний центр «Нова Економіка», 2024. С. 44–47.

47. Сутність та принципи антикризового фінансового менеджменту. URL: <http://allfinance.org.ua/FNansovij%20Menedzhment/SutniiiiSt'%20>.

48. Тарасевич В. М. Про орієнтири і напрями виходу з кризи. *Економіка України*. 2015. № 9. С. 4–17.

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

50. Тендюк А. О., Гораськіна О. А. Стратегічні напрями антикризового управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 1 (42). С. 69–71.

51. Ткаченко А. М., Телін С. В. Антикризове управління як один з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3. С. 122–124.

52. Топій І. І., Кондрат І. Ю. Теоретичний підхід до трактування поняття «криза» та виокремлення притаманних їй особливостей. *Економічний простір*. 2015. № 71. С. 84–91.

53. Тютюнник Ю. М., Кропивко М. Ф. Фінансовий аналіз: навчальний посібник. Київ: Знання, 2012. 815 с.

54. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 186–192.

55. Хлевицька Т. Б. Механізми антикризового управління в системі

економічної безпеки підприємства. *Торгівля і ринок України: тематичний збірник наукових праць*. Донецьк: ДонНУЕТ. 2008. Вип. 26. Т.1. С. 313–318.

56. Цалко Ю. С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 566 с.

57. Цифрова адженда України – 2022 («Цифровий порядок денний – 2022»). *Український інститут майбутнього* : веб-сайт. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html> (дата звернення 05.01.2025).

58. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.

59. Шевцова Г. З. Особливості впровадження концепції організованої синергії в систему управління підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 11(2). С. 150–156.

60. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. URL: <http://in1.com.ua/book/13007/10315/>.

61. Ширягіна О. Є. Удосконалення методики прогнозування прибутку підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць*. 2016. № 6 (37). С. 12–16.

62. Шостак Л. В., Павлова С. В. Розробка корпоративної стратегії операторів сфери телекомунікацій. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1948>.

63. Штангрет А. Антикризове управління підприємством. Київ, 2007. 335 с.

64. Ящук В. Реструктуризація як метод управління розвитком та забезпечення економічної безпеки підприємства рітейлу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.12. С. 301–308.

65. Barton L. Crisis in organizations: Managing and communicating in the *Heat of Chaos*. South-Western. 2002. P. 141–146.

66. Balanovska T., Havrysh O., Gogulya O. Developing Enterprise Competitive Advantage as a Component of Anti-Crisis Management.

Entrepreneurship and sustainability issues. 2021. Vol. 7. № 1. P. 303–323.

67. Blossfeld H.-P., Prein G. *Business Information Technology Management: Alternative and Adaptive Futures*. Basingstoke: Macmillan, 2000. 499 p.
68. Brown Timothy A. *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. Guilford Press. 2006. P. 12.
69. Chiapello E., Lebas M. *The Tableau de Bord, a French Approach to Management Information. Working Paper (Revised Third Draft)*. August 2001. P. 3.
70. Forgue B. *Nouvelles approches de la gestion des crises*. Paris, 2001. 151–164 p.
71. Green P.S. *Reputation Risk Management*. London: Pitman. Financial Times, 2001. 146 p.
72. Hugos M. H. *Business Agility: Sustainable Prosperity in a Relentlessly Competitive World*. New Jersey: JohnWiley & Sons, Inc., 2009. 162 p.
73. Krush P.V., Pohrebniak A.Y. *Conditions and criteria for the use of anti-crisis strategy at industrial*. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evkpi/2012/5EP/32.pdf (дата звернення 27.01.2025).
74. Lagadec P. *Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants*. New York, 2001. 215 p.
75. Ligonenko L.O. *Crisis management by the entity*. Kyiv, 2001. 234 p.
76. Rouh-Dufort Ch. *Crisis:des possibilite' iaprentissage pour*. Paris, 2001. 144–167 p.
77. Shtangret A.M. *Crisis management by the entity*. Kyiv, 2003. 312 p.
78. Prihodko N. P. *Sutnist antikrizovogo upravlinnya na pidpriemstvi*. Kyiv, 2015. 254 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Ключові кроки модернізації виробництва на ПрАТ «Росава»

Період впровадження	Назва устаткування, що введено в експлуатацію	Мета впровадження
2015 р.	Установка з виробництва шин PLT 2, ф. «HARBURG-FREUDENBERGER»(Німеччина)	Складання покришок плоским способом
	Екструзійна лінія для виробництва гермошару, ф. «KraussMaffei BERSTORFF»(Німеччина)	Забезпечення якості виготовлення гермошару, технологічного прошарку
	Різальна машина ORION G II і лінія AQUILA IV, ф. «CALEMARD»(Франція)	Забезпечення якості розкрою обгумованої кордної тканини на текстильні шари брекера
	Пристрій для закручування протекторів в котушки, ф. «BERSTORFF»(Німеччина)	Забезпечення якості протекторів при зберіганні
2016-2018 р.р.	Складальний верстат (СПР 610-930М), м.Павлоград (Україна)	Складання сумішним способом радіальних покришок з посадковим діаметром 24", 28", 30", 38"
	Верстат TILTY для перепаковки мотків (бухт) дроту в котушки,ф. «BOXY S.p.A.»	Виробництво легкових і легких вантажних шин
2019 р.	Складальний верстат (СПР 610-930М), м. Дніпро, (Україна)	Складання сумішним способом сільськогосподарських радіальних покришок з посадковим діаметром 24", 28", 30", 38"
	Складальний верстат PC2,ф. «MATADOR»	Складання легкових шин
	Форматори- вулканізатори KHP 52-180IC ф. «HARBURG FREUDENBERGER»(Німеччина) – 10 шт.	Вулканізація легкових і легких і вантажних покришок з посадковим діаметром обода 15÷20 дюймів
	Шиноскладальний комплекс EXXIUM, VMI № 1	Складання легкових шин
	Автоматична лінія сортування шин для легкових шин ATG-E/D,ф. «HOFMANN»	Контроль якості шин за показниками вихідних характеристик
2020 р.	Форматори-вулканізатори 52"-400-52 UZHM-13, ф. «UZER MAKINA»,10 шт., Туреччина	Вулканізація легкових і легких вантажних покришок
	Лінія виготовлення наповнювального шнура і крила АПЕКС, ф. VIPO,Словаччина	Виготовлення наповнювального шнура і крила легкових шин
	Лінія розкрою металокарду-брекер SLO-N, ф. «KONSTRUKTA-INDUSTRY»	Розкрій та стикування обгумованого металокарду для легкових шин
	Машина для пакування шин в плівку	Збереження товарного виду продукції
	Шиноскладальний комплекс EXXIUM,VMI № 2	Складання легкових шин
	Дробоструменева установка «WISTA»типу RT1 для чистки прес-форм	Забезпечення якісної чистки прес-форм
	Реометр MDR 3000 Professional, ф. MonTech (Германія)	Проведення випробування гум, що характеризують зчеплення з дорогою і опір коченню, прогнозування експлуатаційних властивостей шиндля різних кліматичних зон і дорожніхпокриттів
2021 р.	Будівництво котельної на виробництві легкових шин	Забезпечення власного енергопостачання та збільшенняобсягів виробництва шин
	Лінія з розсортування шин та інспекції якості "Micro-Pois"- 2 од.	Забезпечення контролю якості шин

Джерело: розроблено автором за даними ПрАТ «Росава»