ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «**Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства**»

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
освітньо-професійної програми **Підприємництво , торгівля та біржова діяльність**

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

_____
(підпис) **Віталія ШВИДКА**

Виконав: здобувач вищої освіти
Віталія ШВИДКА

Керівник: д.ф., доцент кафедри ПТБД
Марина МАРТИНЕНКО

Рецензент: к.е.н.,доцент кафедри менеджменту
Людмила ПАРІЙ

Київ 2024

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра **Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності**

Ступінь вищої освіти **бакалавр**

Спеціальність **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

Освітньо-професійна програма **Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедрою підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності
_____ Оксана ЗГУРСЬКА
«____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ШВИДКОЇ Віталії Валеріївни

1. Тема кваліфікаційної роботи: Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства

керівник кваліфікаційної роботи Марина Мартиненко, д.ф.,

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 р. № 36.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ФОП «Понкратов» (Інтернет-магазин «STALL»).
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
1. Розділ 1. Теоретичні аспекти діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства
2. Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика та ідентифікація типу кризових явищ на ФОП «Понкратов» (Інтернет-магазин «STALL»)
3. Розділ 3. Шляхи вдосконалення формування системи управління антикризовою діяльністю на ФОП «Понкратов» (Інтернет-магазин «STALL»)
4. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

5. Дата видачі завдання «24» лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	20.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедру	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	19.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти _____ Віталія ШВИДКА
(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Марина МАРТИНЕНКО
(підпис)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 106 стор., 20 мал., 13 табл., 69 джерел.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з діагностики кризового стану в системі забезпечення економічної безпеки підприємства

Об'єкт дослідження – оптимізація стратегій управління ризиками та заходів щодо запобігання фінансовим проблемам у сучасних компаніях..

Предмет дослідження – теоретичні концепції та методичні підходи, а також їх практичне застосування у контексті управління ризиками й уникнення банкрутства в сучасному бізнес-середовищі.

Короткий зміст роботи:

Кваліфікаційна робота присвячена сучасним аспектам розробки інструментів оцінки та мінімізації рівня ризику для окремих управлінських рішень підприємства. Розглянуто основи управління ризиками підприємства, а також досліджено фактори та ознаки банкрутства в сучасному бізнес-середовищі. Визначено методичний інструментарій для діагностики кризового стану підприємства, який є основною причиною банкрутства. Проаналізовано економічну діяльність досліджуваного підприємства та проведено оцінку управління ризиками. Розроблено діагностичні моделі для запобігання банкрутству підприємства. На основі проведеного аналізу надано рекомендації щодо управління ризиками на підприємстві. Для реалізації інструментів мінімізації рівня ризику управління визначено шляхи вдосконалення системи запобігання кризовому стану підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ризики підприємства, кризовий стан, кризові явища, банкрутство, управління антикризовою діяльністю.

ABSTRACT

The text part of the qualifying work for obtaining a bachelor's degree: 106 pages, 20 figures, 13 tables, 69 sources. The purpose of the work is theoretical substantiation and development of practical recommendations for diagnosing a crisis state in the system of ensuring the economic security of the enterprise

The object of the research is the optimization of risk management strategies and measures to prevent financial problems in modern companies.

The subject of the research is theoretical concepts and methodological approaches, as well as their practical application in the context of risk management and bankruptcy avoidance in the modern business environment.

Summary of the work:

The qualification work is devoted to modern aspects of the development of tools for assessing and minimizing the level of risk for individual management decisions of the enterprise. The basics of enterprise risk management are considered, as well as the factors and signs of bankruptcy in the modern business environment. A methodological toolkit for diagnosing the crisis state of the enterprise, which is the main cause of bankruptcy, has been defined. The economic activity of the enterprise under study was analyzed and risk management was assessed. Diagnostic models have been developed to prevent enterprise bankruptcy. On the basis of the conducted analysis, recommendations on risk management at the enterprise were provided. In order to implement the tools for minimizing the level of management risk, the ways of improving the system of preventing the crisis state of the enterprise have been determined.

KEY WORDS: enterprise risks, crisis situation, crisis phenomena, bankruptcy, management of anti-crisis activities.

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут менеджмету та підприємництва

ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Направляється здобувач(ка) Швидка В.В. ___ до захисту кваліфікаційної роботи
(прізвище та ініціали)
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(назва)
на тему: «Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ _____ Сергій ФЕДЮНІН
(підпис) *(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка) Швидка В.В. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо Розробка інструментарію оцінки та мінімізації рівня ризику по окремих управлінських рішеннях підприємства.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) _____ на оцінку «_____» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію _____.

Керівник кваліфікаційної роботи _____ _____
(підпис) *(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

«____» _____ 20___ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) *Швидка В.В.* допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедрою _____ _____ _____
(назва) *(підпис)* *(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)*

Зміст

РОЗДІЛ1. ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА..... 11
1.1 Зміст та сутність кризового стану підприємства та причин його виникнення..... 11
1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на формування загроз банкрутства підприємства..... 21
1.3. Показники та критерії механізму розвитку кризи на підприємстві 36
РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТИПУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ФОП «ПОНКРАТОВ» (ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИН «STALL»)..... 50
2.1 Загальна характеристика ФОП «Понкратов» (Інтернет магазин Stall)...... 50
2.2 Діагностика кризового стану підприємства за допомогою методів аналізу та оцінки фінансового стану ФОП «Понкратов» (Інтернет магазин Stall)..... 55
2.3 Діагностика типів кризових явищ ФОП «Понкратов» (Інтернет магазин Stall)..... 61
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ФОП «ПОНКРАТОВ» (ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИН «STALL») 66
3.1. Забезпечення фінансової стабільності та антикризове управління на ФОП «Понкратов» (Інтернет магазин Stall) 66
3.2 Шляхи впровадження необхідних заходів для виведення ФОП «Понкратов» (Інтернет магазин Stall) з кризи..... 73
3.3 Вдосконалення системи антикризового управління на підприємстві ФОП «Понкратов» (Інтернет-магазин Stall) 81
ВИСНОВКИ 95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 98

ВСТУП

Актуальність теми: В сучасних умовах економічного розвитку велика кількість ризиків та нестабільність стають серйозною загрозою для фінансової стійкості підприємств. Погіршення економічної ситуації може спричинити зниження платоспроможності та банкрутство підприємств, що підкреслює необхідність розробки ефективних методів діагностики та запобігання кризовим ситуаціям.

Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства має важливе значення для з'ясування причин та наслідків фінансових проблем, а також для визначення шляхів подолання кризових ситуацій. Розробка методів діагностики та запобіжних заходів дозволяє зменшити ризики банкрутства та зберегти робочі місця, що має важливе соціальне значення.

Вчені як українські, так і зарубіжні, внесли значний внесок у дослідження проблем банкрутства. Серед них М. Петерсон, Д. Брігемен, Е. Джонсон, А. Хіршман, Е. Альтман, Д. Аарон, Е. Чен, Р. Кейн, С. Майерс, Г. Зопф, Н. Хундор, Р. Хілл, Д. Фісер, Е. Кристенсен, Г. Крус, Р. Ламберт, Г. Ліндгрен, Р. Лайонс, Д. Мак-Коннелл, А. Озган, І. Бегунець, Н. Бережна, С. Гаджиева, І. Макаренко, О. Полещук, Ю. Шуляк.

У ході наукового дослідження основною областю розгляду є проблематика управління на підприємстві на початку повномасштабного вторгнення.

Предметом розгляду є аналіз методів оцінки стану підприємства під час кризових умов.

Основна мета дослідження: є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з діагностики кризового стану в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Завданнями дипломної роботи є:

- Проаналізувати теоретичні основи діагностики кризового стану в контексті забезпечення економічної безпеки підприємства.

- Розкрити сутність економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки.

- Проаналізувати теоретичне та методичне забезпечення діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства.

- Дослідити фінансово-економічні результати діяльності обраного підприємства.

- Розкрити особливості організації економічної безпеки обраного підприємства.

- Виявити фактори фінансової кризи на досліджуваному підприємстві.

- Запропонувати напрями удосконалення діагностики кризового стану та загрози банкрутства в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

- Розробити методику діагностики загрози банкрутства для обраного підприємства.

Об'єктом дослідження є оптимізація стратегій управління ризиками та заходів щодо запобігання фінансовим проблемам в сучасних компаніях.

Предметом дослідження є теоретичні концепції, методичні підходи та їх практичне використання у контексті управління ризиками та запобігання банкрутства в сучасному бізнес-середовищі.

Методологія та методи дослідження ґрунтуються на вивченні наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, які досліджують проблеми розвитку інвестиційних можливостей підприємств.

Поставлені завдання виконувалися за допомогою різноманітних наукових та спеціалізованих методів дослідження. З загальних наукових підходів було використано: аналіз балансу та звіту про прибутки і збитки, аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на підприємство, аналіз фінансових звітів, аналіз ефективності фінансових операцій, оцінку ризиків та виявлення вразливих місць у фінансовій діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, теоретико-методичні розробки українських та зарубіжних вчених,

офіційні дані Державної служби статистики України та Міністерства фінансів України, фінансова та статистична звітність ФОП «Понкратов», а також результати особистих спостережень та розрахунків.

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

РОЗДІЛ1. ТЕОРИТИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст та сутність кризового стану підприємства та причин його виникнення

Термін "криза" має різні відтінки і тлумачення. Походження слова "криза" можна відслідкувати до грецького слова "crisis", що перекладається як "рішення у сумнівній ситуації" або "вихід з конфлікту". Проте в сучасному контексті це поняття найчастіше асоціюється з медичним терміном, який використовується Гіппократом та лікарями. Криза в цьому контексті вказує на рішальний етап розвитку хвороби, коли стан пацієнта погіршується або переходить у більш серйозну фазу, іноді завершуючись летальним наслідком.

Кожна криза пройде через етапи зростання та підйому. Ці етапи характеризуються стабільним зростанням виробництва. У цей період доходи населення збільшуються, що призводить до зростання загального попиту на товари та послуги. Підприємці відчувають стимул розширювати свої виробничі можливості і збільшувати інвестиції в капітальні активи. Як наслідок, попит на засоби виробництва також зростає.

Поступово загальний попит перевищує темпи зростання суспільного виробництва. Капітал обертається безперешкодно, а конкурентна боротьба пом'якшується. Це призводить до зменшення стимулів для впровадження нововведень та відновлення виробництва.

Відтворення процесу є переважно за екстенсивною основою. Цей процес триває до моменту, коли темпи зростання виробництва випереджають темпи зростання платоспроможного попиту. Коли це стається, виникає надмір пропозиції товарів, і це спричиняє економічну кризу. Економічна криза виникає внаслідок накопичення капіталу, яке

проявляється у трьох формах: перша - надмір товарного капіталу (збільшення обсягу нереалізованої продукції), друга - надмір продуктивного капіталу (зростання простою виробничих потужностей, збільшення безробіття), і третя - надмір грошового капіталу (збільшення грошових коштів, які не використовуються в виробництво). Загальним результатом накопичення капіталу є збільшення витрат на виробництво, падіння цін і, відповідно, прибутку.

Але економічна криза не лише встановлює межу, але й надає імпульс для розвитку економіки, виконуючи стимулюючу (або "очисну") функцію. Під час кризи виникають мотиви для зменшення витрат виробництва й збільшення прибутку, що призводить до посилення конкуренції. Економічна криза спричиняє моральне зношення засобів виробництва, які не здатні забезпечити прибуткове функціонування капіталу. Водночас вона стимулює оновлення капіталу на новій технічній основі. Тому криза ініціює переважно інтенсивний розвиток економіки, який завершує попередній період розвитку і розпочинає новий.

Проте перехід до розширення виробництва й його відновлення не відбувається миттєво. Тому після кризи настає фаза депресії. Під час кризи формуються умови для активізації економіки. У період депресії ці умови закріплюються, і розпочинається інтенсивний розвиток, що охоплює всю наступну фазу - пожвавлення. На кінці фази пожвавлення стимули для відновлення поступово вичерпуються. І наступна фаза циклу - підйом - знову розпочинає екстенсивний розвиток.

Отже, причиною циклічного характеру економічного розвитку є конфлікт між умовами виробництва та умовами реалізації, що проявляється у розбіжності між зростанням виробництва, що прагне до розширення, і нестачею зростання платоспроможного попиту. Суттєві зміни у загальній пропозиції та попиті виявляються під час економічної кризи, яка виступає не лише як порушення пропорційності суспільного виробництва, але й як стимул до відновлення рівноваги та збалансованості в економіці. Механізм

циклічного руху передбачає падіння цін (наслідок знецінення основного капіталу та зниження рівня заробітної плати).

Розбиття кризового процесу на окремі етапи передбачається перш за все для визначення моменту та часу вжиття заходів з впливу на кризу, а також для запобігання та подолання кризових ситуацій.

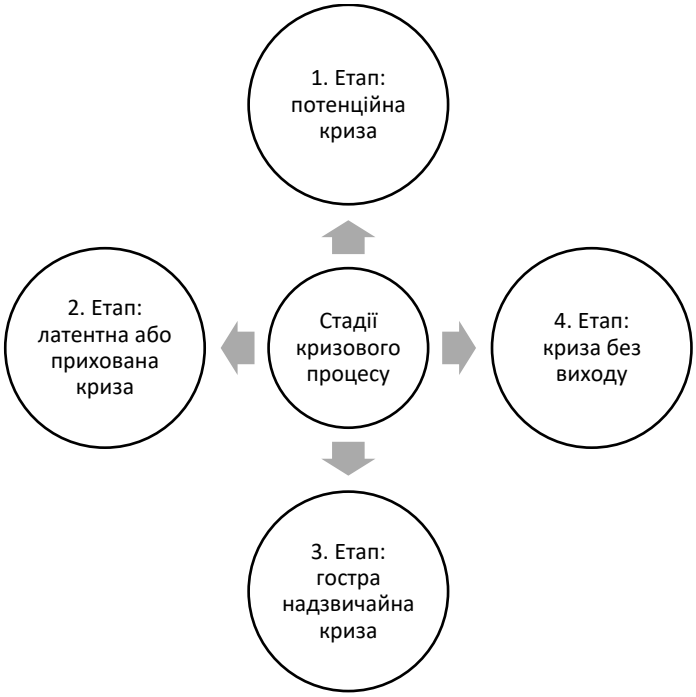

Рис.1.1 Оцінка стадій кризового процесу з точки зору можливостей подолання кризи та виявлення її ранніх ознак.

1. Етап: потенційна криза

Настанова підприємства на шлях кризового процесу зазвичай починається з фази потенційної кризи, коли загроза кризи існує лише теоретично, і її реальне виникнення ще не стало фактом. Через відсутність конкретних ознак кризи стан підприємства вважається нормальним, і це вважається типовим для його функціонування, або як постійний стан, що може служити часом або точкою відліку для майбутньої кризи.

2. Етап: латентна або прихована криза

На цій фазі кризового процесу можна виявити наявність схованої кризи, яка вже присутня або, ймовірно, незабаром розпочнеться, і вплив її не виявляється за допомогою стандартного інструментарію підприємства.

Однак використання спеціальних методик раннього виявлення дозволяє активно впливати на ситуацію на цьому етапі за допомогою попереджувальних заходів. Загалом, на цьому етапі потенціал для подолання кризи, який вже присутній у підприємства, зазвичай не використовується повністю. Основний акцент робиться на застосуванні систем раннього виявлення або спостереження.

3. Етап: гостра надзвичайна криза

На цій стадії підприємство відчуває безпосередній негативний вплив кризової ситуації. Різко посилюється інтенсивність деструктивних факторів, які спрямовані проти підприємства, що призводить до термінового прийняття рішень через недостатність часу. Поступово зменшується кількість доступних варіантів дій, що призводить до підвищення вимог до ефективних рішень. На цьому етапі для подолання кризи потрібна максимальна мобілізація ресурсів підприємства, і наявні резерви для подолання кризи практично вичерпані. Проте на цьому етапі ще існує можливість успішного подолання кризи, оскільки наявні ресурси достатні для цього. Вимоги до заходів з подолання кризи на цій стадії стають надзвичайно високими, і вони повинні призвести до поліпшення ситуації в дуже короткий час.

4. Етап: криза без виходу

Якщо гостру кризу не вдається подолати, підприємство переходить на останній етап кризового процесу, що завершується ліквідацією підприємства. На цьому етапі вимоги до подолання кризи значно перевищують наявні можливості. Подолання кризової ситуації стає неможливим, особливо через відсутність або неефективні заходи та дії, сильний тиск часу та інтенсивність деструктивних впливів, що нараховуються на підприємство.

Криза в підприємства відзначається як переломний момент у ході подій і дій. Зазвичай кризова ситуація має два можливі варіанти вирішення:

або це ліквідація підприємства як екстремальний варіант, або успішне подолання кризи.

Криза є найважливішим елементом механізму саморегулювання ринкової економіки. Таким чином, циклічність як форма руху ринкової економіки має своєю центральною точкою кризу, яка виявляє межу і спонукає до росту економіки. Криза, спричиняючи масове моральне зношування основного капіталу, відкриває шлях для масових інвестицій, особливо на новому технічному рівні.

Проміжки між настанням та завершенням кризи можуть мати різну тривалість. З одного боку, існують довготривалі, повільно прогресуючі кризові процеси, а з іншого - спалахи кризових ситуацій, що виникають раптово, мають високу інтенсивність і короткий термін розвитку. Криза може статися вдруге навіть у період гармонійного розвитку підприємства і мати характер непереборної катастрофи, або виникнути передбачувано.

Під час кризи недостатньо часу та ресурсів для прийняття рішень. Оцінка обмеженого часу для ухвалення рішень залежить від стану кризи, що визначає терміновість ухвалення рішень.

Проблема керування є важливою під час кризових ситуацій. Складність управління в умовах кризи полягає в тому, що вона з одного боку дозволяє впливати на розвиток автономних процесів, а з іншого - постає проблема специфіки керівництва: високі вимоги до якості управління та наявність лише двох можливих результатів - банкрутство або успішне подолання кризи.

Всі різновиди криз можна класифікувати за трьома різними критеріями:

1. За масштабами порушення рівноваги в економічних системах: загальні кризи охоплюють всю національну економіку, тоді як часткові обмежені якоюсь конкретною сферою або галуззю економіки.

2. За характером у відсотках:

Фінансова криза характеризується серйозними порушеннями у державних фінансах, які виявляються у постійних бюджетних дефіцитах, або навіть у неплатоспроможності держави за зовнішніми зобов'язаннями. Грошово-кредитна криза відзначається стрімким руйнуванням грошово-кредитної системи, з різким зменшенням комерційного й банківського кредиту, масовим вилученням внесків, крахом банків, гонитвою за готівкою, падінням курсів акцій і облігацій, а також зміною норм банківського відсотка. Валютна криза виражається в припиненні золотого стандарту на світовому ринку та депреціації валюти деяких країн, що супроводжується нестачею іноземних "твердих" валют, вичерпанням валютних резервів у банках і зменшенням валютних курсів. Біржова криза полягає в різкому падінні курсів цінних паперів, значному зменшенні їхніх емісій та глибокому спаді в діяльності фондової біржі.

3. За регулярністю виникнення криз:

Періодичні кризи виникають у певні інтервали часу, що їх визначає (також відомі як циклічні кризи). Проміжні кризи не розпочинають повний цикл економічної активності і перериваються на певній фазі; вони менш глибокі і менш тривалі. Нерегулярні кризи мають свої власні особливі причини виникнення, які можуть відрізнятися від традиційних циклічних процесів.

4. За характером порушення пропорцій у відтворенні:

Криза надлишкового виробництва товарів виникає, коли випускається занадто багато продукції, яка не може бути продана. Криза недостатнього виробництва товарів полягає в гострій нестачі продукції для задоволення платоспроможного попиту населення.

Незалежно від типу та характеру кризи, очевидно, що вона завжди потребує втручання держави. Державне регулювання спрямоване на зменшення циклічних коливань, тому воно має антициклічний характер. Основними інструментами, за допомогою яких держава впливає на економічний цикл, є грошово-кредитні та бюджетно-податкові механізми.

Під час кризи державні заходи спрямовані на стимулювання виробництва, тоді як у період підйому вони спрямовані на його затримку. Наприклад, для запобігання «перегріву» економіки у період підйому держава може збільшувати відсоткові ставки кредиту, вводити нові податки або підвищувати існуючі, скасовувати прискорену амортизацію та податкові пільги на нові інвестиції.

Криза може виникнути раптово, навіть при попередньому гармонійному розвитку підприємства, і мати характер непередбачуваної та нездоланної катастрофи, або ж виникати відповідно до передбачень і розрахунків менеджерів. Причини криз можуть бути різноманітними.

Таблиця 1.1

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

Суть проблеми полягає в тому, що більшість підприємців не орієнтуються у чинниках, які спричиняють кризу на підприємстві, та не

проводять своєчасну комплексну діагностику стану підприємства за допомогою сучасних методів.

Тому одним з важливих аспектів досягнення позитивних результатів та виходу із кризової ситуації є визначення причин її виникнення.

Кризовий стан підприємства відображається як складна та небажана ситуація, коли підприємство зазнає серйозних труднощів у забезпеченні своєї діяльності та виконанні своїх завдань. Сутність кризового стану полягає в тому, що підприємство перестає ефективно функціонувати, а його перспективи на майбутнє стають невизначеними. Основні ознаки кризового стану підприємства включають зниження прибутку, зростання заборгованості, недостатність обігових коштів, невиправдані витрати, а також зменшення ринкової частки та загрози для стабільності підприємства.

Існує безліч причин, які можуть призвести до виникнення кризового стану підприємства. Деякі з найбільш поширених причин включають:

- Фінансові проблеми: Недостатня прибутковість, низька ефективність управління фінансами, велика заборгованість перед кредиторами, неплатоспроможність та недостатність інвестицій можуть призвести до кризового стану.
- Організаційні проблеми: Погане управління, недоцільна організація виробничих процесів, відсутність чітких стратегій та планів розвитку можуть також спричинити кризу.
- Економічні та ринкові фактори: Зміни в економічних умовах, конкуренція на ринку, зміни в смаках та попиті споживачів можуть впливати на результативність підприємства і призвести до його кризи.
- Зовнішні фактори: Політична нестабільність, зміни в законодавстві, природні катастрофи та інші зовнішні фактори можуть також мати негативний вплив на діяльність підприємства та призвести до кризового стану.

- Стратегічні помилки: Недооцінка ризиків, неправильне планування, невдалий вибір стратегій розвитку та інші стратегічні помилки можуть призвести до кризи.
- Внутрішні проблеми: Конфлікти в колективі, низький рівень мотивації персоналу, недостатня кваліфікація працівників та інші внутрішні проблеми також можуть сприяти кризі підприємства.

Усі ці причини можуть діяти окремо або в комбінації одна з одною, спричиняючи виникнення кризового стану підприємства. Для успішного подолання кризи необхідно вжити комплексу заходів, спрямованих на вирішення фінансових, організаційних та стратегічних проблем, а також адаптацію до змін в економічному середовищі та ринкових умовах.

Концепція кризового стану підприємства виявляється надзвичайно важливою та складною для розуміння. Залежно від автора та його підходу до дослідження, ця концепція може набувати різних відтінків та аспектів.

Загалом, кризовий стан підприємства визначається як складна ситуація, коли підприємство стикається з серйозними труднощами у забезпеченні своєї діяльності, таких як виконання своїх функцій та завдань. Криза може виникати з різних причин, таких як недостатня прибутковість, висока заборгованість, неплатоспроможність, невиправдані витрати та інші.

Також, кризовий стан підприємства можна визначити як період, коли доходи підприємства не покривають його витрати на функціонування, що призводить до зменшення або припинення його діяльності. У цьому випадку кризовий стан є результатом порушення балансу між доходами та витратами підприємства.

Надто важливо розрізняти кризу підприємства від кризи галузі. Криза галузі є більш системною та пов'язаною з загальними економічними процесами, у той час як криза підприємства може бути результатом недбалості, помилок у веденні ділових операцій, невдалих стратегічних рішень та інших факторів, які не пов'язані з економічною ситуацією в галузі загалом.

Крім того, кризовий стан підприємства може виникнути внаслідок внутрішніх проблем, таких як недофінансування, неефективне управління ресурсами, конфлікти в колективі, або внаслідок зовнішніх факторів, таких як зміни в законодавстві, погіршення економічної ситуації на ринку або втрата ключових партнерів.

Розрізнення кризи підприємства від кризи галузі допомагає керівництву підприємства правильно реагувати на кризові ситуації та розробляти ефективні стратегії виходу з них. Врахування цієї різниці дозволяє підприємствам зосередитися на внутрішніх аспектах, що потребують уваги, а також враховувати вплив загальних тенденцій у галузі на їх діяльність.

Отже, для успішного управління кризовими ситуаціями необхідно систематично оцінювати фінансовий стан підприємства, виявляти причини кризи, розробляти та впроваджувати адекватні стратегії виправлення ситуації, а також уважно відстежувати зміни в економічному середовищі та галузі в цілому.

Кризовий стан підприємства є складною та багатогранною проблемою, яка вимагає серйозного дослідження та аналізу. Провівши аналіз наукових підходів до визначення проблеми діагностики банкрутства, можна виділити декілька основних підходів:

1. Фінансовий підхід: В цьому підході кризовий стан підприємства визначається за допомогою фінансових показників, таких як збитки, заборгованість, недостача грошових коштів, зниження прибутку та інші фінансові проблеми. Цей підхід велику роль у формуванні відіграли українські науковці, зокрема Е.О. Деянова та В.Г. Гнатенко.

2. Організаційно-економічний підхід: Цей підхід описує кризовий стан підприємства з точки зору його організаційної та економічної діяльності. Він включає в себе аспекти, такі як виробництво, управління, маркетинг, управління персоналом, інвестиції та інші. Українські науковці,

такі як Р.А. Мусієнко та Ю.С. Стельмах, активно сприяли формуванню цього підходу.

3. Інтегративний підхід: Цей підхід поєднує фінансовий та організаційно-економічний підходи і розглядає кризовий стан підприємства як комплексну проблему, що виникає з різних причин та проявляється в різних сферах його діяльності. Цей підхід розроблено такими вченими, як О.А. Коптєва, В.І. Ігнатенко, І.В. Жук та інші. Спільним для всіх цих підходів є те, що кризовий стан підприємства характеризується негативними процесами та результатами, такими як зниження прибутку, зростання витрат, заборгованість перед кредиторами, зменшення виробництва, втрата ринку та інші проблеми.

Однак, розбіжності в підходах полягають у тому, що деякі автори віддають перевагу аналізу зовнішніх чинників, тоді як інші більше уваги приділяють внутрішнім факторам.

Отже, можна зробити висновок, що існує певна розбіжність в підходах до розуміння кризового стану підприємства, але спільним для всіх є те, що це стан, коли підприємство перебуває у складній економічній та фінансовій ситуації, яка загрожує його існуванню та розвитку.

1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на формування загроз банкрутства підприємства

Важливо відзначити, що діяльність підприємства може бути розглянута як на зовнішньому, так і на внутрішньому рівнях. Зовнішній аспект фінансової стійкості підприємства пов'язаний зі стабільністю економічного оточення, в якому воно операціонує, що забезпечується відповідним державним макроекономічним регулюванням ринкової економіки.

Зазвичай ступінь впливу зовнішнього фактора залежить від внутрішніх умов, таких як розміри та галузева спеціалізація підприємства,

його місцеположення та якість управління. Тому підприємство повинно визначити та виокремити ті зовнішні фактори, які найбільше впливають на його діяльність, та провести докладне дослідження. Оцінка зовнішніх факторів базується, перш за все, на інформаційній підтримці цього процесу.

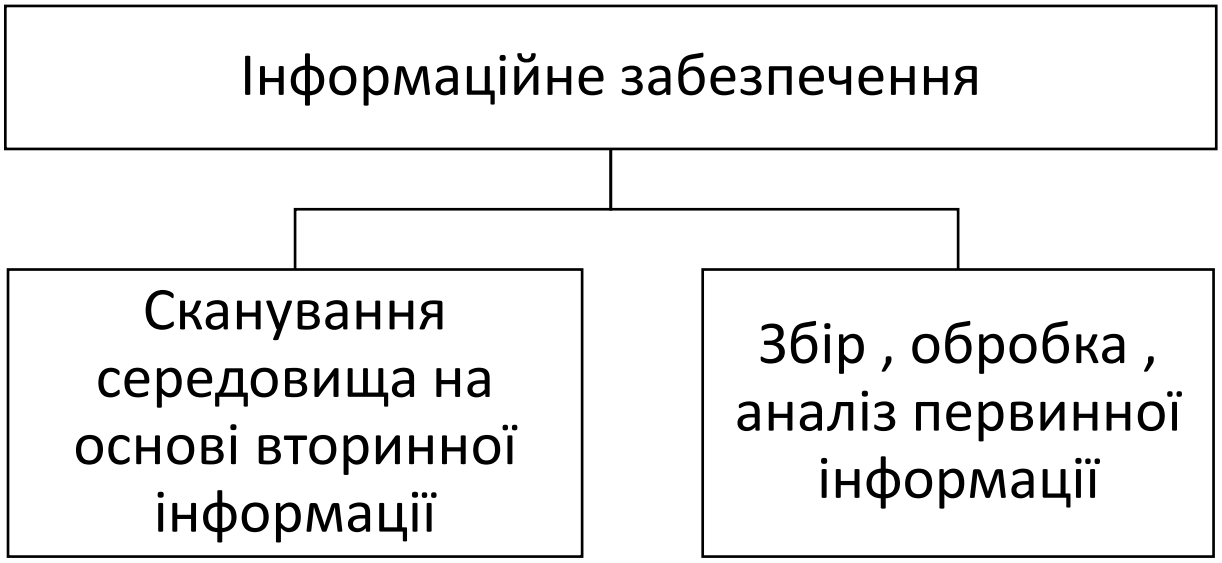

Рис.1.2 Інформаційне забезпечення для оцінки зовнішніх факторів

Внутрішній аспект фінансової стійкості підприємства відображає стан його внутрішніх ресурсів та їх динаміку, які забезпечують стабільні високі фінансові результати. Така конкретизація має на меті обґрунтування поділу чинників впливу на фінансову стійкість на дві групи: внутрішні та зовнішні. До внутрішніх факторів належать інновації, виробництво, фінанси, реалізація, а до зовнішніх - законодавчо-адміністративні, політичні, соціально-демографічні чинники впливу. Якщо конкретизувати, то до внутрішніх факторів можна віднести розмір підприємства, гнучкість управління, відповідність продукції вимогам споживачів за якістю та ціною, технічна база, новітні технології, фінансові ресурси, менеджмент, кадри, корпоративна культура, ділова репутація, збалансованість можливостей та загроз.

Зовнішні чинники включають соціально-економічну та політичну стабільність, платоспроможний попит, конкуренцію, податкову політику,

кредитно-фінансову ситуацію, інвестиційну політику, зовнішньоекономічні відносини, умови експорту-імпорту, антимонопольну політику, умови на ринку постачальників, інвестиційний клімат, галузеві особливості, тип ринку, валютну та страхову політику, науково-технічний прогрес.

Фактори, що впливають на банкрутство підприємств, фактично ті ж самі, що й на їх загальну діяльність, тобто внутрішні (суб'єктивні) і зовнішні (об'єктивні).

Таблиця 1.2

Фактори фінансової кризи на підприємстві

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
- спад кон'юнктури в економіці в цілому	- низька якість менеджменту
- зменшення купівельної спроможності населення	- дефіцити в організаційній структурі
- значний рівень інфляції	- низький рівень кваліфікації персоналу
- нестабільність господарського та податкового законодавства	- недоліки у виробничій сфері
- нестабільність фінансових ринків	- прорахунки у галузі постачання
- посилення конкуренції в галузі	- низький рівень маркетингу та втрата ринків збуту продукції
- криза окремої галузі	- прорахунки в інвестиційній сфері
- сезонні коливання	- брак інновацій та раціоналізаторства
- посилення монополізму на ринку	- дефіцити у фінансуванні
- політична нестабільність у країні місцезнаходження підприємства або в країнах – постачальників сировини (споживачів продукції)	- відсутність або незадовільна робота служб контролінгу (планування, аналіз, інформаційне забезпечення, контроль
- конфлікти між засновниками (власниками)	

Щодо специфічних чинників, які підвищують ризик виникнення кризи на підприємстві, їх може бути значна кількість. Для кожного підприємства такий набір є унікальним і залежить від його внутрішніх можливостей для протидії потенційним загрозам. Ця система факторів не є статичною і може змінюватися з часом; фактори, які колись сприяли негативним тенденціям у певному сегменті діяльності підприємства і його

зануренню в "кризову" зону, можуть більше не мати такого впливу в поточному або майбутньому періоді.

Існування підприємства є постійною адаптацією до змін у зовнішньому середовищі, при цьому параметри самого підприємства можуть змінюватися незалежно від зовнішніх умов.

Зовнішні фактори в цілому описують умови на макрорівні, в яких функціонують господарюючі суб'єкти. Ці умови можуть бути як сприятливими, так і несприятливими для цих суб'єктів, залежно від ефективності роботи державних законодавчого і виконавчого органів, тобто від того, наскільки повно держава виконує свої функції.

Серед причин економічного занепаду підприємств виділяють фактори, які можуть бути зовнішніми або внутрішніми. Зовнішні фактори є об'єктивними у відношенні до підприємства, що стає банкрутом. Ці фактори включають глобальну економічну кризу, політичну нестабільність у суспільстві, зміни у зовнішньоекономічній стратегії держави та необгрунтованість економічної політики уряду, погіршення соціально-економічної ситуації, недоліки у законодавчій системі та інші аспекти.

Аналіз зовнішнього оточення є процесом, що допомагає підприємству оцінити зовнішні фактори, що впливають на нього, з метою виявлення можливостей та загроз.

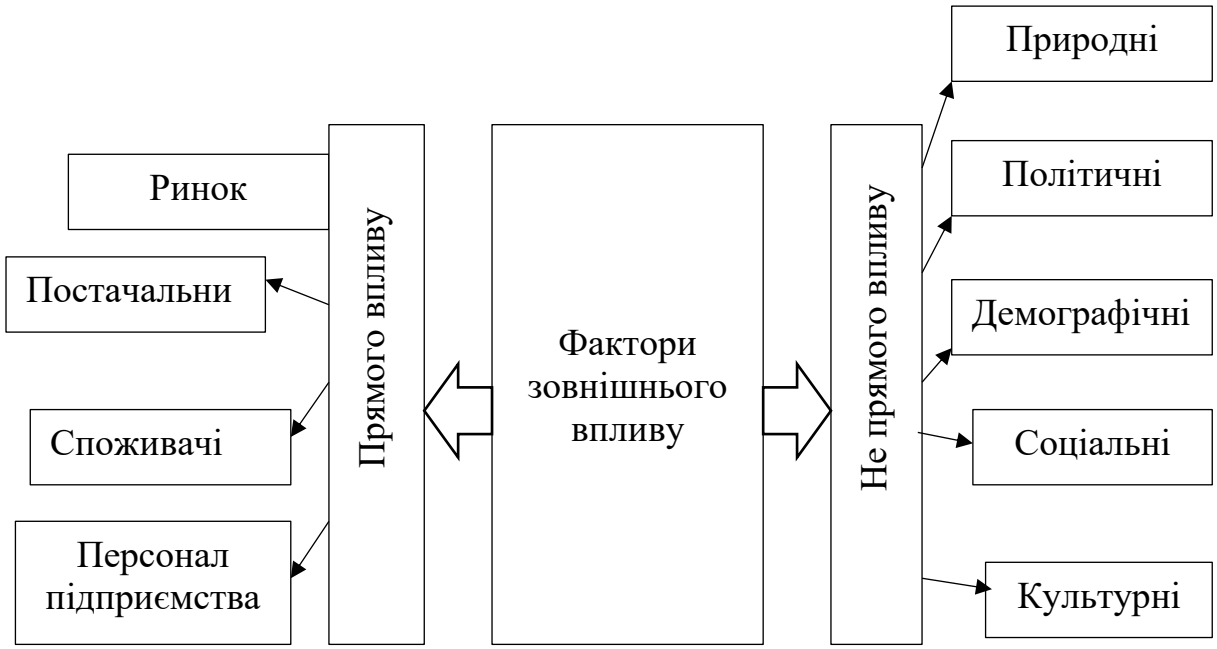

Рис.1.3 Фактори зовнішнього середовища організації

Також до зовнішніх факторів можна віднести:

- стан економіки країни в цілому (рецесія, криза, економічний підйом);
- рівень інфляції та безробіття;
- політична та соціальна ситуація в країні;
- рівень розвитку тіньової (кримінальної) економіки;
- ефективність податкової системи;
- рівень інвестиційного ризику та інші.

Усі ці показники, або, як їх можна назвати, індикатори, тісно взаємопов'язані, проте всі вони кореняться в одній причині - рівні компетентності та відповідальності державних і регіональних органів влади, їх здатності раціонально керувати економікою країни в цілому та окремих регіонів.

Погіршення макроекономічних показників, які характеризують стан країни, може призвести до банкрутства підприємств, зокрема малих. Великі та середні підприємства зазвичай є більш стійкими у цьому відношенні.

Однак для малих підприємств банкрутство може мати значний вплив, а також воно може бути спровоковане рівнем розвитку тіньової економіки. У контексті тіньової (кримінальної) економіки банкрутство підприємств часто вчиняється навмисно з метою перерозподілу власності.

Оцінка впливу зовнішнього середовища на підприємство здійснюється за такими критеріями:

- аналіз змін, які впливають на різні аспекти поточної стратегії;

- визначення факторів, що можуть становити загрозу для поточної стратегії підприємства;

- виявлення факторів, які надають більше можливостей для досягнення загальних цілей підприємства шляхом коригування плану.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на підприємство надає можливість прогнозувати можливості, розробляти плани дій у випадку непередбачених обставин, а також створювати стратегії для трансформації загроз у вигідні можливості.

Аналіз зовнішнього середовища є процесом, за допомогою якого підприємство вивчає та контролює зовнішні фактори, що впливають на нього, з метою визначення можливостей та загроз.

Оцінка впливу зовнішнього середовища на підприємство проводиться з такими параметрами:

- аналіз змін, що впливають на різні аспекти поточної стратегії;

- визначення факторів, які становлять загрозу для поточної стратегії підприємства;

- визначення факторів, які надають більше можливостей для досягнення загальних цілей підприємства шляхом коригування плану.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на підприємство допомагає йому вчасно прогнозувати можливості, розробляти плани дій на випадок непередбачених обставин і створювати стратегії, які дозволять перетворити загрози на вигідні можливості.

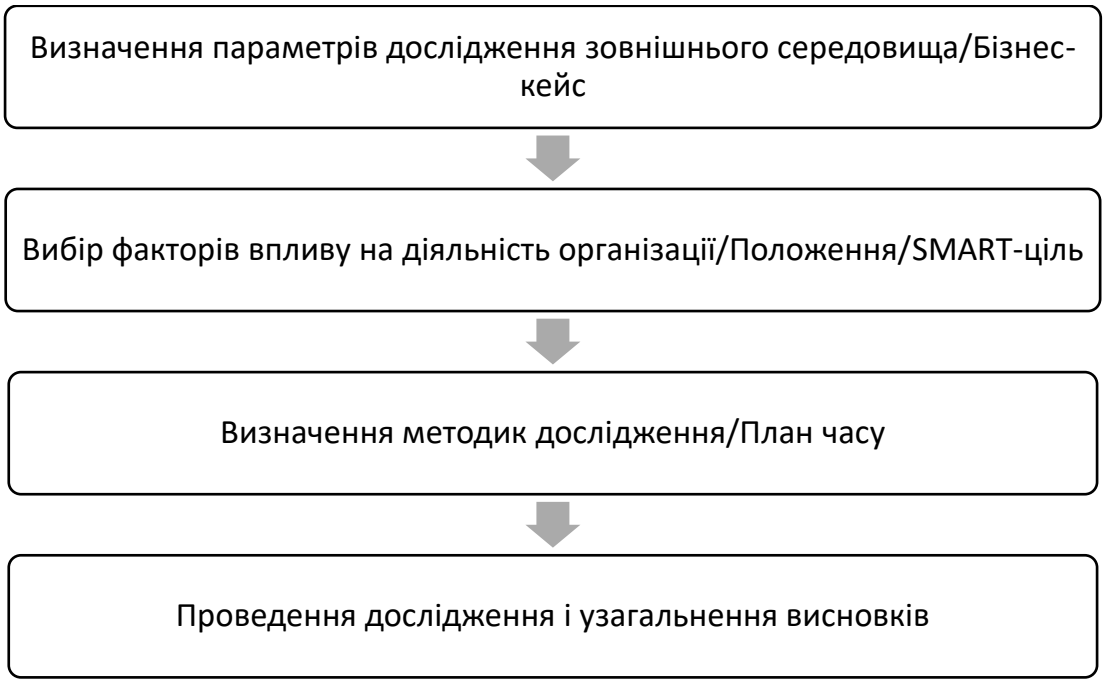

Рис.1.4 Процес аналізу стану зовнішнього середовища

Для успішної діяльності на ринку, підприємство повинно чітко визначити параметри дослідження зовнішнього середовища і вибрати найістотніші фактори, що впливають на його діяльність. Процес дослідження включає такі етапи, кількість яких залежить від мети та наукових поглядів виконавця дослідження:

- Структурування зовнішнього середовища підприємства: цей етап передбачає визначення найбільш значущих елементів (чинників), що потребують дослідження.
- Визначення «критичних точок» та меж аналізу зовнішнього середовища: тобто визначення ключових областей для аналізу та меж, які обмежують обсяг дослідження.
- Збирання інформації: цей етап включає збір необхідних даних для проведення дослідження.
- Визначення методів дослідження: обрання підходів та інструментів, що використовуються для проведення аналізу.
- Проведення дослідження та узагальнення результатів: аналіз та обробка отриманих даних з метою висновків і рекомендацій.

Під час оцінки впливу зовнішнього середовища на підприємство, слід враховувати такі аспекти:

- Бізнес-кейс: розуміння, як проект пов'язаний з загальними цілями організації.

- Вибір факторів впливу на діяльність організації: обрання тих факторів, які найбільше впливають на цілі та стратегію підприємства.

- Визначення методів дослідження: вибір та застосування відповідних методик та інструментів для аналізу.

Важливо також врахувати принципи об’єктивності, системності, розвитку, регулярності, гнучкості та релевантності під час проведення аналізу зовнішнього середовища. Дослідження зовнішнього середовища допомагає підприємству прогнозувати можливості, розробляти стратегії для перетворення загроз у можливості та адаптувати свою діяльність до змін на ринку.

Іноді при аналізі зовнішнього середовища окремо виділяють аналіз привабливості виду діяльності та оцінку конкуренції у ньому, який дозволяє зрозуміти структуру і динаміку виду діяльності, характерні для нього можливості й існуючі загрози, визначити ключові фактори успіху і з урахуванням цього розробляти стратегію поведінки підприємства на ринку. При цьому він має свої етапи проведення, які були запропоновані А. А. Томпсоном та А. Дж. Стріклендом .

Таблиця 1.3

Методи оцінки факторів зовнішнього середовища

Група факторів	Методи оцінки
Макросередовище	PEST-аналіз; SWOT-аналіз; метод «5х5» А.Х. Мескома; TEMPLES (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society); експертні, статистичні

Продовження таблиці 1.3

Мікросередовище	SWOT-аналіз; прогностичні, експертні, статистичні, економіко-математичні; сценарний аналіз;
Конкуренти	побудова карти стратегічних груп; визначення моделі Херфендаля Хіршмана; модель п’яти сил за Портером; побудова конкурентного профілю

Аналіз стратегічного зовнішнього середовища підприємства та урахування макро- і мікросередовища у стратегії розвитку - ключовий елемент успішного функціонування та виживання компанії в сучасних умовах. Це передбачає детальне вивчення процесів у середовищі, оцінку різних факторів, встановлення взаємозв'язків між ними, виявлення сильних і слабких сторін, а також визначення можливостей і загроз.

Серед внутрішніх (суб'єктивних) чинників, найбільший вплив на ймовірність банкрутства має якість управління на підприємстві, зокрема, компетентність його керівництва. Можна стверджувати, що цей чинник зазвичай відіграє вирішальну роль, приблизно 80-95% випадків банкрутства, за винятком ситуацій з кримінальним складом.

Рівень банкрутства в країні суттєво визначається якістю правової бази в цій сфері, а також компетентністю і відповідальністю осіб, які відповідають за процес банкрутства, зокрема, арбітражних керівників.

Фактори внутрішнього впливу на формування загроз банкрутства підприємства включають різноманітні аспекти його внутрішньої діяльності та управління.

Рис.1.5 Фактори внутрішнього середовища на фінансовий стан підприємства

Внутрішні причини банкрутства підприємств можна розподілити на операційні і фінансові. Основні операційні фактори, які підривають стійкість компанії, включають:

- Неефективна виробничо-комерційна діяльність;

- Низький рівень технологічності виробництва;

- Нераціональне використання ресурсів, що призводить до високої собівартості продукції.

Фактори внутрішнього впливу на формування загроз банкрутства підприємства включають різні аспекти його діяльності.

1. Фінансові аспекти: Один з найважливіших аспектів - це фінансова стійкість. Недостатність оборотних коштів може призвести до проблем зі сплатою поточних зобов'язань. Велика заборгованість, особливо в періоди низької рентабельності, може створити фінансовий тиск на підприємство.

Також важлива кредитоспроможність - недолік коштів для оплати позик може призвести до фінансових проблем.

2. Операційні аспекти: Це включає в себе ефективність виробництва та управління ресурсами. Недостатня продуктивність праці, нестабільність якості продукції та високі витрати на утримання виробництва можуть підірвати прибутковість підприємства.

3. Управлінські аспекти: Це включає ефективність управління та стратегічне планування. Наприклад, недостатність стратегічного планування та неефективне управління можуть призвести до неспроможності підприємства адаптуватися до змін у ринкових умовах.

4. Технологічні аспекти: Рівень технологічного розвитку підприємства також може впливати на його здатність конкурувати на ринку. Застосування застарілих технологій або недостатність інновацій може обмежити продуктивність та здатність підприємства до адаптації до змін.

5. Кадрові аспекти: Рівень кваліфікації та мотивації персоналу може впливати на продуктивність та ефективність підприємства. Недостатня кваліфікація, низький рівень мотивації або конфлікти в колективі можуть призвести до зменшення продуктивності та зростання витрат.

6. Фізичні ресурси: Недостатність або неефективне використання фізичних ресурсів, таких як обладнання, приміщення та матеріали, може призвести до зменшення продуктивності та підвищення витрат.

Врахування цих внутрішніх факторів та їх впливу на підприємство дозволяє зрозуміти можливі причини фінансових проблем та вчасно приймати заходи для їх запобігання.

Ці фактори можуть взаємодіяти між собою, утворюючи складну систему, яка впливає на стійкість підприємства та його можливості уникнути банкрутства.

Фінансові проблеми можуть стати серйозним чинником ризику, особливо якщо підприємство стикається з недостатньою ліквідністю,

низьким рівнем рентабельності, великою заборгованістю або непрацездатністю.

Управлінські помилки, такі як недостатній контроль і планування, неефективне управління ризиками та фінансами, можуть погіршити фінансовий стан підприємства.

Внутрішні конфлікти між власниками, керівництвом та персоналом можуть призвести до нерівномірного розподілу ресурсів та неефективного управлінського процесу.

Недоліки у виробничому процесі, такі як проблеми з якістю продукції або низька продуктивність, можуть призвести до збитків та втрат конкурентоспроможності.

Кадрові проблеми, включаючи нездатність залучити та утримати кваліфікованих працівників та конфлікти в колективі, можуть погіршити ефективність діяльності підприємства.

Юридичні аспекти, такі як проблеми з виконанням законодавства або судові справи, також можуть стати чинником ризику та вплинути на фінансове становище та репутацію підприємства.

Взаємодія цих факторів може призвести до складних ситуацій та підвищити загрозу банкрутства підприємства.

Рис.1.6 Суб'єктивні внутрішні фактори впливу на підприємство у стані банкрутства

Банкрутство підприємства є кінцевим етапом кризового стану. Важливо вчасно виявляти ранні симптоми кризового стану та постійно моніторити показники діяльності, які можуть сигналізувати про наближення такого стану. Причини банкрутства можуть відрізнятися залежно від країни, регіону, галузі діяльності, розміру, форми власності та організаційно-правового статусу підприємства.

Також важливо враховувати нові передумови банкрутства, що виникають унаслідок глобалізації економіки та зовнішньо-економічних зв'язків між ринковими учасниками.

Отже, зовнішні та внутрішні фактори мають значний вплив на формування загроз банкрутства підприємства. Зовнішні фактори, такі як зміни на ринку, економічна нестабільність та глобальні тенденції, можуть створювати непередбачувані обставини для бізнесу.

З іншого боку, внутрішні фактори, такі як слабка фінансова стратегія, неефективне управління ресурсами та низька продуктивність, можуть посилювати ризики банкрутства. Тому для успішного функціонування підприємства важливо ретельно аналізувати як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу, розробляти стратегії мінімізації ризиків та ефективно управляти ресурсами, щоб запобігти можливим загрозам банкрутства.

Зважаючи на розглянуті фактори внутрішнього впливу, можна зазначити, що їх вплив на фінансове здоров'я підприємства може бути значним. Наприклад, фінансові проблеми, такі як недостатня ліквідність або велика заборгованість, можуть стати перешкодою для здійснення операцій та виконання зобов'язань перед кредиторами та постачальниками. У разі недоліків у виробничому процесі або проблем з якістю продукції підприємство може втратити довіру клієнтів та зазнати збитків через невдалий ринковий вигляд.

Крім того, управлінські помилки та внутрішні конфлікти можуть вплинути на ефективність внутрішнього управління та призвести до розбіжностей в стратегічних рішеннях. Кадрові проблеми, такі як втрата кваліфікованих працівників або недостатня мотивація персоналу, можуть вплинути на продуктивність та результативність діяльності підприємства.

Отже, ретельний аналіз та вдосконалення управлінських процесів, усунення фінансових, виробничих, кадрових та інших проблем стануть важливими кроками для запобігання загрозам банкрутства та забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на формування загроз банкрутства підприємства взаємодіють між собою, утворюючи складну мережу чинників, які можуть впливати на фінансову стійкість та діяльність

організації. Внутрішні фактори, такі як неефективне фінансове управління або неадекватне управління ресурсами, можуть призвести до накопичення проблем із ліквідністю або зростанням боргового навантаження, що становить загрозу фінансовому стану підприємства.

З іншого боку, зовнішні фактори, такі як економічні зміни, політична нестабільність або зміни в законодавстві, також можуть мати серйозний вплив на фінансову діяльність підприємства. Наприклад, погіршення економічної ситуації на ринку може призвести до зменшення обсягів продажів або зростання конкуренції, що ускладнить фінансове положення підприємства.

Зміни в законодавстві також можуть створювати додаткові фінансові витрати на виконання нових вимог або вирішення правових питань. Отже, різноманітні зовнішні фактори можуть стати причиною змін у фінансовому стані підприємства та викликати кризові ситуації.

У цьому контексті важливо, щоб підприємство було готовим до впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на його фінансову стійкість. Це може включати ретельне планування, розробку стратегій реагування на зміни, забезпечення ефективного управління ресурсами та мінімізацію ризиків.

Таким чином, розуміння впливу фінансових чинників як зовнішніх, так і внутрішніх, є важливим елементом успішного управління фінансами підприємства. Активна реакція на зміни у ринковому середовищі та внутрішніх процесах може допомогти підприємству зберегти свою фінансову стійкість і навіть використовувати кризові ситуації як можливості для розвитку.

Отже, важливою є вчасна і якісна реакція на всі внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на фінансову стійкість підприємства. Це може включати в себе ретельний аналіз фінансової звітності, розробку стратегій ризик-менеджменту та впровадження ефективних управлінських практик. Такий підхід дозволить підприємству не лише уникнути

банкрутства, але й зберегти конкурентоспроможність та забезпечити стабільний розвиток в майбутньому.

1.3. Показники та критерії механізму розвитку кризи на підприємстві

Криза в підприємстві може бути розглянута як протягом часу визначений процес. Цей процес має свій початок і закінчення відповідно до встановлених часових рамок. Крім того, економічна криза не лише відбувається у часовому вимірі, але й характеризується як багатостадійний процес, що призводить до різноманітних механізмів управління кризою на кожній з її стадій. Загальні часові рамки цього процесу визначаються періодом від початку.

Основні чинники, що призводять до кризового розвитку підприємства, можна розділити на дві головні категорії під час їх вивчення і оцінки:

1. Фактори, які не залежать від самої діяльності підприємства (зовнішні або екзогенні фактори).

2. Фактори, що залежать від самої діяльності підприємства (внутрішні або ендогенні фактори).

Криза підприємства має особливість у високій залежності від зовнішніх факторів, таких як рівень регулювання фінансової діяльності, кон’юнктура фінансового ринку, розвиток інфраструктури і т. д. Ці фактори часто мають значний вплив на кризу і можуть змінюватися динамічно. У той же час, криза часто виникає і через негативні внутрішні чинники, деякі з яких можуть бути суб'єктивного характеру. Цю кризу зазвичай можна досить швидко вирішити за допомогою внутрішніх механізмів антикризового управління.

Важливо зауважити, що в країнах з ринковою економікою щорічно сотні тисяч підприємств припиняють свою діяльність, оскільки вони втрачають актуальність у зв’язку з неспроможністю відповісти вимогам ринку щодо виробничого та інтелектуального потенціалу. Криза неефективних підприємств є нормальним явищем у ринковій економіці.

Важливо зауважити, що в країнах з ринковою економікою щорічно сотні тисяч підприємств припиняють свою діяльність, оскільки вони втрачають актуальність у зв’язку з неспроможністю відповісти вимогам ринку щодо виробничого та інтелектуального потенціалу. Криза неефективних підприємств є нормальним явищем у ринковій економіці.у економічної кризи до її завершення.

Про кризовий стан українських підприємств можна сказати таке: основні причини його виникнення включають:

- Недостатню усвідомленість можливостей передбачення кризи.

- Низький рівень функціонування і взаємодії між соціально-політичним, господарсько-економічним і культурно-психологічним механізмами.

- Проблеми з керівництвом, які є основним внутрішнім чинником і головною першопричиною кризи (недостатнє знання керівництва, незбалансованість адміністративної команди, відсутність стратегічного підходу, слабка дисципліна, аморальність і недостатність ентузіазму).

- Недостатній контроль, виявляються в трьох аспектах: відсутність планування, необгрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні).

- Недоліки у виконанні фінансовими службами їхніх функцій, включаючи відсутність гнучкого фінансового планування, аналізу, управління ризиками і т. д.

Причинами кризового стану підприємств у практично всіх галузях та секторах економіки України є не лише зовнішні фактори, такі як спад платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків,

зміни на ринках закупівель та збуту, значне зростання цін на енергоносії, а також недосконале правове середовище для господарської діяльності. Не менш важливим є недостатній рівень управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання, який не відповідає вимогам ринку.

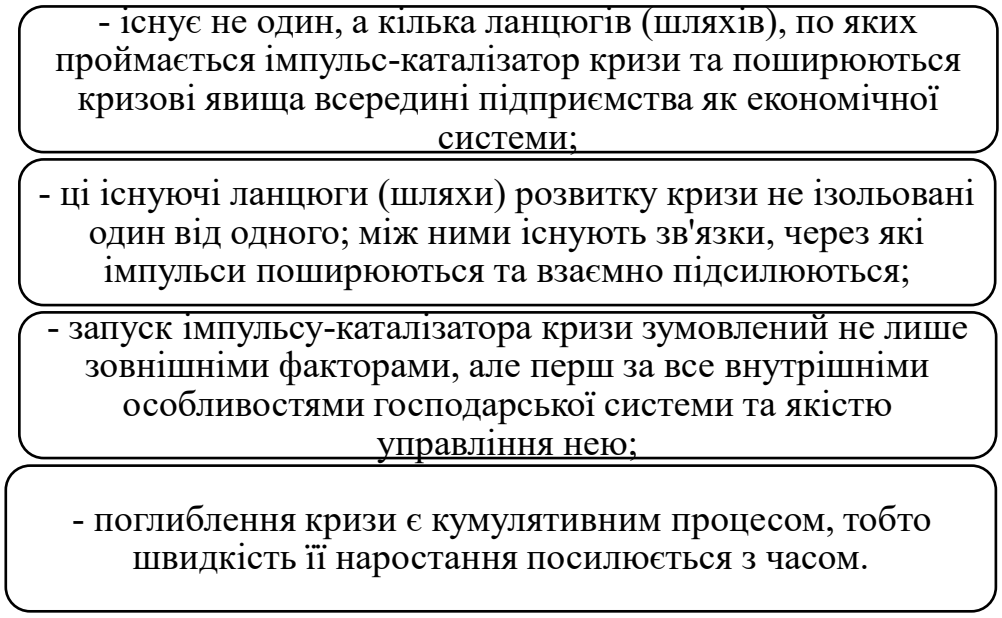

Рис.1.7 Основні характеристики кризи

Слід зазначити, що механізм виникнення кризового стану, подібно до будь-якого ланцюга послідовних економічних явищ, активується суб'єктами, які ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих явищ розпочинається процес послідовного руху через ланцюг, в якому відбуваються взаємозалежні економічні явища. У кінці цього ланцюга виникає завершальне явище - банкрутство.

В якості вихідних факторів можуть виступати різноманітні економічні явища за характером та силою початкового імпульсу, які ініціюються агентами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Передача імпульсів відбувається через своєрідні "канали зв'язку", що існують між агентами внутрішнього та зовнішнього середовища.

Глибина кризового стану та тривалість його тривання залежать від:

- взаємозв'язку кількості та сили початкових економічних явищ;

- числа та впливу агентів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища;

- інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ;

- взаємозв'язку та сили проміжних явищ для кожного аспекту стану підприємства;

- важливості кожного аспекту стану підприємства конкретно для цього підприємства та його галузі в національній економіці.

Суть механізму виникнення кризового стану заохочує до міркувань про те, що кожне наступне економічне явище утворюється в певному каналі зв'язку та, як правило, передає сигнал більшої сили та спрямованості, ніж попереднє. Проте така проста залежність, швидше за все, не відображає істотно більш складні та суперечливі процеси, які відбуваються в реальному житті. Тому необхідно постійно спостерігати за каналом, що утворюється внаслідок певного вихідного економічного явища, щоб вчасно виявити характер його впливу на кінцевий результат.

Механізм виникнення економічного кризового стану у підприємства можна розкрити лише через постійний моніторинг його оточення, що виконується за допомогою комплексу маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу та контролю. Цей підхід дозволяє встановити зв'язки та логічну послідовність економічних явищ після виявлення певних сигналів і ухвалити рішення щодо підсилення позитивних аспектів або зменшення можливих загроз.

Очевидно, що сигнали, які містять інформацію про можливі зміни в стані підприємства, пов'язані з наступними факторами зовнішнього середовища: показники, що відображають стан попиту (його обсяг, стабільність, еластичність); ситуація на ринках (сировинних, матеріальних, фінансових, робочих ресурсів, засобів виробництва); показники конкурентного середовища; стан потенціалу суміжних галузей; діяльність державних владних структур; непередбачені обставини.

Економічний механізм може виникати як результат початкового явища, серії подій або їх кінцевих наслідків. У будь-якому випадку, він включає в себе початкове та завершальне явища, а також процеси, які

відбуваються між ними. Вважається, що виявити механізм, як послідовність подій, можна головним чином через спостереження їх впливу. Вартісні оцінки та параметри, як правило, не є сталими.

Відмова внутрішнього механізму саморегуляції не відбувається миттєво. Між активацією кризового фактора та досягненням кризою свого піку, коли виникає потреба в ліквідації підприємства через неможливість подальшого функціонування, існує певний період часу. Ця характеристика течії кризи, яка охоплює тривалість наростання або швидкість заглиблення кризової ситуації, є унікальною для кожної окремої мікроекономічної системи.

Для ефективного сканування середовища підприємства потрібно виконати ряд дій, однією з яких є формування переліку ключових показників зовнішнього і внутрішнього середовища для подальшого аналізу. Ці показники можуть бути вже відомими та використовуваними в даний час, або спеціалізованими, що можуть потребувати подальшої розробки. Зниження рівня деяких показників може мати як випадковий характер, так і свідчити про тенденцію до кризового розвитку.

Важливим є не лише сам перелік показників, які відображають основні ознаки кризи, але й методологія їх формування та практичне застосування, яке залишається відносно слабким аспектом сучасного механізму управління.

Рівнозначно важливим є встановлення частоти моніторингу визначених показників, а також ідентифікація так званих "чутливих місць" і методів їх спостереження. Ці "чутливі місця" як правило відображають найбільший вплив на стан компанії та його відповідність заздалегідь сформульованій місії.

Вибір методів внутрішньо-фірмового економічного аналізу дозволяє отримати узагальнені результати спостережень за змінами в показниках зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що є основою для розроблення антикризових управлінських рішень. Прийняття антикризових

рішень повинно відбуватись відповідно до стратегічних програм, коригування яких є обов'язковим у випадку змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

Побудова логічних ланцюгів базується на попередніх спостереженнях цього процесу, знаннях про взаємозв'язок економічних явищ у певній системі та визначенні початкового економічного явища. Механізм поширення кризових ситуацій у межах економічної системи вважається одним з найменш розроблених та зрозумілих, враховуючи складність та багатоаспектність явища кризи.

Розвиток кризи на підприємстві є динамічним процесом, який проходить через різні стадії. Чим швидше будуть виявлені ознаки кризи, тим легше буде здійснити необхідні корекції для стабілізації траєкторії розвитку підприємства за допомогою антикризових заходів. Проте для розробки ефективних заходів необхідно мати достовірні дані про те, на якому етапі розвитку знаходиться криза.

Механізм виявлення та подолання фінансової кризи полягає в тому, щоб заходи, спрямовані на усунення банкрутства, застосовувалися ще до того, як підприємство потрапить у кризову "яму", а з'являючись негативні тенденції, основна стратегія коригувалася з урахуванням їх можливого розвитку та передбаченням заходів для подолання.

Тому, основною метою механізму виявлення та подолання фінансової кризи є своєчасна ідентифікація причинно-наслідкових зв'язків її виникнення та вжиття передбачальних або ліквідаційних заходів, не порушуючи існуючої системи управління, але з попередньою адаптацією підприємства до змін у зовнішньому середовищі, щоб забезпечити його далі функціонування як самодостатньої та ефективно працюючої структури.

Для досягнення цієї мети необхідно передбачити можливість банкрутства для оцінки найближчої перспективи, визначити показники виникнення фінансової кризи на різних її етапах для своєчасного уникнення

внутрішніх деструктивних процесів, і сформувати великий обсяг інформації для розробки та впровадження управлінських рішень.

Алгоритм виявлення та подолання фінансової кризи на підприємстві можна уявити за допомогою малюнку 1.8.

Перший крок полягає в зборі та перевірці документів бухгалтерської і статистичної звітності, а також даних аналітичного обліку.

На другому етапі проводиться розрахунок критеріїв оцінки кризових процесів з використанням технічних засобів обробки інформації.

Третій етап включає формулювання висновків щодо загрози банкрутства, глибини та швидкості розвитку фінансової кризи, а також її причинно-наслідкових зв'язків.

На четвертому етапі розробляється комплекс управлінських заходів з усунення причин розвитку фінансової кризи та запобігання банкрутству підприємства.

П'ятий етап включає безпосереднє виконання прийнятих рішень щодо подолання кризової ситуації на підприємстві.

І на останньому, шостому етапі, проводиться повторна діагностика кризових процесів, коригування антикризової програми та оцінка загальної ефективності проведених заходів.

Виявлення кризи на початкових етапах дає можливість застосування системи діагностики, яка є невід'ємною складовою антикризового управління. Фінансова криза представляє собою складне явище з багатьма аспектами, тому діагностика кризового стану вимагає комплексного та глибокого аналізу.

Ключовим етапом в ефективному управлінні фінансовою кризою є вчасне виявлення її на початкових стадіях. Це відкриває можливість впровадження системи діагностики, що є важливою складовою антикризового управління.

Фінансова криза, як складне явище, охоплює багато аспектів, такі як ліквідність, платоспроможність, прибутковість та інші фінансові показники.

Тому діагностика кризового стану потребує комплексного та глибокого аналізу, що включає в себе оцінку фінансових звітів, аналіз ефективності фінансових операцій, оцінку ризиків та виявлення вразливих місць у фінансовій діяльності підприємства. Тільки завдяки цьому комплексному підходу можна надати обґрунтовані рекомендації щодо управлінських рішень та запобігти загостренню кризової ситуації.

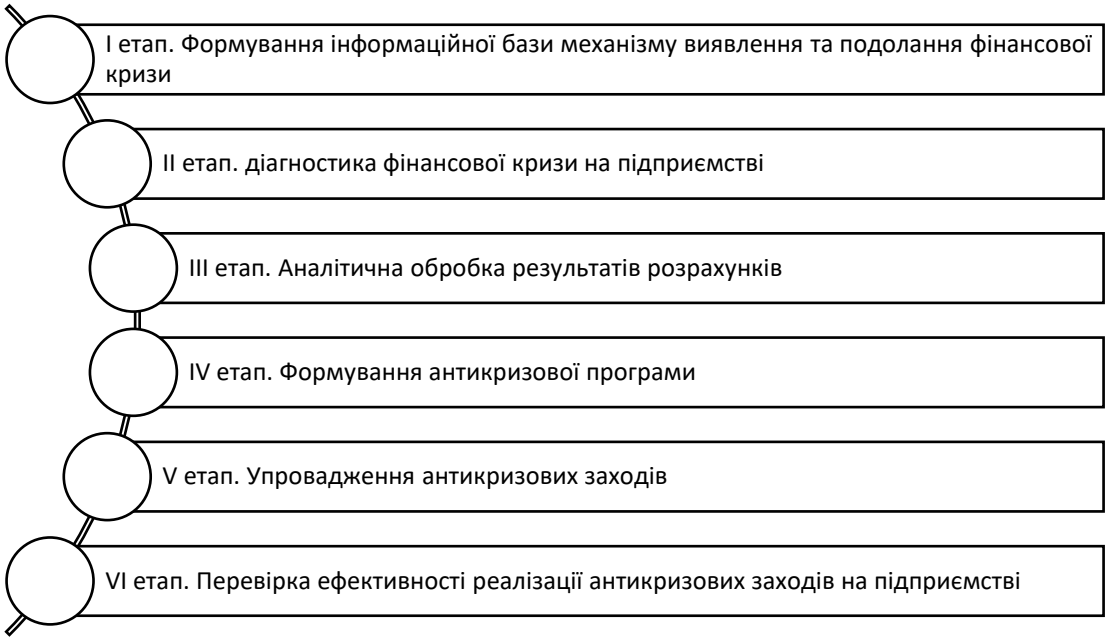

Рис.1.8 Методика виявлення та подолання фінансової кризи на підприємстві

Діагностика фінансової кризи передбачає оцінку різних аспектів фінансового стану підприємства, включаючи ліквідність, платоспроможність, стабільність прибутковості та фінансову стійкість. Крім того, важливо враховувати зовнішні фактори, такі як економічні та політичні умови, конкуренція на ринку та зміни в законодавстві.

Діагностика допомагає виявити причини виникнення кризи та визначити стратегії виходу з неї, що може включати реструктуризацію боргів, залучення додаткового капіталу, зміну стратегії бізнесу або інші заходи. Важливою частиною діагностики є також виявлення ризиків і прогнозування подальшого розвитку ситуації, що дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни і мінімізувати їх негативний вплив.

Кризові явища мають тенденцію прогресувати від менш критичних до більш серйозних. Повторні неполадки в окремих складових підприємства, спричинені відповідними зв'язками між їх елементами, можуть призвести до ескалації кризової ситуації. Ці кризові ситуації, в свою чергу, можуть перерости в локальні кризи, які знову ж таки можуть перетворитися у системні або стратегічні кризи, що мають потенціал перерости у катастрофу.

Таблиця 1.4

Класифікація типу криз за впливом на функціонування підприємства

Криза типу А	має швидкий механізм розвитку, негативні тенденції призводять до катастрофічних наслідків, що неминуче руйнують систему. Для їх подолання потрібно впровадження альтернативних, широкомасштабних заходів та мобілізація всіх ресурсів підприємства. До цієї категорії належить, наприклад, некерована фінансова криза.
Криза типу Б	розвивається повільніше, ніж криза типу А, але загроза полягає у тому, що недостатня увага до неї через повільне погіршення показників діяльності може призвести до затримки у впровадженні заходів впливу. Підступність кризи Б полягає в тому, що з часом вона також може призвести до катастрофи, або невідворотного руйнування системи. До кризи типу Б відноситься криза виробничої системи, яка пов'язана з фізичним і моральним за старінням основних засобів.
Криза типу В	вимагає змін у базових підсистемах підприємства. Її розвиток може бути припинений відповідними заходами, але якщо ці заходи не будуть мати "підтримувального характеру", то через деякий час вона може повторитися з прискореним темпом. Наприклад, криза В може виникнути у випадку "псевдо-подолання" кризи збуту, коли керівництво реалізує морально застарілу продукцію на новому ринку.

Кризи можуть виникати на різних рівнях, включаючи: особистість, групу людей, організацію (підприємство, фірму), галузі (регіони), нації (держави), сукупність держав і так далі.

Різницю у впливі на діяльність підприємства можна розділити на три категорії: легкі кризи, важкі кризи та катастрофи. У легких кризах підприємство тимчасово опиняється у кризовій ситуації, проте швидко і з невеликими витратами подолає кризові явища, які не наносять значної шкоди його функціонуванню.

Механізми виникнення та розвитку серйозної кризи складні, оскільки вони включають в себе численні протиріччя, розрішення яких вимагає значних зусиль, часу, і ресурсів. Не всі намагання призводять до успішного вирішення ситуації, і можливе навіть руйнування соціально-економічних структур у виробничо-управлінській системі.

Під катастрофою розуміється криза, яка призводить до втрати контролю над підприємством та його загибелі. Катастрофу зазвичай співвідносять з поєднанням системної та стратегічної криз.

Розпізнавання кризових явищ за різними ознаками дозволяє виявити наявність кризових процесів та явищ, а аналіз їх основних параметрів надає можливість вчасно визначити найбільш критичні з них, оцінити ступінь небезпеки, розробити стратегії та порядок впливу на кризові ситуації.

Особливості розвитку кризових явищ, починаючи від менш небезпечних до більш небезпечних, надають можливість вести антикризову діяльність у режимі запобігання, гальмування або прискорення розвитку кризи. Останнє стає можливим, коли кризове явище виступає як каталізатор розвитку підприємства, допомагаючи вирішити його основні проблеми.

Можливі наслідки криз включають: оновлення організації або її руйнування, перетворення або збереження організації, оздоровлення або поява нової кризи, загострення або пом'якшення кризи, різкий або поетапний вихід з кризи, кількісні або якісні зміни, довгострокові або короткострокові зміни, незворотні або оборотні зміни.

Показники розвитку кризи на підприємстві включають: Фінансові показники можуть включати зниження ліквідності та оборотного капіталу, зростання боргового навантаження та зобов'язань, а також падіння прибутковості та фінансової стійкості.

Виробничі показники можуть виявлятися у зменшенні обсягів виробництва та відсутності попиту на продукцію, збільшенні відсотка браку та зниженні ефективності виробництва.

Організаційні показники можуть проявлятися в зростанні конфліктів та зменшенні мотивації працівників, а також у збільшенні текучості кадрів та втраті стратегічного управління. Маркетингові показники можуть показати втрату ринкової позиції та зменшення обсягів продажів, збільшення конкуренції та низьку відмінність продукції. Економічні показники можуть відображати зниження рентабельності та збільшення витрат на виробництво, погіршення доступу до кредитів та збільшення податкових боргів.

Отже, криза на рівні мікроекономічної системи розкладається на три фази: прихована криза (або криза ефективності), криза платоспроможності та криза заборгованості (загроза банкрутства, неспроможність). Давайте розглянемо зовнішні ознаки кожної з цих фаз.

У першій фазі, яка відома як криза ефективності (прихована криза), спостерігається зниження ефективності фірми через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, а також тривалості операційного та фінансового циклу. Причиною цього є поступові збитки, які спочатку покриваються внутрішніми резервами, такими як нерозподілені прибутки минулих періодів і ліквідна частина власного капіталу. Однак з розвитком кризи ці резерви поступово вичерпуються.

У другій фазі, кризи платоспроможності, фірма стикається з постійним дефіцитом грошових коштів для виконання своїх зобов'язань та фінансування поточної діяльності. Це може призвести до неплатоспроможності, про що свідчать затримки у платежах, штрафи за

несвоєчасну сплату, прострочена кредиторська заборгованість та непогашені кредити.

Явище платоспроможності, а також неплатоспроможності, може мати різноманітні зовнішні прояви та наслідки для підприємства.

Ці показники свідчать про те, що підприємство перебуває у кризовому стані та потребує негайних заходів для подолання проблем.

У першій фазі, яка відома як криза ефективності (прихована криза), спостерігається зниження ефективності фірми через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу, а також тривалості операційного та фінансового циклу. Причиною цього є поступові збитки, які спочатку покриваються внутрішніми резервами, такими як нерозподілені прибутки минулих періодів і ліквідна частина власного капіталу. Однак з розвитком кризи ці резерви поступово вичерпуються.

У другій фазі, кризи платоспроможності, фірма стикається з постійним дефіцитом грошових коштів для виконання своїх зобов'язань та фінансування поточної діяльності. Це може призвести до неплатоспроможності, про що свідчать затримки у платежах, штрафи за несвоєчасну сплату, прострочена кредиторська заборгованість та непогашені кредити.

Явище платоспроможності, а також неплатоспроможності, може мати різноманітні зовнішні прояви та наслідки для підприємства.

Поміж ключових аспектів ефективного управління кризовими ситуаціями варто виділити постійний моніторинг фінансового стану компанії та оперативну реакцію на будь-які зміни, що можуть вплинути на її діяльність. Крім того, активне впровадження стратегій ризик-менеджменту дозволяє передбачити можливі кризові ситуації та зменшити їхні наслідки.

Необхідно також пам'ятати про важливість комунікації як внутрішньої, так і зовнішньої. Чітка комунікація з персоналом, клієнтами,

партнерами та зацікавленими сторонами сприяє збереженню довіри та розвитку позитивних взаємин навіть у найскладніших періодах.

Збереження резервів ліквідності, ретельне планування та постійне оновлення стратегій розвитку є також важливими аспектами, які допомагають підприємствам виживати та процвітати навіть у складних умовах. Варто пам'ятати, що кризові ситуації не завжди можна уникнути, проте правильна реакція на них може стати ключем до успіху та стійкості компанії у майбутньому.

Зокрема, важливою складовою ефективного антикризового управління є розробка і впровадження плану невідкладних заходів, який передбачає конкретні кроки для вирішення поточних проблем і запобігання подальшому загостренню ситуації. Такий план повинен бути гнучким і адаптованим до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Додатково, залучення зовнішнього консультанта або експерта з управління кризовими ситуаціями може надати об'єктивну перспективу і допомогти знайти нові шляхи вирішення проблем. Це особливо корисно у випадках, коли власні ресурси компанії обмежені або коли потрібен об'єктивний огляд ситуації ззовні.

Загалом, успішне подолання кризових ситуацій вимагає цілеспрямованих дій, вміння швидко реагувати на зміни та постійного вдосконалення. Тільки такий підхід може забезпечити стабільність та успішність підприємства навіть у найскладніших умовах.

У підсумку, ефективне управління кризовими ситуаціями є ключовим елементом успішної діяльності будь-якої компанії. Виявлення, аналіз і подолання кризових явищ вчасно дозволяють уникнути серйозних наслідків для бізнесу і зберегти його конкурентоспроможність.

Це завдання вимагає комплексного підходу, спільних зусиль всього колективу та готовності до прийняття рішень навіть у найскладніших умовах. Запровадження антикризового управління, впровадження планів невідкладних заходів і залучення зовнішнього експертного впливу - це лише

деякі з інструментів, які допомагають підприємствам подолати кризові ситуації та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

Завершуючи аналіз кризових ситуацій на підприємстві, важливо відзначити, що вони є невід'ємною частиною життєвого циклу будь-якої компанії. Однак, вчасне виявлення, аналіз та ефективне управління кризовими явищами може значно зменшити їх негативний вплив та навіть використати їх як стимул для подальшого розвитку.

Запровадження антикризового управління та відповідних стратегій дозволяє підприємству не лише подолати теперішні проблеми, а й зберегти конкурентоспроможність та здатність до адаптації у майбутньому. Такий підхід вимагає комплексного підходу, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства.

Крім того, успішне управління кризовими ситуаціями вимагає відповідальності, рішучості та спільних зусиль всього колективу. Тільки взаємодія всіх структурних підрозділів та активна підтримка керівництва можуть забезпечити ефективний вихід з кризових ситуацій та подальший успішний розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТИПУ КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ФОП «ПОНКРАТОВ» (ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИН «STALL»)

2.1 Загальна характеристика ФОП «Понкратов» (Інтернет магазин Stall).

Інтернет-магазин STALL існує на українському ринку онлайн-комерції з 2011 року і за цей час встиг стати одним із найпопулярніших магазинів гаджетів та унікальних товарів. Заснований інтернет-магазин був у місті Київ.

Згідно з реєстрацією у державному реєстрі підприємств, основною сферою діяльності ФОП «Понкратов» є роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет. Також до повномасштабного вторгнення був доступний самовивіз товарів зі складу, але в цілях безпеки клієнтів зараз замовлення доставляють виключно поштовими фірмами чи на власний поштомат Stall.

Інтернет-магазин безпосередньо співпрацює з китайськими виробниками, маючи прямий доступ до них. Цей магазин виступає в ролі імпортера, що сприяє безпосередньому імпорту товарів. Інтернет-магазин співпрацює напряму з сайтом 1688 який є постачальником продукції.

Підприємство володіє достатніми виробничими потужностями для здійснення своєї діяльності, включаючи складські приміщення для зберігання товару, офісні приміщення для адміністративної роботи, а також транспортні засоби для логістики та доставки товарів.

Фінансовий стан підприємства оцінюється як задовільний.

Рис.2.1 Основні фінансові показники підприємства

Також підприємство активно працює над розширенням ринку збуту та підвищенням конкурентоспроможності. Основні маркетингові заходи включають:

- Реклама: Використання різних каналів для просування товарів та послуг (інтернет-реклама, зовнішня реклама, участь у виставках та ярмарках).

- Цінова політика: Гнучка цінова політика, яка дозволяє залучати різні категорії клієнтів.

Управлінська структура підприємства добре організована та включає наступні основні підрозділи:

- Адміністративний відділ: Займається організацією роботи підприємства, кадровими питаннями та загальним управлінням.

- Фінансовий відділ: Відповідає за фінансове планування, бухгалтерський облік та контроль за фінансовими потоками.

- Логістичний відділ: Організовує та контролює процеси доставки товарів клієнту.

Також важливим аспектом є аналіз сильних і слабких сторін.

Рис.2.2 Аналіз сильних і слабких сторін підприємства

Підприємство ФОП «Понкратов» має стабільні фінансові показники та добре організовану управлінську структуру. Однак, для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності, необхідно активно працювати над мінімізацією ризиків, пов'язаних з внутрішніми та зовнішніми факторами, а також вдосконалювати управлінські процеси та маркетингові стратегії.

Для забезпечення довгострокового зростання та адаптації до швидкозмінного ринкового середовища підприємство ФОП «Понкратов» має приділяти особливу увагу впровадженню інноваційних технологій, модернізації виробничих процесів, а також розвитку нових продуктів і послуг. Інвестиції в дослідження та розробки, підвищення кваліфікації працівників та використання сучасних інформаційних систем можуть стати ключовими факторами для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного економічного зростання.

Також важливо налагоджувати партнерські стосунки з іншими компаніями та організаціями, що дозволить скористатися додатковими ресурсами і знаннями для подолання викликів та досягнення стратегічних цілей.

У зв'язку з військовою агресією Росії проти України станом на 22.02.2022 р. підприємство припинило свою роботу до 01.04.2022 р.

Фінансова стратегія інтернет магазину спрямована на досягнення таких цілей:

- Забезпечення інтернет магазину достатніми фінансовими ресурсами для забезпечення його ліквідності і стабільності;

- Забезпечення доходності та отримання прибутку;

- Забезпечення працівників конкурентоспроможною заробітною платою за відповідними умовами праці.

Обсяги продажів напряму впливають на витрати, прибуток і рентабельність інтернет магазину. Основне джерело доходів інтернет магазину - це продаж широкого асортименту товарів через інтернет-магазин «Stall.com.ua».

Таблиця 2.1

Обсяг продажів в штуках за 2020 - 2022 рік

Товари	**2022 р.**	**2021 р.**	**2020 р.**
Товари для дому	517656	1173728	1007858
Краса та здоров’я	5498	13419	11304
Прикольні штуки	4094	11274	12044
Цікаві гаджети	7237	36589	33352
Разом	**534485**	**1235010**	**1064558**

Чистий дохід підприємства за 2022 рік становив 1 645 627 тис. грн (у порівнянні з 2 154 270 тис. грн у 2021 році). Зменшення чистого доходу на 24% у 2022 році порівняно з 2021 роком було обумовлене повномасштабною воєнною агресією Росії проти України.

У 2022 році валовий прибуток ФОП «Понкратов» становив 402 680 тис. грн (порівняно з 263 981 тис. грн у 2021 році), що позначає зростання на 53% порівняно з попереднім роком. Цей ріст валового прибутку в контексті зниження чистого доходу обумовлений двома ключовими факторами:

- По-перше, інтернет-магазин був змушений підвищити ціни на свій товар через значне зниження курсу національної валюти щодо іноземних валют і зростання вартості логістичних послуг, оскільки товар імпортується. Середнє зростання цін становило 12% (курс гривні до долара США середнього за рік склав 18,5%).

- По-друге, основний товар продавався з наявних запасів, які інтернет-магазин мав на початку звітного року, тобто їх собівартість була сформована в період 2021 року, коли курс валюти був значно нижчим.

Інші операційні доходи склали 52 256 тис. грн, з них доходи від операційної курсової діяльності складають 43 664 тис. грн (84%). Операційні витрати за 2022 рік загалом склали 268 063 тис. грн (192 360 тис. грн за 2021 рік), що на 39,35% вище порівняно з 2021 роком, переважно через курсові різниці.

Оскільки підприємство імпортує товари та має позики та кредиторську заборгованість в іноземній валюті, падіння курсу гривні щодо основних валют негативно впливає на витрати підприємства. Чиста курсова різниця за 2022 рік становить збиток в сумі 25 365 тис. грн (витрати 69 029 мінус дохід 43 664).

Однак цей збиток було компенсовано за рахунок зменшення адміністративних витрат та витрат на збут.

Таблиця 2.2

Операційні витрати за 2021-2022 роки

Показник	2022, тис. грн	2021, тис. грн	Відхилення , %
Разом операційні витрати	268,063	192,359	39,35%
Адміністративні витрати	71,208	99,752	-28,61%
Витрати на збут	71,619	90,275	-20,67%
Інші операційні витрати	125,236	2,333	5268,02%
Витрати на курсові різниці	69,029	0	

Зростання інших операційних витрат сталося внаслідок курсових різниць та збільшення витрат на формування резерву під очікувані кредитні

збитки. Адміністративні та витрати на збут значно скоротилися через зменшення обсягів продажу. Проте витрати на збут на 1 гривню чистого доходу незначно підвищилися до 4,35 копійки (у порівнянні з 4,19 копійок у 2021 році), що становить 3,86%.

Завдяки збалансованій фінансовій стратегії керівництва підприємства вдалося знизити операційні витрати та отримати прибуток у звітному періоді. Чистий прибуток підприємства за 2022 рік склав 148 694 тис. грн (у порівнянні з 70 768 тис. грн у 2021 році).

2.2 Діагностика кризового стану підприємства за допомогою методів аналізу та оцінки фінансового стану ФОП «Понкратов» (Інтернет магазин Stall)

Для оцінки кризового стану ФОП «Понкратов» можуть бути використані різноманітні методи аналізу та оцінки фінансового стану. Один з ключових методів - це аналіз балансу та звіту про прибутки і збитки.

Під час аналізу балансу слід звернути увагу на наступні показники:

- Структуру активів, зокрема рухоме та нерухоме майно, запаси, дебіторську та іншу заборгованість, грошові кошти та їх еквіваленти.
- Структуру пасивів, включаючи власний капітал, заборгованість перед кредиторами, кредиторську заборгованість, зобов'язання перед постачальниками та іншу заборгованість.

Для оцінки фінансового стану можна використовувати наступні показники:

- Коефіцієнти ліквідності, які вказують на здатність підприємства своєчасно виплатити зобов'язання. Серед них - коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт загальної ліквідності тощо.
- Коефіцієнти фінансової стійкості, які вказують на стійкість підприємства до фінансових змін. Це включає коефіцієнт власного

капіталу, коефіцієнт забезпечення власним капіталом, коефіцієнт фінансової незалежності тощо.

- Коефіцієнти рентабельності, які вказують на ефективність діяльності підприємства та його здатність до генерації прибутку.

Упродовж 2022 року оборотні активи інтернет-магазину зросли на 32% і досягли 743 561 тис. грн. Основний зріст відбувся завдяки збільшенню запасів товарів на 75 788 тис. грн (+17% порівняно з 2021 роком) та авансів, отриманих від постачальників, на суму 41 769 тис. грн (+154% порівняно з 2021 роком). Грошові кошти також значно зросли і склали 84 801 тис. грн (+149% порівняно з 2021 роком). Однак дебіторська заборгованість за поставлені товари, роботи та послуги зменшилася на 28 140 тис. грн (-87% порівняно з 2021 роком).

Таблиця 2.3

Структура оборотних активів

Оборотні активи	2021 р.	2022 р.	Темп росту , %	Питома вага	
				2021 р.	2022 р.
Запаси	446,819	522,504	17%	79%	70%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги	32,171	4,031	-87%	6%	1%
з постачальниками по авансам виданим	27,074	68,843	154%	5%	9%
Інша поточна дебіторська заборгованість	298	2,682	800%	0%	0%
Поточні фінансові інвестиції	0	3,670		0%	0%
Грошові кошти та їх еквіваленти	56,881	141,682	149%	10%	19%
Витрати наступних періодів	128	149		0%	0%

Продовження таблиці 2.3

Інші оборотні активи	0	0	0	0%	0%
Разом по розділу	563,271	743,561	32%		

Також важливим фактором для оцінки ліквідності підприємства є його поточні зобов'язання. У 2022 році поточні зобов'язання зросли на 13% і досягли 268 181 тис. грн. З одного боку, збільшилися зобов'язання за розрахунками з бюджетом на суму 16 971 тис. грн. (+125% порівняно з 2021 роком), основний зріст зумовлений нарахуванням податку на прибуток за 2022 рік, збільшення зобов'язань з податку на прибуток становить 14 104 тис. грн. (+174% порівняно з 2021 роком). З іншого боку, зменшилися зобов'язання за поставлені товари, роботи та послуги на 22 768 тис. грн. (-12% від 2021 року).

Таблиця 2.4

Горизонтальний та вертикальний аналіз структури короткострокових зобов’язань

КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ’ЯЗАННЯ	2021	2022	Темп росту %	Питома вага	
				2021	2022
Короткострокові кредити банків	0	34.828		0%	13%
Короткострокова кредиторська заборгованість за:					
- довгострокові зобов’язання	20,458	20,087	-2 %	8.7%	7.5%
- товари, роботи, послуги	193,244	170,476	-12 %	81.7%	63.3%
- розрахунки з бюджетом	13,416				
- в т.ч. податок на прибуток	30,387	125%	5.7 %	11.3%	
- розрахунки по страхуванню	737	496	-33 %	0.3%	0.2%
- розрахунки з оплати праці	2,801	1.854	-34 %	1.2%	0.7%
- аванси отримані	5,790	9,622	66 %	2.4%	3.6%

Продовження таблиці 2.4

- розрахунки з учасниками	0	0	0%	0%	0%
Короткострокові зобов’язання	26	192	627 %	0%	0.1%
Інші поточні зобов’язання	19	239	1160%	0%	0.1%
Разом по розділу	236,732	268,181	13 %		

Таким чином, у 2022 році коефіцієнт загальної ліквідності становив 2,77 (порівняно з 2,38 у 2021 році) і продовжує стабільно зростати, в порівнянні з іншими підприємствами у галузі. Це свідчить про стабільність компанії та можливість залучення коштів в разі потреби, а також швидку їх ліквідність для покриття зобов'язань підприємства.

Давайте розрахуємо коефіцієнт поточної ліквідності, який відображає здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів. Згідно з формулою:

Коефіцієнт поточної ліквідності = Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання.

Таким чином, у 2022 році коефіцієнт поточної ліквідності становить 2,57 порівняно із 0,5 у 2021 році. Збільшення цього показника у інтернет-магазині "Stall" у 2022 році свідчить про зростання здатності погасити поточні зобов'язання за рахунок наявних поточних активів.

- Тепер розрахуємо коефіцієнт абсолютної ліквідності, який відображає здатність підприємства виконувати свої зобов'язання в разі виникнення непередбачуваних ситуацій, коли готівка єдиний засіб сплати боргів. Згідно з формулою:

КАБС= (Готівка та еквіваленти + Касові кошти + Інші поточні активи) / Загальні зобов'язання.

Таким чином, згідно фінансової звітності підприємства коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році становив 1,88, що порівняно з 1,77 у 2021 році. Збільшення цього показника свідчить про зростання можливостей

підприємства сплатити свої поточні зобов'язання без продажу основних засобів та запасів.

- Кінцевий показник, коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів (коефіцієнт фінансового забезпечення), відображає співвідношення між залученими позиковими коштами та власним капіталом підприємства. Він обчислюється за формулою:

КСП = ЗП / ВК,

де: ЗП - загальна сума залучених позикових коштів;

ВК - власний капітал підприємства.

- Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів вказує на ступінь залежності підприємства від залучених коштів і його можливість фінансування діяльності за рахунок власних ресурсів. Чим вище цей показник, тим більша залежність підприємства від позикових коштів і тим вищий рівень ризику. Іншими словами, збільшення частки позикових коштів у фінансовій структурі підприємства вказує на зростання його фінансового ризику.

У 2022 році коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів інтернет-магазина склав 1,07, у порівнянні з 1,88 у 2021 році. Це свідчить про те, що в 2022 році підприємство фінансується переважно власними коштами, що є позитивним показником. Однак порівняно з 2021 роком, співвідношення позикових і власних коштів зменшилося, що може свідчити про збільшення використання зовнішнього фінансування та погіршення фінансової стійкості підприємства.

- Коефіцієнт автономії є показником фінансової стійкості підприємства, який відображає співвідношення між власними ресурсами та загальною сумою активів. Він розраховується за формулою:

Коефіцієнт автономії = (власний капітал / загальна сума активів) * 100%. Власний капітал включає статутний капітал, додатковий капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток та інші компоненти власного капіталу.

Цей показник вказує на те, наскільки підприємство залежне від зовнішніх джерел фінансування і на його фінансову самодостатність. Чим вище значення коефіцієнта автономії, тим менше підприємство залежне від позичкового капіталу і тим більше контролює свою фінансову ситуацію.

У 2022 році коефіцієнт автономії становив 0,64, порівняно з 0,58 у 2021 році. Це свідчить про збільшення частки власних коштів у загальній сумі активів. Такий тренд може бути сприйнятий кредиторами та інвесторами як позитивний сигнал, оскільки він свідчить про більшу фінансову стійкість та незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт маневреності власних коштів відображає здатність підприємства заробляти прибуток з кожної гривні власних коштів, вкладених у оборотні активи. Згідно обчислень, у 2022 році цей коефіцієнт склав 0,94, порівняно з 0,88 у 2021 році. Це свідчить про те, що у 2022 році компанія більш ефективно використовувала свій власний капітал, ніж у 2021 році. Підвищення значення коефіцієнта маневреності власних коштів на 0,06 свідчить про збільшення використання власного капіталу для забезпечення поточної діяльності компанії.

Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (усього майна) вказує на те, яка частина грошових коштів підприємства взята в борг в порівнянні з власними коштами, вкладеними в підприємство. Цей показник дозволяє оцінити ефективність використання фінансових ресурсів підприємства.

Зважаючи на наведені показники та їх аналіз, можна визначити кілька ключових аспектів фінансового стану ФОП «Понкратов» за 2021 та 2022 роки.

По-перше, збільшення коефіцієнта автономії вказує на те, що компанія збільшила свою фінансову стійкість та незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Це може вплинути на сприйняття компанії кредиторами та інвесторами як більш надійної та стабільної у плані фінансових обов'язків.

Зменшення коефіцієнта використання фінансових ресурсів може вказувати на зменшення обсягу інвестицій у компанію. Це може мати різноманітні причини, включаючи стратегічні зміни в управлінні або необхідність зменшення витрат. Однак, це також може бути сигналом про те, що компанія може втрачати можливості для розвитку та конкурентного збереження на ринку.

Підвищення коефіцієнта маневреності власних коштів може вказувати на зміну стратегії управління фінансами компанії. Це може означати більшу акцентуацію уваги на оптимізації внутрішніх процесів та збільшенні ефективності використання внутрішніх ресурсів для забезпечення сталого розвитку бізнесу.

Загалом, зміни в цих показниках вказують на динамічний характер фінансового стану компанії. Хоча деякі показники можуть бути позитивними, інші можуть вимагати уваги та вжиття заходів для вирішення потенційних проблем. Це підкреслює важливість постійного моніторингу та аналізу фінансової діяльності для забезпечення стабільності та успішності підприємства в довгостроковій перспективі.

2.3 Діагностика типів кризових явищ ФОП «Понкратов» (Інтернет магазин Stall)

Більшість українських підприємств, які закриваються або призупиняють свою діяльність, зазнають фінансових втрат. Це явище, відоме в економіці як "криза", "кризові явища" або "рецесія економіки". Українська економіка та вітчизняні підприємства стикалися з масштабною кризою – "світовою економічною кризою" у 2008 році.

Міжнародна практика визнає кризу як нормальне та циклічне явище, яким потрібно керувати та застосовувати антикризові методи для протидії.

Рис.2.3 Умовний поділ процесу управління кризою на чотири фази

Під час всіх чотирьох фаз необхідно діагностувати фінансову кризу, щоб точно визначити глибину її впливу на компанію. Кризі притаманні такі ознаки, як зниження ефективності використання капіталу, скорочення рентабельності та прибутку, виникнення збитковості виробництва, відсутність вільних власних коштів і резервних капіталів, а також стан гострої неплатоспроможності.

Діагностика кризових явищ на підприємстві є надзвичайно важливою, оскільки вона дозволяє:

- Попередити кризові ситуації: Аналіз фінансового стану підприємства дозволяє виявляти потенційні проблеми та ризики заздалегідь, що дозволяє уникнути серйозних кризових ситуацій та мінімізувати їх наслідки.
- Вчасно реагувати на зміни: Проведення діагностики дозволяє підприємству оперативно виявляти негативні тенденції в фінансовій діяльності та вчасно реагувати на них, вживаючи необхідні заходи для запобігання подальшому розвитку кризових явищ.
- Забезпечити стабільність: Виявлення та аналіз кризових явищ дозволяє розробити стратегії та механізми управління, спрямовані на

підтримку фінансової стабільності підприємства навіть у складних умовах ринкової конкуренції та економічних труднощах.

- Максимізувати прибутковість та ефективність: Аналіз кризових явищ дозволяє ідентифікувати найбільш проблемні сфери діяльності підприємства та вживати заходів для їх оптимізації, що сприяє підвищенню прибутковості та ефективності виробничого процесу.
- Зберегти репутацію та довіру: Вчасне виявлення та вирішення кризових ситуацій сприяє збереженню довіри споживачів, інвесторів та партнерів, що є ключовим чинником для подальшого успішного функціонування підприємства.

Діагностика фінансового стану підприємства ФОП «Понкратов» є важливим етапом аналізу, спрямованим на виявлення кризових явищ та визначення шляхів їх подолання. Проведений аналіз дозволяє зробити наступні висновки:

1. Зростання поточних зобов'язань: Поточні зобов'язання підприємства зросли на 13% та склали 268181 тис. грн. Зростання зобов'язань по розрахункам з бюджетом на суму 16971 тис. грн. (+125% порівняно з 2021 роком), основне зростання зумовлене нарахуванням податку на прибуток за 2022 рік. З іншого боку, зменшилися зобов'язання за поставлені товари, роботи та послуги на 22768 тис. грн. (-12% від 2021 року).

2. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів: У 2022 році коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів становив 1,07, що порівняно з 2021 роком зменшилося з 1,88. Це свідчить про збільшення використання зовнішнього фінансування та погіршення фінансової стійкості підприємства.

3. Огляд фінансових показників: Показники абсолютної ліквідності та фінансової автономії покращилися, що свідчить про деяке поліпшення фінансового стану. Проте, підприємство стало більш

залежним від зовнішніх джерел фінансування та зменшило ефективність використання майна.

4. Коефіцієнт маневреності власних коштів: Коефіцієнт маневреності власних коштів значно зріс, що може свідчити про недостатнє вкладення коштів у розвиток бізнесу або неефективне їх використання.

Отже, проведена діагностика вказує на наявність кризових явищ на підприємстві, таких як зростання зобов'язань та зменшення фінансової стійкості. Це вимагає негайних заходів для подолання кризових ситуацій та відновлення фінансової стабільності підприємства.

Також, ФОП «Понкратов» зазнає впливу різних кризових явищ, які виявляються через аналіз різних показників фінансового стану та управлінської діяльності. Нижче наведено діагностику типів кризових явищ на підприємстві:

- Стратегічна криза: Зростання зобов'язань з податку на прибуток може вказувати на потребу у перегляді стратегій фінансового управління та податкової стратегії підприємства , Збільшення поточних зобов'язань на 13% в порівнянні з попереднім роком. Зменшення коефіцієнта співвідношення позикових і власних коштів з 1,88 до 1,07.
- Організаційна криза: Виявлено неефективність управління та недостатню готовність менеджменту до кризових ситуацій, що може впливати на загальну ефективність підприємства.
- Маркетингова криза: Потреба у розробці нових стратегій маркетингу та пошуку нових ринків збуту свідчить про можливі проблеми в області маркетингової стратегії. Недостатня готовність менеджменту до кризових ситуацій та неефективність управління під час кризових ситуацій.
- Операційна криза: Потреба в оптимізації бізнес-процесів та підвищенні продуктивності роботи, щоб забезпечити ефективне функціонування підприємства.

- Ризикова криза: Збільшення залежності від зовнішнього фінансування та великий обсяг поточних зобов'язань можуть створювати фінансові ризики для підприємства.

Виявлені кризові явища свідчать про складну ситуацію на підприємстві, яка потребує комплексного підходу до управління кризовим станом і розробки ефективних стратегій виходу з кризи.

Враховуючи вищевикладене, рекомендується проведення комплексної стратегії для подолання кризових явищ на підприємстві, що включає у себе вироблення плану дій з управління кризою, оптимізацію фінансових та управлінських процесів, а також посилення маркетингових та кадрових стратегій.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АНТИКРИЗОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ФОП «ПОНКРАТОВ» (ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИН «STALL»)

3.1. Забезпечення фінансової стабільності та антикризове управління на ФОП «Понкратов» (Інтернет магазин Stall)

Аналізуючи показники фінансового стану ФОП «Понкратов» можна виокремити кілька ключових аспектів, які обґрунтовують загальний зміст та послідовність заходів по виведенню підприємства з кризи.

Важливо перш за все визначити основні причини кризових явищ на підприємстві, що можуть включати збільшення поточних зобов'язань, погіршення фінансових показників, недостатню ефективність управління та інші фактори. Потім необхідно провести аналіз фінансового стану. На основі аналізу показників фінансового здоров'я підприємства визначається обсяг кризових явищ, їх вплив на підприємство та можливі наслідки. Це включає в себе оцінку ліквідності, фінансової стійкості, ефективності управління капіталом та інші аспекти.

Наступний етап це розробка стратегії виходу з кризи. На основі отриманих даних розробляється стратегія виходу з кризової ситуації. Це включає в себе визначення мети та завдань компанії на майбутнє, обрання шляхів реалізації стратегії та розробку плану заходів для подолання кризової ситуації.

Важливим кроком є оптимізація фінансового управління на підприємстві. Це може включати в себе розробку оптимальних планів розподілу коштів, контроль над бюджетом та моніторинг фінансової діяльності з метою покращення фінансової стабільності.

Також важливим аспектом є маркетинг та продажі. Для виходу з кризи необхідно активно просувати продукцію та послуги підприємства на ринку. Це може включати в себе розробку стратегії маркетингу та продажу товарів,

пошук нових ринків збуту та залучення нових клієнтів. Підприємство повинно зосередитися на підвищенні ефективності своєї діяльності шляхом оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності роботи та оптимізації витрат. Особлива увага приділяється виявленню та оцінці ризиків, розробці стратегій зменшення ризиків та захисту від них з метою запобігання майбутнім кризовим ситуаціям.

Ці заходи формують послідовний план дій для виведення підприємства з кризи, забезпечуючи його стійкість та подальший розвиток.

Початок повномасштабного вторгнення Росії на територію України суттєво позначився на діяльності ФОП «Понкратов». Пункти обслуговування, які знаходилися в окупованих територіях Херсонської, Сумської, Харківської та Запорізької областей, перестали функціонувати через обставини, над якими компанія не мала контролю.

Це призвело до неможливості продовження нормальної діяльності, викликаючи збитки в обсягах продажів та загальну складність управління. Крім того, масові ракетні обстріли, що охопили всю територію України, порушили звичайні логістичні маршрути доставки товарів від постачальників до підприємства, також з інтернет-магазину до клієнтів, що змусило компанію переглянути свою логістичну стратегію та шукати альтернативні шляхи доставки.

Такі обставини вимагали від ФОП «Понкратов» негайних та виважених дій для збереження стійкості бізнесу та мінімізації збитків. Через активні заходи управління кризою та прискорене реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, компанія змогла відстояти свою позицію та зберегти ключові ресурси.

Незважаючи на ці обставини, компанія продовжувала свою діяльність, працюючи над створенням нових логістичних маршрутів та зменшенням витрат. Починаючи з червня 2022 року, торговельна активність поступово відновлювалася. Стабільний фіксований курс гривні до долара США, а також обмеження Національного банку України на коливання курсу

на міжбанківському ринку, дозволили компанії формувати запаси товарів, врегулювати розрахунки з постачальниками та керувати валютними ризиками.

Проте, через скорочення реальних доходів населення та низький рівень споживчого попиту, активність у торгівлі значно обмежувалася, що у свою чергу гальмувало розвиток бізнесу.

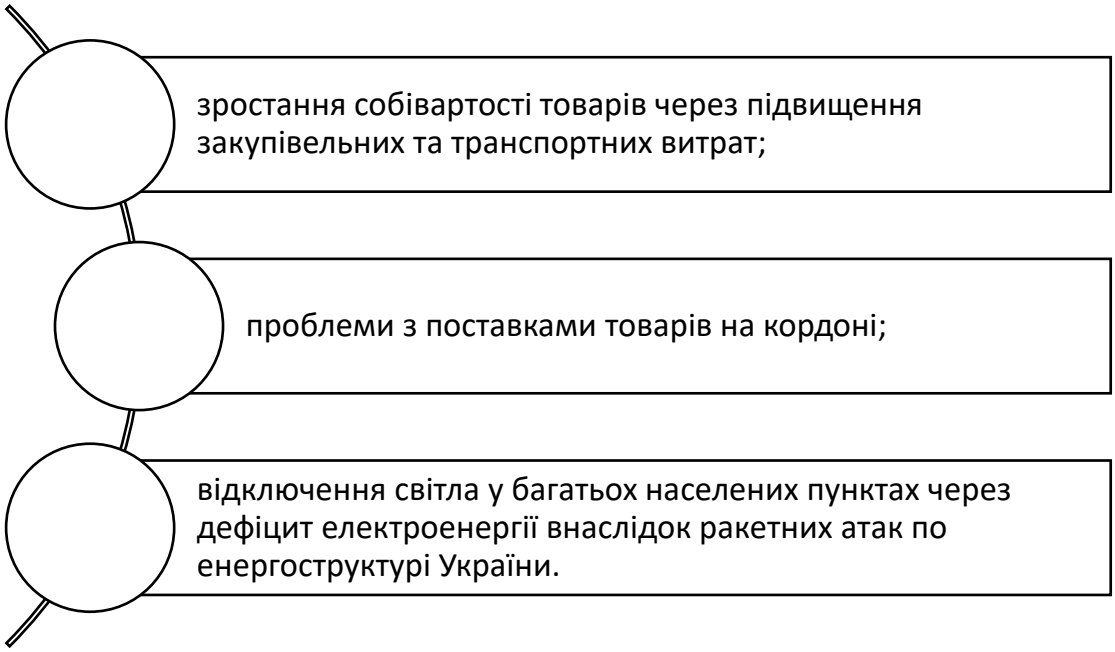

Рис.3.1 Основні виклики для підприємства

На основі проведених аналізів роботи та розрахунків можна розробити наступні стратегії виходу з кризи для підприємства:

- Диверсифікація продуктового портфоліо: Розширення асортименту товарів або послуг може допомогти розширити цільову аудиторію та збільшити обсяги продажів. Це може включати випуск нових продуктів або вдосконалення існуючих, щоб вони краще відповідали потребам клієнтів.
- Підвищення ефективності логістичних процесів: Оптимізація логістичних маршрутів, вдосконалення складського управління та оптимізація транспортних витрат можуть допомогти знизити витрати та покращити сервіс для клієнтів.

- Розширення ринків збуту: Пошук нових ринків збуту, як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні, може збільшити обсяги продажів і забезпечити стабільність прибутку. Це може включати розвиток експортних напрямків або проникнення на нові регіональні ринки в Україні.
- Підвищення конкурентоспроможності: Інвестиції в інновації та підвищення якості продукції або послуг можуть допомогти підприємству зберегти свої позиції на ринку та залучити нових клієнтів.
- Фінансова реструктуризація: Оцінка фінансового стану підприємства та розробка плану фінансової реструктуризації може допомогти зменшити боргове навантаження та забезпечити стійкість фінансового стану.
- Розвиток кадрового потенціалу: Інвестування у навчання та розвиток персоналу може підвищити ефективність роботи колективу та стимулювати інноваційність та продуктивність.
- Ризик-менеджмент: Виявлення та оцінка ризиків, розробка стратегій зменшення ризиків та захисту від них можуть допомогти підприємству ефективніше управляти в умовах нестабільності.

Ці стратегії можуть бути використані підприємством для відновлення та зміцнення його позицій на ринку після кризового періоду.

Стратегія виходу з кризи підприємства є ключовим етапом у відновленні стабільності та ефективності бізнесу після важких періодів. Незважаючи на складні умови, ФОП "Понкратов" зумів реалізувати ряд заходів, спрямованих на збереження ресурсів, підтримку стійкості та розвиток.

Міцні партнерські зв'язки, накопичений нерозподілений прибуток, нові логістичні маршрути та зберігання товарів, а також виважена стратегія управління фінансами та ресурсами свідчать про готовність компанії протистояти викликам кризи та виходити з неї сильнішою.

Важливо продовжувати вдосконалювати стратегії, реагувати на зміни у середовищі та дотримуватися принципів ефективного управління, щоб забезпечити стійкий розвиток та успішну реалізацію бізнес-планів у майбутньому.

Майбутній стан інтернет-магазину та активність його торгівлі в значній мірі будуть визначені термінами припинення військового конфлікту на території України, стабілізацією енергетичного сектору, збереженням стабільного курсу першорядних валют та відновленням економічної стабільності в Україні.

На момент завершення 2023 року Підприємство має резерви для переживання кризових умов війни:

- Міцні взаємовідносини з постачальниками продукції.

- Накопичений нерозподілений прибуток у розмірі 416,413 тис. гривень.

- Розроблені нові логістичні маршрути та склади для зберігання товарів.

- Розроблена збалансована стратегія ціноутворення та логістики.

Виходячи з аналізу фінансового стану, розрахунків та розроблених стратегій, розглянемо конкретні заходи, які можуть сприяти відновленню ефективності та стабільності підприємства.

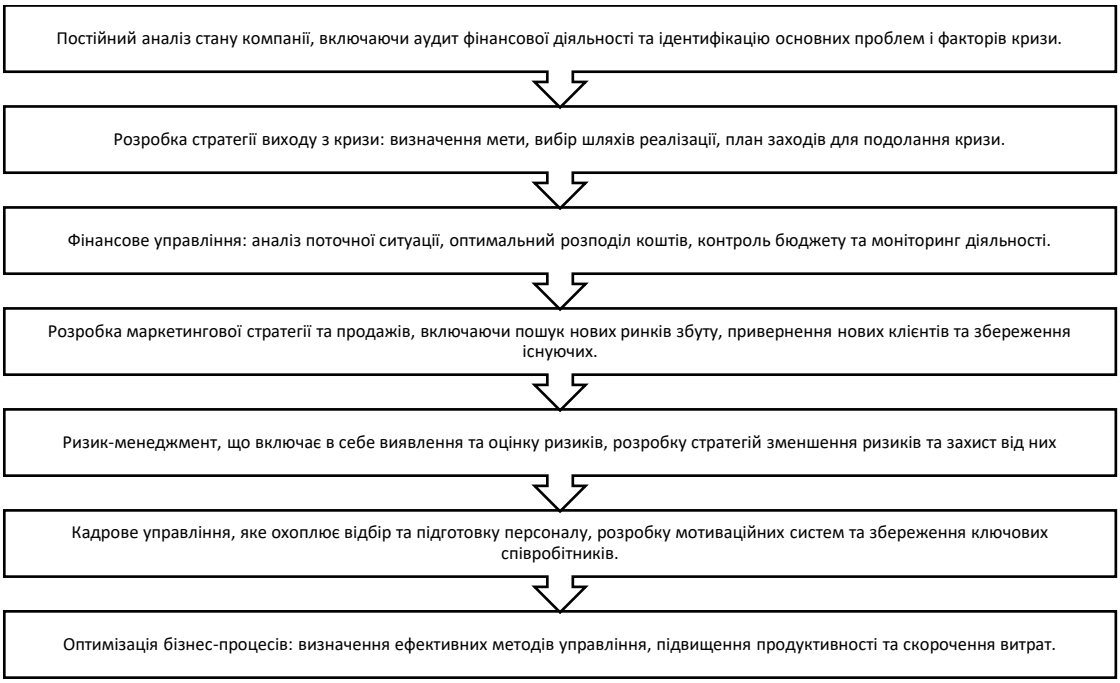

Рис.3.2 Рекомендовані етапи управління кризовим станом та забезпечення фінансової стабільності

Після проведення аналізу діяльності ФОП "Понкратов", слід розглянути систему антикризового управління. Ця система базується на методиці, яка дозволяє оцінити ефективність організаційно-економічного механізму антикризового управління, відстежувати його ефективність у динаміці та виявляти слабкі місця для подальшого вдосконалення.

Дана методика включає близько 50 якісних і кількісних показників, які розділені на п'ять груп критеріїв ефективності. Кожен показник має ваговий коефіцієнт, що враховує його значущість. Максимальне значення ваги для кожної групи критеріїв встановлено на 1.

Під час оцінки у поточному періоді бали призначаються показникам, враховуючи їх критеріальні значення, тенденції змін та експертні оцінки, отримані від співробітників підприємства. Таким чином, можна розрахувати підсумкову оцінку ефективності для кожної групи критеріїв, а також підсумкову оцінку ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління у таб 3.1.

Таблиця 3.1

Результати ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління ФОП «Понкратов»

Критерій ефективності	Максимальне значення	2021	2022
Результативність та фінансова ефективність	1.0	0.23	0.43
Стійкість та адаптивність	1.0	0.53	0.69
Інноваційна діяльність	1.0	0.42	0.39
Раціональність організаційної структури підприємства	1.0	0.64	0.73
Ефективність управління та його економічність	1.0	0.35	0.37
Підсумкова оцінка ефективності організаційноекономічного механізму антикризового управління (ОЕМау)	5.0	2.17	2.61

Для визначення ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління на підприємстві було розроблено оціночну шкалу з різними класифікаційними групами, що описують рівень ефективності цього механізму.

Таблиця 3.2

Групи класифікації для оцінки рівня ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління на підприємстві формуються шляхом підсумовування балів, що надаються після аналізу п'яти груп критеріїв ефективності.

Підсумкова оцінка ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління (ОЕМау)	Характеристика ефективності організаційно-економічного механізму антикризового управління
0-2.50	Неефективний
2.51-3.50	Малоефективний
3.51-4.50	Ефективний
4.51-5.0	Високоефективний

Механізм антикризового управління на підприємстві визначається як менш ефективний через те, що його загальна оцінка на 2020 рік становить 2,61. У системі антикризового управління підприємства спостерігається значний дисбаланс. Оцінка ефективності управління та його економічність (0,37 з 1) та інноваційна активність (0,39 з 1) є низькими.

Опис діяльності та системи антикризового управління на підприємстві ФОП «Понкратов» показав, що воно використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка має свої переваги і недоліки. Фінансові показники свідчать про збитковість підприємства, що пояснюється нестабільним середовищем, спричиненим кризовими явищами в Україні. Це може бути пояснено застосуванням застарілих методів управління більшістю керівництва, які поглиблюють існуючі проблеми в організації та роботі акціонерного товариства.

Механізм антикризового управління можна вважати недостатньо ефективним, оскільки підсумкова оцінка його роботи в 2022 році склала лише 2,61. Тому необхідно прийняти відповідні заходи для вдосконалення антикризового управління у компанії.

3.2 Шляхи впровадження необхідних заходів для виведення ФОП «Понкратов» (Інтернет магазин Stall) з кризи

Шляхи впровадження необхідних заходів для виведення підприємства з кризи вельми важливі. Вони дозволяють стабілізувати ситуацію, зберегти ресурси, підвищити конкурентоспроможність та забезпечити подальший розвиток підприємства. Впровадження ефективних заходів є ключовим для подолання кризових викликів і збереження успішного функціонування бізнесу.

Зважаючи на складні умови кризи, впровадження необхідних заходів стає стратегічно важливим завданням для виживання та подальшого

розвитку підприємства. Основна мета цих заходів - відновлення стабільності та ефективності діяльності, а також забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Шляхи впровадження можуть бути різноманітними і включати стратегії по реорганізації виробництва, модернізації технологічного процесу, оптимізації управлінської структури, а також пошуку нових ринків збуту та диверсифікації продукції. Важливо також активно впроваджувати маркетингові стратегії для залучення нових клієнтів та підтримки існуючої клієнтської бази.

Для успішного виходу з кризи необхідно також звернути увагу на фінансовий аспект. Це може включати перегляд і оптимізацію фінансових потоків, залучення додаткового фінансування, реструктуризацію боргів та впровадження програми ефективного фінансового управління.

Крім того, важливо вести постійний моніторинг та аналіз результатів впроваджених заходів, щоб швидко реагувати на зміни у ситуації та коригувати стратегію в разі необхідності. Такий підхід дозволить забезпечити стабільність та стійкість підприємства в умовах кризи та забезпечити його успішне функціонування у майбутньому.

Виходячи з аналізу фінансового стану, розрахунків та розроблених стратегій, розглянемо конкретні заходи, які можуть сприяти відновленню ефективності та стабільності підприємства:

1. Стабілізація фінансів

Одним з ключових аспектів виходу з кризи для підприємства є стабілізація фінансів. Проведення оцінки поточного фінансового стану є першочерговим завданням. Це включає аналіз фінансових звітів, забезпечення достатнього оборотного капіталу та оцінку фінансових показників ефективності.

Для досягнення стабільності фінансів необхідно раціоналізувати витрати та оптимізувати виробничі процеси. Це може включати перегляд умов договорів з постачальниками, пошук альтернативних постачальників

за більш вигідними цінами, а також впровадження ефективних методів управління запасами.

Крім того, мінімізація ризиків та збільшення ефективності управління фінансами є важливими складовими успішного виходу з кризи. Це може включати розробку стратегій зменшення фінансових ризиків, таких як ризик курсових коливань або ризик недостатнього оборотного капіталу. Також важливо мати систему контролю за фінансовими показниками та регулярно відстежувати їх для своєчасного реагування на будь-які негативні тенденції.

2. Модернізація інфраструктури

Модернізація інфраструктури є ключовим кроком для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства. В умовах кризи це стає ще більш важливим, оскільки сучасні технології можуть допомогти оптимізувати процеси та знижувати витрати.

Одним з напрямків модернізації є впровадження цифрових технологій. Це може включати автоматизацію виробничих процесів, впровадження систем управління виробництвом та складами, а також використання інтернету речей для моніторингу та контролю за устаткуванням та інфраструктурою. Це допоможе підприємству підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та підвищити якість продукції.

Ще одним важливим аспектом модернізації є екологічна стійкість. Перехід до енергоефективних технологій та використання відновлюваних джерел енергії може допомогти знизити витрати на енергію та вплив на довкілля, що важливо в умовах кризи. Крім того, модернізація інфраструктури може включати в себе реконструкцію будівель та споруд з метою підвищення їхньої енергоефективності та зручності експлуатації.

Важливим етапом модернізації є інвестиції в інноваційні технології та професійний розвиток персоналу. Нові технології часто вимагають від персоналу додаткових навичок та знань, тому важливо забезпечити їхню підготовку та навчання. Це дозволить підприємству ефективно

впроваджувати нові технології та процеси, а також підтримувати конкурентоспроможність на ринку.

Таким чином, модернізація інфраструктури виступає ключовим елементом стратегії виходу з кризи, оскільки допомагає підприємству адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищує його конкурентоспроможність та стійкість.

3. Диверсифікація ринків

Стратегія виходу з кризи передбачає активність в сфері маркетингу та продажів. Це означає перегляд існуючих стратегій продажу, виявлення нових можливостей та адаптацію до зміни умов ринку.

Одним із ключових аспектів цього процесу є аналіз цільової аудиторії. Підприємство повинно визначити, які групи споживачів залишаються активними в умовах кризи, а також які сегменти ринку можуть бути новими можливостями для підприємства. Наприклад, зміна споживчих пріоритетів внаслідок кризи може вимагати адаптації продуктів чи послуг під нові потреби ринку.

Крім того, важливо використовувати різноманітні канали комунікації та продажу. Це може включати онлайн-продажі, соціальні медіа, партнерські програми та інші інноваційні методи. Зокрема, зростання використання онлайн-каналів у зв'язку зі змінами у споживчих звичках може виявитися важливим для досягнення успіху.

Надто, необхідно активно працювати над збереженням існуючих клієнтів та залученням нових. Це може включати програми лояльності, розсилки рекламних пропозицій, персоналізований підхід до кожного клієнта та інші заходи, спрямовані на підвищення відомості та зацікавленості в продукції чи послугах підприємства.

Загалом, маркетингові та продажні зусилля повинні бути спрямовані на створення позитивного образу підприємства, збільшення його видимості на ринку та забезпечення стабільного потоку прибутку.

4. Кадровий розвиток

У контексті стратегії виходу з кризи важливо враховувати кадровий розвиток підприємства. Кадри є ключовим ресурсом для успішного подолання складних ситуацій, тому забезпечення їхньої адекватної підготовки та мотивації має вирішальне значення.

Першочерговою метою є перегляд стратегій набору персоналу, оцінка поточного складу та компетенцій співробітників. На основі цього аналізу слід розробити план набуття нових навичок, підвищення кваліфікації, а також організацію стажувань та тренінгів.

Додатково, важливим аспектом є підтримка ефективного комунікаційного середовища та збереження високого рівня морального та професійного задоволення серед персоналу. Це може включати організацію мотиваційних заходів, програми соціальних пакетів, а також створення можливостей для розвитку кар'єри та професійного зростання.

Крім того, важливою складовою кадрової стратегії є виявлення та розвиток лідерського потенціалу в середині організації. Це допоможе підтримувати внутрішній потенціал для інновацій та вдосконалення бізнес-процесів у період кризи та після неї.

5. Ризик-менеджмент

Ризик-менеджмент є ключовою складовою стратегії виходу з кризи для підприємства. Однією з перших задач є ідентифікація потенційних ризиків, які можуть виникнути на шляху виходу з кризи та під час подальшого розвитку. Це можуть бути ризики, пов'язані зі змінами у внутрішньому середовищі підприємства, такі як втрата ключових співробітників або недоліки у внутрішніх процесах, або зовнішні ризики, такі як зміни в економічному середовищі, політичні та правові зміни, або кризові ситуації, які можуть виникнути на ринках або у виробничих ланцюгах.

Після ідентифікації ризиків, необхідно розробити стратегії їхнього управління. Це включає в себе визначення можливих заходів для зменшення ймовірності виникнення ризиків, а також розробку планів дій у випадку їх

реалізації. Наприклад, для зменшення фінансових ризиків підприємство може розглянути диверсифікацію інвестицій, створення резервних фінансових коштів або укладення страхових угод.

Крім того, важливо забезпечити постійний моніторинг та оновлення стратегій ризик-менеджменту. Ризики та умови, що впливають на підприємство, можуть змінюватися з часом, тому необхідно постійно аналізувати ситуацію та адаптувати стратегії управління ризиками відповідно до нових умов. Регулярний моніторинг також дозволить вчасно виявляти нові ризики та реагувати на них, щоб зменшити їхній вплив на підприємство.

6. Маркетингові заходи.

Маркетингові заходи грають важливу роль у стратегії виходу підприємства з кризової ситуації. В умовах кризи ефективне маркетингове планування та виконання може допомогти зберегти і підвищити позиції на ринку, залучити нових клієнтів і зберегти існуючих.

Одним із шляхів впровадження маркетингових заходів є акцент на збільшення відомості про бренд підприємства. Це може включати в себе проведення рекламних кампаній, участь у виставках та конференціях, спонсорство подій, а також активну роботу в соціальних мережах і Інтернеті. Створення позитивного іміджу та встановлення контакту з цільовою аудиторією допоможе збільшити інтерес до продукції або послуг підприємства.

Крім того, важливою складовою маркетингових заходів є адаптація маркетингових стратегій до змін у споживчому попиті та поведінці клієнтів у кризових умовах. Це може включати в себе перегляд цінової політики, запуск промо-акцій та знижок, а також персоналізовані пропозиції для існуючих клієнтів. Адаптивний маркетинг дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах та забезпечити збереження та збільшення обсягів продажів.

Окрім того, важливою частиною маркетингових заходів є розвиток стратегії залучення та утримання клієнтів. Це може включати в себе запуск програм лояльності, проведення промо-подій для постійних клієнтів, а також пошук нових способів привернення уваги цільової аудиторії. Забезпечення задоволеності клієнтів та підтримання взаємовідносин з ними є важливим елементом успішної стратегії виходу з кризи.

7. Залучення фінансування.

Залучення фінансування є ключовим етапом у стратегії виходу підприємства з кризи. Для забезпечення фінансової стабільності та подальшого розвитку необхідно активно шукати додаткові джерела капіталу.

Перш за все, підприємство може розглядати можливості отримання кредитів або позик від банків або інших фінансових установ. Важливо провести аналіз фінансового стану підприємства та підготувати докладні плани використання коштів для надання вірогідних аргументів перед кредиторами. Також можуть бути розглянуті можливості отримання державної фінансової підтримки або субсидій у разі відповідності встановленим критеріям.

Крім того, важливою стратегією є залучення приватного капіталу або інвестицій. Це може включати укладання угод з потенційними інвесторами, венчурними фондами або корпоративними партнерами. Підприємство повинно продемонструвати потенціал для росту та прибутковості, щоб привернути інтерес потенційних інвесторів.

Крім того, можна розглянути можливості випуску корпоративних облігацій або акцій для привернення додаткових фінансових ресурсів. При цьому важливо ретельно розрахувати ризики та переваги таких операцій, а також врахувати ринкові умови та інтереси потенційних інвесторів.

Загалом, успішне залучення фінансування вимагає комплексного підходу та глибокого розуміння фінансових потреб та можливостей підприємства. Тільки завдяки ефективному фінансовому управлінню та

відповідним стратегіям підприємство зможе забезпечити стабільність та подальший розвиток у кризових умовах.

8. Стратегічне управління

Стратегічне управління є ключовим елементом успішного виходу підприємства з кризи. Цей пункт включає в себе розробку та впровадження стратегічних напрямків, які спрямовані на досягнення мети виходу з кризового стану та подальшого розвитку.

Одним з перших кроків у стратегічному управлінні є оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Це включає аналіз внутрішніх ресурсів, таких як фінансові, людські та матеріальні, а також оцінку зовнішніх факторів, таких як економічні, соціокультурні та політичні тенденції. На основі цього аналізу можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Після оцінки середовища необхідно сформулювати стратегію виходу з кризи, яка визначає основні цілі та напрями діяльності підприємства. Ця стратегія повинна бути конкретною, вимірюваною, досяжною та реалістичною. Вона може включати такі напрями, як реструктуризація фінансів, оптимізація бізнес-процесів, розробка нових продуктів чи послуг, розширення ринків збуту та інші.

Далі, важливо визначити ключові показники ефективності та систему моніторингу, яка дозволить вчасно виявляти проблеми та коригувати стратегію виходу з кризи. Це може бути впровадження системи бюджетування, регулярний аналіз фінансових та операційних показників, а також впровадження системи контролю та звітності.

Загалом, стратегічне управління вимагає системного та цілеспрямованого підходу до розв'язання проблеми кризи. Шлях до виходу з кризи може бути складним, але завдяки правильно розробленим та впровадженим стратегічним напрямкам підприємство матиме можливість забезпечити свою стабільність та подальший розвиток.

Отже, шляхи впровадження необхідних заходів для виведення підприємства з кризи є вирішальним етапом у його подальшому розвитку та успішному функціонуванні.

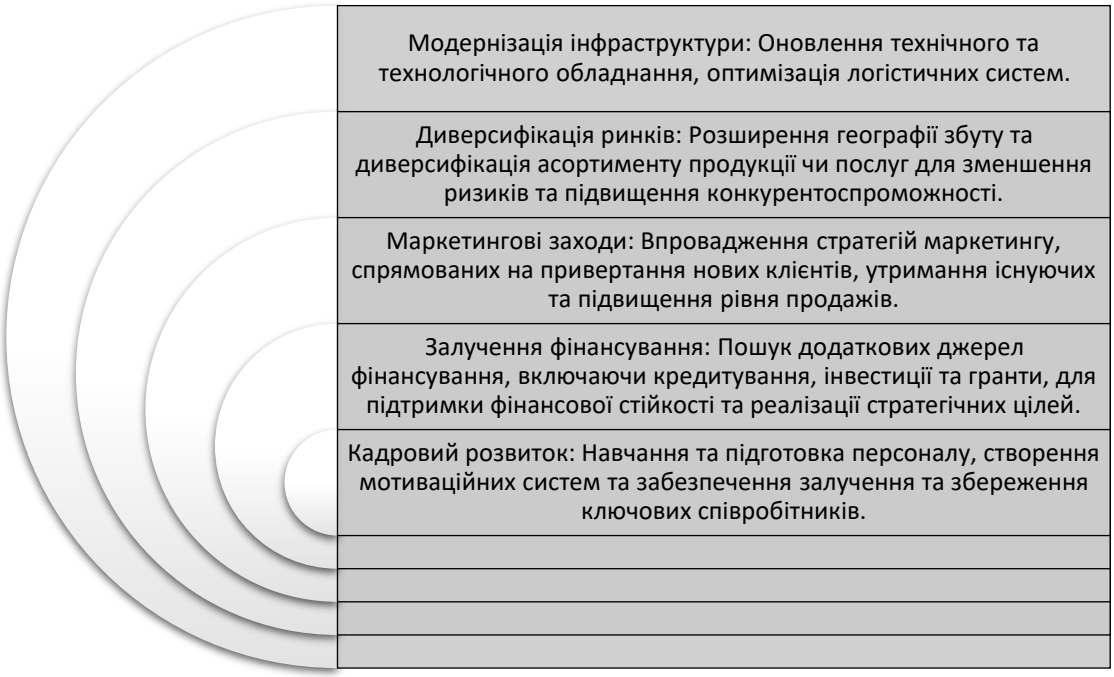

Рис.3.3 Ключові напрямки діяльності на основі аналізу ситуації, розрахунків та стратегій виходу з кризи

Загальний успіх реалізації цих шляхів значною мірою залежатиме від професіоналізму та відповідальності керівництва та персоналу підприємства, а також від розуміння та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

3.3 Вдосконалення системи антикризового управління на підприємстві ФОП «Понкратов» (Інтернет-магазин Stall)

Вдосконалення системи антикризового управління на підприємстві вимагає комплексного підходу, орієнтованого на виявлення та вирішення ключових проблем, що виникають під час кризових ситуацій.

Одним з ключових аспектів вдосконалення системи антикризового управління на підприємстві є постійна оцінка ризиків та відповідна реакція на них. Підприємство повинно активно аналізувати зміни в економічному

середовищі, політиці, технологіях та інших сферах, що можуть вплинути на його діяльність.

Для ефективного впровадження заходів з антикризового управління необхідно також здійснювати постійний моніторинг фінансових показників та результатів діяльності підприємства. Це дозволить вчасно виявляти потенційні проблеми та реагувати на них до того, як вони переростуть у кризові ситуації.

Удосконалення системи антикризового управління також передбачає впровадження стратегій ризик-менеджменту, які включають в себе ідентифікацію, оцінку та управління ризиками. Це може включати в себе розробку альтернативних планів дій, забезпечення фінансових резервів на випадок непередбачених обставин та інші заходи.

Крім того, важливо покращувати процеси взаємодії з клієнтами та постачальниками, щоб забезпечити стабільність ланцюга постачання та збуту продукції. Це може включати в себе розробку стратегій диверсифікації ринків, розширення асортименту товарів та послуг, а також залучення нових клієнтів та збереження існуючих.

Важливим елементом вдосконалення системи антикризового управління є також постійне підвищення кваліфікації персоналу та розробка мотиваційних програм для співробітників. Це допоможе залучати та утримувати висококваліфікованих працівників, які будуть готові ефективно працювати в умовах кризи.

Також важливим аспектом, який варто розглянути в контексті вдосконалення системи антикризового управління, є впровадження інноваційних технологій та цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних систем, аналітики даних та інших цифрових інструментів може значно полегшити процеси управління, підвищити ефективність рішень та допомогти вчасно реагувати на зміни у середовищі.

Варто активно залучати зацікавлених сторін, таких як інвесторів, банківські установи та інші партнери, до процесу управління кризовими

ситуаціями. Їхній підтримки та допомога може бути вирішальною у подоланні складнощів та виході з кризових ситуацій.

Рис.3.4 Напрямки вдосконалення системи антикризового управління на підприємстві під час повномасштабного вторгнення

Узагальнюючи, вдосконалення системи антикризового управління на підприємстві є ключовим чинником для забезпечення стабільності та успішності бізнесу в умовах непередбачуваних економічних умов. Це вимагає постійної уваги до ризиків, аналізу даних та прийняття ефективних рішень для запобігання та подолання кризових ситуацій.

Дослідження дипломної роботи забезпечило нам інформацію щодо створення концепції удосконалення організаційно-економічного механізму антикризового управління ФОП «Понратов», що являє систему заходів з реформування механізму антикризового управління відповідає вимогам, що визначаються умовами, які встановлюються як внутрішнім, так і зовнішнім середовищем підприємства на поточному етапі економічного розвитку.

Основною метою розробки концепції удосконалення організаційно-економічного механізму антикризового управління є створення ефективної моделі, яка дозволить відкоригувати діяльність підприємства з урахуванням мети сталого та перспективного розвитку. Ця модель повинна відображати

систему заходів з розвитку підприємства, враховуючи інтереси як самого підприємства, так і території та держави.

Механізм антикризового управління, побудований на основі концепції його удосконалення, має бути спрямований на розробку непередбачуваних рішень для вирішення нових складних проблем у умовах обмеженості часу та ресурсів. У той же час, традиційні механізми управління, які використовуються на підприємствах, не здатні ефективно реагувати на поточні ситуації через використання стандартних методів незалежно від контексту оточуючого середовища.

У процесі антикризового управління керівництво ФОП «Понкратов» повинно акцентувати увагу на стратегічному розвитку підприємства шляхом формування та впровадження нової управлінської стратегії. Важливо також встановити систему оцінки ефективності існуючого механізму антикризового управління, регулярно його коригувати та використовувати навчені уроки кризи для подальшого зміцнення позицій підприємства. У сучасних умовах багатьом компаніям пріоритетом є стратегія виживання, оскільки від неї залежить досягнення основних цілей. У кризових умовах пріоритетним стає бажання вижити, проте підприємство має також забезпечити свій подальший розвиток, не забуваючи про створення фундаменту для майбутнього росту.

Коригування механізму антикризового управління полягає у впровадженні ряду управлінських заходів, спрямованих на постійне покращення адаптації підприємства до конкурентного ринкового середовища.

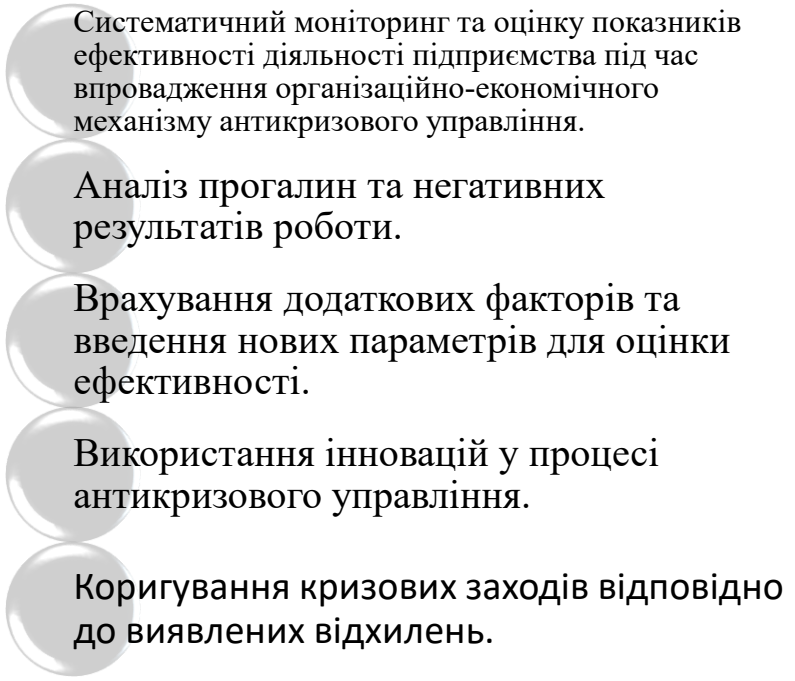

Рис.3.5 Заходи для коригування механізму антикризового управління та покращення адаптації підприємства до конкурентного ринкового середовища

Зважаючи на аналізи та розрахунки проведені на ФОП «Понкратов» , слід зазначити, що для підприємства особливо важливо вдосконалити систему антикризового управління.

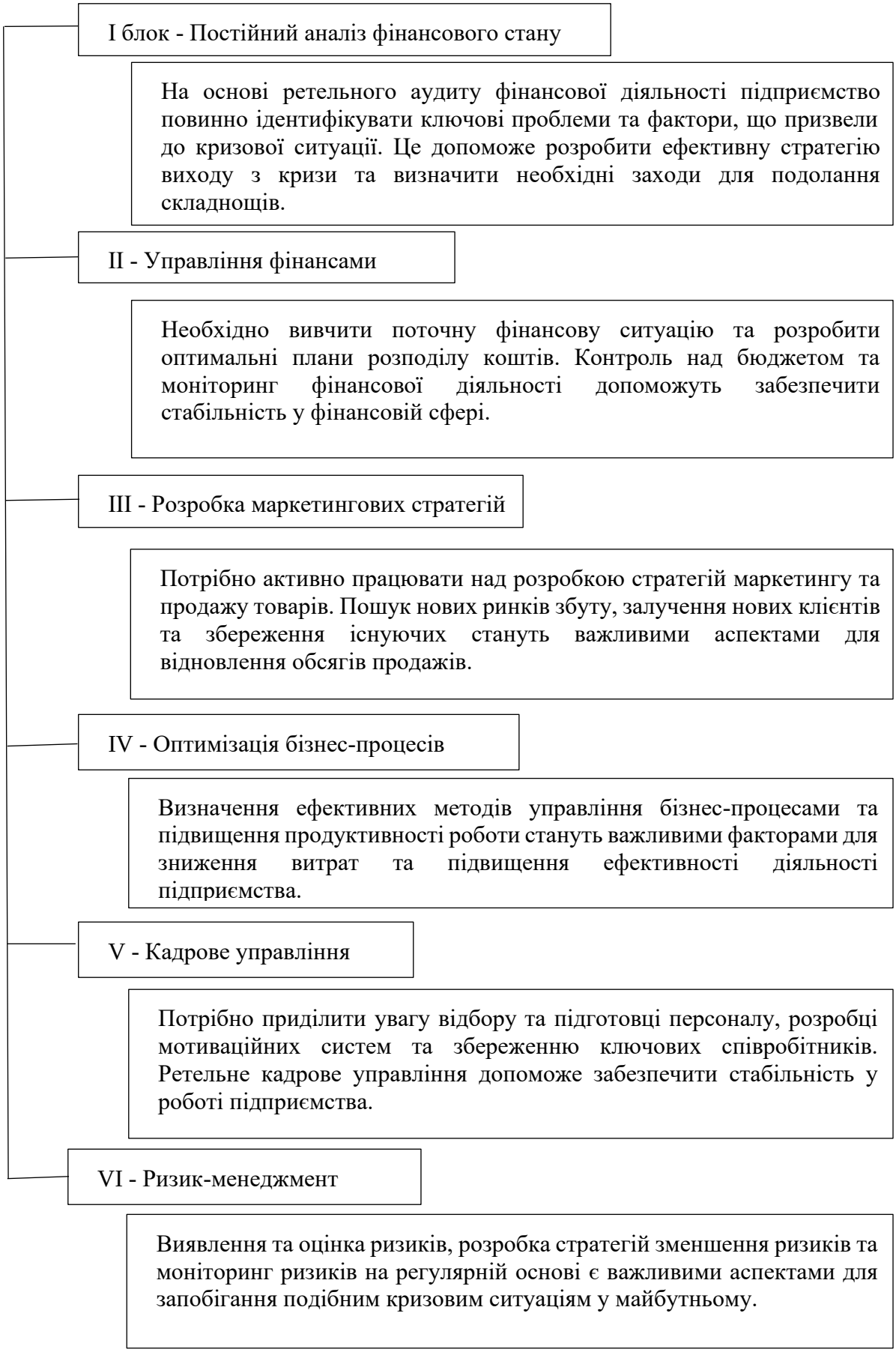

Рис.3.6 Напрямки, які потребують удосконалення підприємством

Потреба у діагностиці стану підприємства виникає не лише під час нестійких періодів, але й на різних етапах його життєвого циклу. Процесно-орієнтований підхід до управління кризовими ситуаціями включає інтеграцію системи антикризового управління з системою управління бізнес-процесами. Це досягається через створення та підтримку єдиної системи цілей, показників та критеріїв їх досягнення. У цілому, основною метою таких змін є досягнення кращих результатів, використання нових технологій у виробництві та наданні послуг, оптимізація бізнес-процесів та модернізація управління на підприємстві.

У ситуаціях кризи, яка може або вже виникла, основна мета організаційних змін зміщується в напрямку оперативного вирішення проблеми порушення платоспроможності та фінансової стійкості. Це призводить до зміни завдань, інструментів і методів управління підприємством під час планування та впровадження змін у кризових умовах.

Потреба і обґрунтованість організаційних змін можуть бути пояснені з точки зору системного та процесно-системного підходів. Процес змін розглядається як послідовність певних етапів, а управління враховує системні зв'язки та цілісність елементів, організаційних та функціональних підсистем з урахуванням виробничих, фінансових, маркетингових та кадрових аспектів.

Слід відзначити, що потреба і обґрунтованість організаційних змін можуть бути пояснені з точки зору системного та процесно-системного підходів. Процес змін розглядається як послідовність певних етапів, а управління враховує системні зв'язки та цілісність елементів, організаційних та функціональних підсистем з урахуванням виробничих, фінансових, маркетингових та кадрових аспектів.

Зміни в організації можуть виникати внаслідок багатьох факторів, включаючи зовнішні та внутрішні чинники. Зовнішні фактори можуть включати зміни в ринковому середовищі, законодавстві, технологіях та

конкуренції. Внутрішні фактори можуть включати стратегічні зміни, керівництво, корпоративну культуру та організаційну структуру.

Управління змінами в організації вимагає використання різноманітних методів та інструментів. Це може включати в себе аналіз сильних і слабких сторін, проведення стратегічного планування, впровадження нових технологій та процесів, організацію навчання та розвитку персоналу, а також зміну корпоративної культури та комунікації.

Загалом, розуміння системних та процесно-системних підходів допомагає керівництву ефективно впроваджувати зміни в організації, забезпечуючи їхню цілісність та відповідність стратегічним цілям та потребам ринку.

Таблиця 3.3

Формування етапів антикризового управління з призначення центру відповідальності.

Етап антикризового управління	Опис етапу	Відповідальний
Виявлення кризових явищ	Прояв кризової ситуації в зниженні фінансових показників, падіння обсягу продажів, зростання боргів	Фінансові аналітики
Збір даних для аналізу	Надання звітності з діяльності підприємства	Фінансові аналітики
Передача інформації керівництву	Передача інформації о виявленні кризового явище керівництву	Фінансові аналітики
Підбір сил та ресурсів	Визначення відповідальних підрозділів: фінанси, виробництво, управління, маркетинг	Керівник підприємства
Формування експертної групи	Визначення експертної групи, складається з керівника, співробітників відділів, зовнішніх експертів	Керівник підприємства
Аналіз виявлених факторів	Детальний аналіз стану підприємства: аналіз фінансового стану, аналіз організаційної структури, аналіз виробництва, аналіз маркетингу	Експертна група
Надання звіту керівництву	Висновки щодо поточного стану і прогнозні пропозиції по плановану	Експертна група

Продовження таблиці 3.3

	станом, пропозиції щодо висновку підприємства зі стану кризи. Якщо виявлена необхідність антикризового управління, то перехід до наступного етапу	
Прийняття рішення щодо антикризового управління	Ухвалення рішення про введення антикризового управління на підприємстві	Керівник підприємства
Створення групи щодо антикризового управління	Формування антикризового комітету, що складається з керівника, співробітників відділів, зовнішніх експертів	Керівник підприємства
Введення антикризового управління	Забезпечення реалізації, контроль виконання	Керівник підприємства
Завершення антикризового управління	Рішення керівництва підприємства про завершення антикризового управління на підприємстві при відновленні нормального фінансового стану або закриття підприємства	Керівник підприємства

Для ефективної системи антикризового управління важливо спочатку визначити етапи розробки заходів, виявити особливості та призначити відповідальних за їх виконання. Враховуючи визначення кризи, подане автором, запропоновані методи процесних змін на підприємстві використовують загальну теорію систем.

Оскільки підприємство є відкритою системою, антикризові зміни можуть впливати на підсистеми управління (див. рис. 3.1.). На найнижчому рівні зміни можуть відбуватися тільки в одній підсистемі, зміни можуть стосуватися елементів (таких як предмети та засоби праці) або функцій, які виконуються цими елементами (наприклад, модернізація обладнання, продукції, навчання персоналу), або організаційні (наприклад, впровадження системи управління змінами). Ці методи не потребують значних капітальних вкладень.

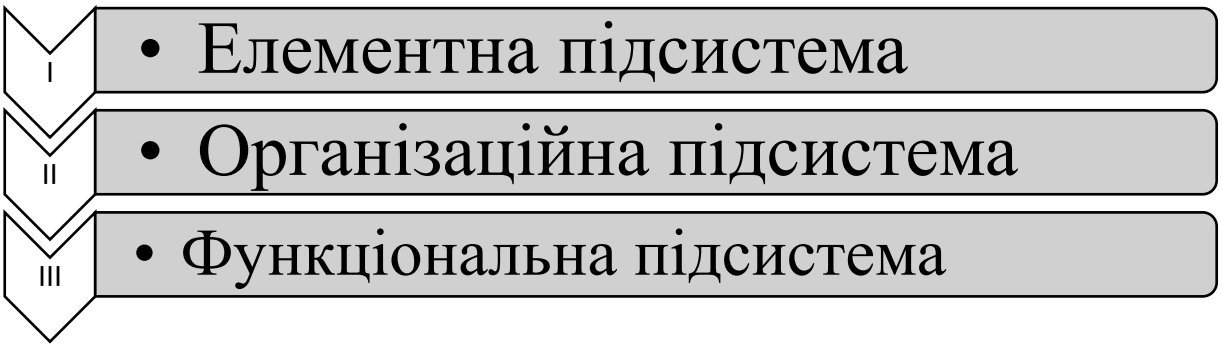

Рис.3.7 Діаграма Ейлера-Венна залежності підсистем управління і рівнів змін.

На другому рівні відбуваються зміни в двох підсистемах, що передбачають повне переозброєння організаційно-виробничого процесу підприємства.

Третій рівень відповідає за підприємство в цілому, де зміни відбуваються в усіх підсистемах і включають повну реструктуризацію діяльності підприємства.

У ситуації кризи важливо враховувати різноманітні фактори, що впливають на остаточний результат, зокрема:

1) етапи життєвого циклу підприємства;

2) фази кризи;

3) наявні ресурси та потенціал організації;

4) напрями діяльності та можливі зміни;

5) обмеження, пов'язані з правом на ініціативу щодо впровадження змін.

Таблиця 3.4

Способи процесних претворень на підприємстві

Рівень змін	Підсистема	Спосіб зміни	Антикризові перетворення
Рівень 1 - першочергові некапіталомісткі процесні зміни	Елементна або функціональна або організаційна	Модернізація обладнання	Своєчасне виявлення чинників,що визначають необхідність реструктуризації
		Підвищення Кваліфікації персоналу	Уповільнення процесу Руйнування існуючої структури, перетворення в системі, стимулювання персоналу
		Придання послугам властивостей ринкової новизни	Антикризові інновації в організації роботи з контрагентами по операціях
Рівень2 якісно новий рівень виробництва		Зміна обладнання при ідвищенні кваліфікації та / або Організаційні зміни -	Зменшення тривалості циклу шляхом збільшення частки корисного часу перехід від
		Технічне переозброєння виробництва	Функціональних підрозділів до командам окремих процесів
		Перенавчання або прийом на роботу виробничого персоналу	Скорочення числа Управлінських рівнів
		Випуск нової продукції	Залучення до процесу
		принципово нової якості	якомога меншої кількості ресурсів, використовуваних для виконання процесу

Продовження таблиці 3.4

Рівень 3 -повно-комплексної	Система в цілому	Стратегічні зміни (зміни виробничих процесів)	Поєднання різних Напрямків реструктуризації,
Реструктуризації і реорганізації			оцінку ресурсного потенціалу
		Організаційні зміни (формування нової організаційної структури)	Здійснення запланованих заходів щодо зміни поведінки працівників або підрозділів, створення нової організаційної структури.
		Техніко-технологічні зміни	Освоєння і застосування нових технологій, оптимізація бізнес-процесів

Таблиця 3.4 містить методи змін, які можуть бути застосовані в рамках пропонованих антикризових перетворень, в залежності від рівня підсистеми, яка підлягає перегляду.

Однак існує ряд причин, які можуть ускладнити впровадження антикризового управління:

- Недостатні внутрішні ресурси для здійснення заходів з подолання кризових ситуацій.

- Непридатність керівництва до впровадження заходів щодо подолання кризових ситуацій.

- Виявлення проблем у діяльності компанії через неефективні дії персоналу.

Рис.3.8 Переваги алгоритму антикризового управління

На підставі проведеного аналізу рекомендовано використання процесної моделі організаційно-економічного механізму антикризового управління. Це дозволить вчасно виявляти негативні тенденції в діяльності підприємств, зробить управління кризовими ситуаціями більш контрольованим і дозволить ефективно використовувати фактори кризи для якісного розвитку підприємства. Також було розроблено основні етапи створення інструментів антикризового управління для ФОП «Понкратов».

На основі процесної моделі організаційно-економічного механізму антикризового управління визначено ключові кроки, необхідні для ефективного протистояння кризовим ситуаціям. Спочатку проводиться аналіз факторів, що впливають на стан підприємства, зокрема, виявлення причин кризових явищ і оцінка їхнього впливу на діяльність ФОП «Понкратов». Після цього розробляються конкретні стратегії та тактики антикризового управління, спрямовані на зменшення ризиків та вирішення проблем, які можуть виникнути у разі кризових ситуацій.

Далі, у плануванні антикризового управління визначаються ресурси, необхідні для впровадження запропонованих стратегій, а також розробляються конкретні заходи для їх реалізації. Наступним етапом є

впровадження та виконання стратегій антикризового управління, яке передбачає активну участь у всіх процесах, пов'язаних із запровадженням змін. Наприкінці проводиться оцінка ефективності заходів антикризового управління та вносяться необхідні корективи для подальшого вдосконалення системи управління кризовими ситуаціями.

Зважаючи на проведений аналіз та розглянуті підходи до антикризового управління, можна зробити висновок про необхідність впровадження системних та процесно-орієнтованих методів управління для ефективного протидії кризовим ситуаціям на підприємстві. Використання процесної моделі організаційно-економічного механізму антикризового управління дозволить не лише вчасно виявляти негативні тенденції та кризові ситуації, але й зробить управління ними більш систематичним та контрольованим.

Крім того, розроблені етапи створення інструментів антикризового управління для ФОП «Понкратов» свідчать про глибокий аналіз та комплексний підхід до розв'язання проблем, пов'язаних з кризовими ситуаціями. Впровадження запропонованих стратегій та заходів дозволить підприємству не лише ефективно подолати кризові явища, але й використовувати їх для якісного розвитку та зміцнення позицій на ринку.

Такий підхід до антикризового управління відповідає сучасним вимогам економічної стабільності та конкурентоспроможності підприємств, а також сприятиме створенню бази для стійкого розвитку та успішного функціонування в умовах непередбачуваності та змін на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Кризовий стан підприємства можна описати як період, коли доходи не вистачають на покриття витрат, що призводить до зменшення або припинення його діяльності. Це зазвичай відбувається через порушення балансу між доходами та витратами.

2. Загрози банкрутства можуть бути викликані фінансовими проблемами, неефективним управлінням, неправильною стратегією розвитку, зростанням конкуренції та змінами у зовнішньому середовищі.

3. Наслідки банкрутства можуть бути катастрофічними, включаючи втрату репутації, ринку, призупинку виробництва та проблеми з оплатою податків та кредиторам.

4. Діагностика фінансового стану підприємства є ключовим етапом в процесі запобігання банкрутства та забезпечення його стійкості.

5. Основні засоби діагностики включають фінансовий аналіз та аудит, які дозволяють оцінити фінансову стійкість та здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання в майбутньому.

6. Після аналізу компанії ФОП «Понкратов» можна зробити висновок, що ліквідність підприємства під впливом поточних зобов'язань. Зафіксоване зростання поточних зобов'язань на 13%, що становить 28 268 181 тис. грн. З одного боку, спостерігається збільшення зобов'язань по розрахунках з бюджетом на суму 16 971 тис. грн. (+125% порівняно з 2021 роком). Основне зростання є результатом нарахування податку на прибуток за 2022 рік, збільшення зобов'язань з податку на прибуток складає 14 104 тис. грн. (+174% порівняно з 2021 роком). З іншого боку, спостерігається зменшення зобов'язань за поставлені товари, роботи та послуги на 22 768 тис. грн. (-12% від 2021 року).

7. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів вказує на фінансову стійкість підприємства. Хоча у 2022 році цей показник зменшився порівняно з 2021 роком, підприємство все ще має позитивне фінансування власними коштами.

8. Для управління кризовим станом та забезпечення фінансової стабільності, рекомендується проводити постійний аналіз фінансового стану, розробляти стратегії виходу з кризи, ефективно управляти фінансами та бізнес-процесами, а також зберігати та мотивувати персонал.

9. Важливо зазначити, що фінансова стабільність підприємства є ключовим фактором для забезпечення його успішності та виживання в умовах конкурентного середовища. Відсутність адекватного фінансового контролю та управління може призвести до серйозних проблем і негативно вплинути на діяльність підприємства.

10. Крім того, ефективне управління кризовими ситуаціями вимагає наявності чіткого плану дій та гнучкості у вирішенні проблем. Керівництво підприємства повинне бути готовим приймати швидкі та обдумані рішення для подолання фінансових труднощів.

11. Однією з ключових стратегій управління кризовими ситуаціями є пошук нових шляхів розвитку та диверсифікації діяльності підприємства. Це дозволяє зменшити ризики та збільшити можливості для прибуткового зростання.

12. Особливу увагу слід приділяти плануванню та контролю фінансових потоків, а також постійному вдосконаленню фінансової стратегії компанії. Лише завдяки цьому підприємство зможе ефективно реагувати на зміни на ринку та забезпечити свою стійкість та успішність у майбутньому.

Загалом, розглянуті аспекти та рекомендації свідчать про необхідність постійного моніторингу та аналізу фінансового стану підприємства, а також про активне впровадження стратегій управління кризовими ситуаціями для забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Ризик-менеджмент також важливий для ідентифікації та зменшення ризиків, які можуть вплинути на фінансову стабільність підприємства.

Основні заходи для керування ситуацією кризи та забезпечення фінансової стійкості можна сформулювати наступним чином:

1. Систематичний та регулярний аналіз фінансового стану компанії: проведення аудиту фінансової діяльності, ідентифікація основних проблем та факторів, що призвели до кризової ситуації.

2. Розробка стратегії виходу з кризової ситуації: визначення цілей та завдань на майбутнє, вибір шляхів реалізації стратегії, а також розробка плану заходів для подолання кризи.

3. Фінансове управління: аналіз поточного фінансового стану, розробка оптимальних планів розподілу коштів, контроль за бюджетом та систематичне відстеження фінансової діяльності.

4. Маркетинг та продажі: розробка стратегій маркетингу та збуту товарів, пошук нових ринків збуту, привертання нових клієнтів та збереження існуючих.

5. Оптимізація бізнес-процесів: визначення ефективних методів управління бізнес-процесами, підвищення продуктивності роботи та зниження витрат.

6. Кадрове управління: рекрутинг та навчання персоналу, створення мотиваційних програм та збереження ключових працівників.

7. Ризик-менеджмент: ідентифікація та оцінка ризиків, розробка стратегій для зменшення ризиків та захисту від них, а також постійний моніторинг та аналіз ризиків на регулярній основі.

Ключові аспекти включають постійний аналіз фінансового стану, розробку стратегії виходу з кризи, ефективне фінансове управління, маркетинг та продажі, оптимізацію бізнес-процесів, кадрове управління та ризик-менеджмент.

Ці заходи спрямовані на забезпечення стійкості підприємства в умовах негативних економічних чинників та забезпечення його успішного функціонування в майбутньому.

Отже, кризові ситуації є неодмінною частиною життєвого циклу будь-якого підприємства, але ефективне управління ними може допомогти забезпечити фінансову стабільність та подолати труднощі

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Altman, E. I. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. The Journal of Finance, 23(4), 589-609.

2. Altman, E. I. (2002). Corporate financial distress and bankruptcy: Predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt. John Wiley & Sons.

3. Altman, E. I., & Hotchkiss, E. (2005). Corporate financial distress and bankruptcy. John Wiley & Sons.

4. Andronova I. et al. Diagnosis of Crisis State of Enterprises: Models, Methods and Tools // Procedia Economics and Finance. – 2015. – Vol. 34. – P. 542-549.

5. Atiya, A. F., & El-Masry, A. A. (2008). An adaptive genetic algorithm for credit risk assessment using survival analysis. Applied Soft Computing, 8(1), 682-688.

6. Beaver, W. H. (1966). Financial ratios as predictors of failure. Journal of accounting research, 71-111.

7. Bellovary, J. L., Giacomino, D. E., & Akers, M. D. (2007). A review of bankruptcy prediction studies: 1930 to present. Journal of Financial Education, 33, 11-45.

8. Belousov M.V. Diagnostic Signs of Bankruptcy Risks of Industrial Enterprises // RUDN Journal of Economics. – 2018. – Vol. 26, no. 3. – P. 300-309.

9. Berkowitz, J., & O'Brien, J. (2002). How accurate are bankruptcy prediction models?. The Journal of Financial Research, 25(3), 371- 390.

10. Bilan Y. et al. The Impact of Macroeconomic Instability on Corporate Financial Management in Developed and Developing Economies // Technological and Economic Development of Economy. – 2017. – Vol. 23, no. 2. – P. 376-393. 32

11. Breuer W. et al. An Empirical Analysis of the Determinants of Insolvency Risk in Europe // Journal of Business Economics. – 2017. – Vol. 87, no. 3. – P. 309-350.

12. Brown, S. J., & Warner, J. B. (1985). Using daily stock returns: The case of event studies. Journal of financial economics, 14(1), 3-31.

13. Campbell, J. Y., Hilscher, J., & Szilagyi, J. (2008). In search of distress risk. The Journal of Finance, 63(6), 2899-2939.

14. Chakraborty S. et al. Early Warning System Model for Predicting Financial Distress of Listed Indian Companies // Journal of Financial Reporting and Accounting. – 2017. – Vol. 15, no. 2. – P. 245-267. 22.Deng X. et al. Analysis of Financial Distress Prediction Model Based on Grey Theory // Journal of Grey System. – 2016. – Vol. 28, no. 4. – P. 23-31. 23.Dilekli N. et al. Fuzzy Logic and Neural Networks in Evaluation of Financial Distress // International Journal of Economics and Financial Issues. – 2016. – Vol. 6, no. 2. – P. 447-454. 24.Gusev A. et al. Diagnosis of the Financial Crisis of an Enterprise on the Basis of an Intelligent Expert System // Journal of Corporate Finance Research. – 2017. – Vol. 11, no. 1. – P. 11-23.

15. Chen, S. H., Chen, Y. L., & Huang, C. H. (2012). A new hybrid approach to financial distress prediction based on EMD and SVM. Expert Systems with Applications, 39(16), 12694-12703. 31

16. Crampton, W. G., & Tsurumi, H. (2002). Bankruptcy prediction using neural networks. Journal of the Operational Research Society, 53(1), 36-44.

17. Ebrahimpour, M., & Taghavi, M. (2011). A new approach for bankruptcy prediction using a hybrid neural network and fuzzy logic system. Expert Systems with Applications, 38(4), 3422-3428.

18. Edmister, R. O. (1972). An empirical test of financial ratio analysis for small business failure prediction. Journal of Financial and Quantitative Analysis, 7(2), 1477-1493.

19. Fedorchuk A., Petrenko V., Karnaushenko A. Innovative infrastructure as the framework for the development of regional enterprises competition. Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту Серія: економіка і менеджмент. 2019. 2 (27), с. 126-133. URL: https://suem.edu.ua/sites/default/files/2021- 01/visnik_2_27_2019.pdf#page=23

20. Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1988). Crisis and turnaround in German small and medium-sized enterprises. Long Range Planning, 21(1), 62-69.

21. Gentry, J. A. (1995). A review of the literature on financial ratios and predicting financial failure. Journal of Business and Entrepreneurship, 7(2), 57-68.

22. Girón, A., & Rodríguez, D. (2015). Bankruptcy prediction in Spanish firms: Comparing logistic regression and discriminant analysis. Journal of Business Research, 68(3), 575-583.

23. https://studfile.net/preview/4481796/page:2/

24. Kim D.-H. et al. Bankruptcy Prediction Modeling with Support Vector Machines and Genetic Algorithm // Journal of Intelligent Manufacturing. – 2016. – Vol. 27, no. 3. – P. 571-585.

25. Li S. et al. An Improved Grey-Taguchi Method for Financial Distress Prediction // Journal of Grey System. – 2017. – Vol. 29, no. 2. – P. 10- 17.

26. Mokhnenko A. Concept of sustainable development of 37 the food sector enterprises in the competitive environment / A. Mokhnenko, O. Fedorchuk, O. Protosivitska // Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: monograph; edited by Khudolei V., Ponomarenko T. – Prague: OKTAN PRINT s.r.o., 2019. – C. 123-141.

27. Mokhnenko A. Development of a regional marketing system / A.Mokhnenko, I.Perevozova // 3rd International Conference on Economic Research (ECONALANYA2019): (Alanya, Turkey 24-25 October 2019). – Alanya, 2019.

28. Mokhnenko A. Formation of account of reservoir 35 expenses model / I.Perevozova, A.Mokhnenko, L.Mykhailyshyn, O.Stalinska, O.Vivchar // Academy of Accounting and Financial Studies Journal. – 2019. – № 23. – Special Issue 2.

29. Mokhnenko A. Human capital cost accounting in the company management system / T.Hilorme, I.Perevozova, L.Shpak, A.Mokhnenko,

Y.Korovchuk // Academy of Accounting and Financial Studies Journal. – 2019. – № 23. – Special Issue 2.

30. Mokhnenko A. Identification of Efficiency Factors for Control over Information and Communication Provision of Sustainable Development in Higher Education Institutions / I.Gontareva, M.Borovyk, V.Babenko, I.Perevozova, A.Mokhnenko // WSEAS Transactions on Environment and Development. – 2019. – № 15. – P. 593-604.3

31. Mokhnenko A. Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship / A.Sakun, I.Perevozova, O.Kartashova, O.Prystemskyi, A.Mokhnenko // Universal Journal of Accounting and Finance. – 2021. – Vol. 9, №4.

32. Mokhnenko A. Integration of the supply chain management and development of the marketing system / I.Perevozova, L.Horal, A.Mokhnenko, N.Hrechanyk, A.Ustenko, O.Malynka, L.Mykhailyshyn // International Journal of Supply Chain Management. – 2020. – № 9. – Issue 3. – P. 496-507.

33. Mokhnenko A. Mathematical-Logistic Model of Integrated Production Structure of Food Production / A.Mokhnenko, V.Babenko, O.Naumov, I.Perevozova, O.Fedorchuk // CEUR Workshop Proceedings, 2020, Volume 2732, P. 446-454. 49. Mokhnenko A. Modeling of economic security of the enterprise at change of investment maintenance / S.Bondarenko, H.Tkachuk, I.Klochan, A.Mokhnenko, I.Liganenko, V.Martynenko // Studies of Applied Economics. – 2021. – № 39(7).

34. Mokhnenko A. Software economy as a vector of management of innovative infrastructure of the region / A.Mokhnenko, O.Fedorchuk, K.Melnikova // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". – Хмельницький, 2019. – № 5. – С. 7-10.

35. Mokhnenko, A. Partner relationship assessment methodology / I.Perevozova, N.Daliak, A.Mokhnenko, T.Stetsyk, V.Babenko // International Conference on Distributed Sensing and Intelligent Systems (ICDSIS2020): (Agadir, Morocco 01-03 February 2020). – Agadir, 2020.

36. Боровік Л. В., Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Роль шкільної освіти в розвитку молодіжного підприємництва. Ефективна економіка. 2021. № 3. – URL: 33 http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8737 . DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.6

37. Зовнішнє середовище підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. ukrreferat.com/index.php?referat=13866

38. Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Основні відмінності між спільними підприємствами та іншими формами міжнародних партнерських відносин. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 1 (44). С. 101

39. Карнаушенко А.С., Петренко В.С., Боровік Л.В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку європейського ринку страхування. Таврійський науковий вісник. Серія Економіка. 2022. №14. С. 85-94

40. Корж В.М. Діагностика кризового стану підприємства: теоретичні та методичні аспекти / В.М. Корж, І.Г. Іващенко // Банківська справа. – 2014. – № 4. – С. 48-54.

41. Кулініч Т.І. Діагностика кризового стану підприємства: теоретичний аспект / Т.І. Кулініч // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. – 2012. – Вип. 22. – С. 64-68.

42. Кірєєва Ю.І. Аналіз та діагностика кризового стану підприємства на основі звітності / Ю.І. Кірєєва // Економіка та держава. – 2014. – № 2. – С. 31-34. 34

43. Мельник В.В. Діагностика кризового стану підприємства: методологічний аспект / В.В. Мельник, О.С. Березовська // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2016. – № 3 (89). – С. 150-157.

44. Микитюк І.А. Концептуальні підходи до діагностики кризового стану підприємства / І.А. Микитюк // Економічний аналіз. – 2014. – № 14 (1). – С. 58-63.

45. Мохненко А.С. Organizational and economic mechanism for the development of an enterprise in the IT-sphere / А.С. Мохненко, О.О. Чмут, А.А.

Романов // Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: міжнар. наук.-прак. конф. (м. ІваноФранківськ, 03-04 листопада 2022 р.). – Івано-Франківськ, 2022. – С. 281-282. 68. Мохненко А.С. Організаційно-економічний механізм управління сталим розвитком підприємства / А.С. Мохненко, О.О. Чмут // Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва: міжнар. наук.-прак. конф. (м. Івано-Франківськ, 27- 28 квітня 2023 р.). – Львів, 2023. – С. 281-282.

46. Мохненко А.С. Аналіз ефективності функціонування підприємств продовольчої сфери / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька // Обліково-аналітичне забезпечення й оподаткування розвитку суб'єктів агробізнесу та сільських територій: колективна монографія. – Херсон: Айлант, 2019. – С. 223-235.

47. Мохненко А.С. Маркетинг як інструмент ефективного функціонування логістичної системи підприємства / А.С. Мохненко, О.О. Чмут // Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в smart-суспільстві: управлінський, 39 інноваційний та методичний виміри: колективна монографія / За наук. ред. І. В. Перевозової. – Львів: Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. – С. 136-160.

48. Мохненко А.С. Модель організаційноекономічного механізму логістичної системи підприємства / А.С. Мохненко, О.Б. Наумов, О.О. Чмут // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2023. – № 48. – С. 45-49.

49. Мохненко А.С. Особливості корпоративної культури на IT-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу / А.Мохненко, К.Мельникова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2021. – № 42. – С. 45-49.

50. Мохненко А.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств агропромислового сектору економіки / А.С. Мохненко // Сучасний стан та пріоритети розвитку системи обліку, оподаткування й аналізу виробничо-

економічної діяльності суб'єктів 38 господарювання агропромислового сектору економіки: монографія. – Херсон: Айлант, 2018. – С. 158-167.

51. Мохненко А.С. Підвищення економічної ефективності підприємств в умовах євроінтеграційних процесів / А.С. Мохненко // Теорія, методологія і практика обліку, оподаткування й аналізу виробничо-економічної діяльності суб'єктів агробізнесу та сільських територій: нові реалії та перспективи в умовах інтеграційних процесів: колективна монографія. – Херсон: Айлант, 2020. – С. 187-200.

52. Мохненко А.С. Підвищення економічної ефективності підприємств в умовах євроінтеграційних процесів / А.С. Мохненко // Теорія, методологія і практика обліку, оподаткування й аналізу виробничо-економічної діяльності суб'єктів агробізнесу та сільських територій: нові реалії та перспективи в умовах інтеграційних процесів: колективна монографія. – Херсон: Айлант, 2020. – С. 187-200.

53. Мохненко А.С. Стратегія розвитку регіонального газотранспортного підприємства / А.Мохненко, К.Мельникова, О.Федорчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2018. – № 32. – С. 36 91-94.

54. Мохненко А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі застосування системного підходу / А.Мохненко, О.Федорчук, О.Протосвіцька / Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту – Черкаси, 2018. – № 2 (25). – С. 13-25.

55. Мохненко А.С. Формування системи забезпечення зовнішньоекономічної діяльності газотранспортного підприємства / А.С. Мохненко // Структурна модернізація економіки: прогнозні сценарії та перспективи розвитку регіону: монографія. – Херсон: ПП "Вишемирський", 2018. – С. 276-284.

56. Мохненко А.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька // Розвиток підприємства в умовах

нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: колективна монографія. – Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. – С. 227-243.

57. Мохненко А.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька // Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: колективна монографія; за ред. Шарко М.В. – Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. – С. 227-243.

58. Петренко В. С., Карнаушенко А. С., Боровік Л. В. Факторинг: сутність, види та його переваги в фінансовій діяльності підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 11. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9551 (дата звернення: 02.04.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.14

59. Петренко В.С., Карнаушенко А.С., Танклевська М.С. Кредитування як основне джерело фінансування підприємництва. Економіка та держава. 2021. №12. С. 41-47

60. Петренко В.С., Карнаушенко А.С., Шепотіло В.О. Дивідендна політика міжнародних креативних корпорацій. Інвестиції практика та досвід. 2021. №23. С. 38-452

61. Петренко В.С., Федорчук О.М., Карнаушенко А.С. Аналіз сучасного стану державної підтримки аграрних підприємств України. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 2(51). С. 93-98

62. Петренко, В., Карнаушенко, А.. Поняття краудфандингу та його роль в національній економіці. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2020, №2, 140-150. URL:http://tnveconom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/59

63. Полонська О.В. Оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики кризового стану / О.В. Полонська // Економіка та держава. – 2016. – № 4. – С. 56-60.

64. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Ізраїльський досвід післявоєнного відновлення економіки. Науковий вісник Льотної академії. 2022. №6. с. 20-28

65. Іваненко І.Д. Діагностика кризового стану підприємства: проблеми та перспективи / І.Д. Іваненко, А.І. Поліщук // Економіка розвитку. – 2014. – № 4. – С. 46-49.68. https://studfile.net/preview/4481796/page:2/

69. Зовнішнє середовище підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www. ukrreferat.com/index.php?referat=13866