

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»  
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
В.о. завідувача кафедри  
менеджменту, фінансів та  
бізнес-адміністрування

\_\_\_\_\_ Наталія ПРИЙМАК  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ року

## КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: *Антикризова стратегія підприємства  
в умовах нестабільного зовнішнього середовища*

Виконавець: **Маркова Юлія Олександрівна** \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»  
Освітня програма: «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: **Боярко Ірина Миколаївна** \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Київ-2023

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»  
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
В.о. завідувача кафедри  
менеджменту, фінансів та бізнес-  
адміністрування

\_\_\_\_\_ Наталія ПРИЙМАК  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ року

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ  
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ  
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

**Маркова Юлія Олександрівна**

1. Тема роботи «Антикризова стратегія підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища», науковий керівник роботи д.е.н., проф. Боярко Ірина Миколаївна, затверджені наказом по університету № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.
2. Термін виконання роботи: з \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до роботи: звітність підприємства за 2019-2021 рр., статут, нормативні та внутрішні документи
4. Зміст пояснювальної записки: 1) дослідити теоретичні основи антикризової стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища; 2) провести аналіз діяльності підприємства та його стану, здійснити діагностику кризи; 3) розробити пропозиції з удосконалення антикризової стратегії та системи антикризового управління підприємства.
5. Перелік графічного матеріалу: аналітичні таблиці і діаграми, графічні схеми
6. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Проф. Боярко І.М.		
Розділ 2	Проф. Боярко І.М.		
Розділ 3	Проф. Боярко І.М.		

## 7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1	Вибір теми, її обґрунтування, визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		Виконано
2	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		Виконано
3	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		Виконано
4	Підготовка третього розділу роботи та висновків, перевірка роботи на антиплагіат		Виконано
5	Попередній захист роботи на кафедрі		Виконано
6	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		Виконано
7	Здача роботи на кафедрі		Виконано
8	Захист кваліфікаційної магістерської роботи		Виконано

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_

Керівник  
кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

## РЕФЕРАТ

Загальний обсяг пояснювальної записки до кваліфікаційної магістерської роботи ««Антикризова стратегія підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища» складає 116 сторінок та містить 12 рисунків, 22 таблиць, 81 використаних джерел.

АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ, КРИЗА ПІДПРИЄМСТВА, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, МЕТОДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ

Дипломна робота присвячена питанням удосконалення антикризової стратегії підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Перший розділ дипломної роботи був присвячений дослідженню теоретичних основ антикризової стратегії підприємства.

Аналітичний розділ містить аналіз фінансово-економічного стану підприємства, виявленню ознак кризового стану й чинників середовища, які негативно впливають на діяльність підприємства.

У проектному розділі розроблені рекомендації щодо удосконалення антикризової стратегії підприємства та системи антикризового управління.

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень в освітньому процесі та в практичній діяльності керівників підприємств з антикризового управління.

## **ABSTRACT**

The total volume of the explanatory note to the master's thesis on «Anti-crisis strategy of the enterprise in conditions of an unstable external environment» is 116 pages and contains 12 figures, 22 tables, 81 sources used.

ANTI-CRISIS STRATEGY, ENTERPRISE CRISIS, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, METHODS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT, EXTERNAL ENVIRONMENT

The thesis is devoted to the issues of improving the anti-crisis strategy of the enterprise in conditions of uncertainty of the external environment.

The first chapter of the thesis was devoted to the study of the theoretical foundations of the company's anti-crisis strategy.

The analytical section contains an analysis of the financial and economic state of the enterprise, identification of signs of a crisis state and environmental factors that negatively affect the enterprise's activity.

In the project section, recommendations are developed for improving the company's anti-crisis strategy and anti-crisis management system.

The materials of the thesis are recommended to be used during scientific research in the educational process and in the practical activities of managers of enterprises in anti-crisis management.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	
1.1 Поняття антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища.....	11
1.2 Криза підприємства як об’єкт антикризового управління.....	22
1.3 Процес розробки і реалізації антикризової стратегії на підприємстві .....	34
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ДІАГНОСТИКА КРИЗИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»	
2.1. Загальна характеристика ТОВ «VOLLS TECH COMPANY».....	44
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	70
2.3. Дискримінантний аналіз ймовірності банкрутства підприємства.....	75
Висновки до розділу 2.....	81
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»	
3.1. Впровадження комплексу заходів системи антикризового управління на ТОВ «VOLLS TECH COMPANY».....	83
3.2. Рекомендації з удосконалення підходів з виявлення та аналізу кризової ситуації на підприємстві з урахуванням галузевих особливостей.....	94
3.3 Вдосконалення інвестиційного менеджменту як складова наступальної антикризової стратегії ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» ..	98
Висновки до розділу 3.....	108
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ.....	123

## ВСТУП

Практично кожна компанія у світі час від часу стикається з кризами розвитку, такими як: втрата платоспроможності і фінансової стійкості, ліквідності та уповільнення оборотності оборотних активів, збитковість діяльності. На будь якого етапі життєвого циклу підприємств можуть виникнути кризи. Прорахунки в організації внутрішніх виробничих і фінансових процесів, нераціональні управлінські рішення, а також умови жорсткої конкуренції та чисельні несприятливі зовнішні чинники приводять суб'єкти господарювання до їх неплатоспроможності і, навіть, банкрутства підприємств з наступною ліквідацією. Криза окремих підприємств стримує темп росту та розвитку усіх сфер економічної діяльності. Кризовий стан підприємств негативно впливає на всіх рівнях економіки: на мікрорівні – для акціонерів і працівників підприємства – через фінансові втрати; на мезорівні – для регіону, через порушення господарських зв'язків підприємства з партнерами і зниження економічних показників регіону; на макрорівні – для держави загалом у зв'язку з порушенням макроекономічної рівноваги та зниженням обсягу ВВП і, як наслідок, зменшенням доходів в бюджет країни.

Сьогодні в умовах нестабільної економічної ситуації у світі, у тому числі пов'язаними із появою нових викликів і загроз в діяльності суб'єктів господарювання через війну, яка руйнує усталені механізми функціонування економіки України, особливе значення має завдання ефективного антикризового управління підприємствами. Сучасний керівник повинен вміти попередити загрозу, що може спровокувати фінансово-економічні проблеми та вміти діяти у несприятливих ситуаціях, використовувати організаційні та фінансові інструменти для виходу з кризового стану на підприємстві.

Вище викладене обумовлює *актуальність обраної теми дослідження*, яка спрямована на пошук можливостей адаптуватись до сучасних умов нестабільності зовнішнього середовища й попередити виникнення кризових

явищ в діяльності підприємств шляхом розробки відповідної антикризової стратегії підприємства.

**Оцінка сучасного стану проблеми.** Теоретичні основи антикризового управління підприємством і широке коло питань, пов'язаних з розробкою стратегії антикризового управління, зокрема, моделей оцінки схильності підприємства до банкрутства, нових механізмів, моделей, стратегій антикризового управління для різних видів криз, відображені в роботах вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких варто виділити таких, як: В. Василенко, Л. Лігоненко, О. Євтух, Е.С. Мінаєва, В.П. Панагушена, Г.М. Куроєшева, І.О. Школьник, В.М. Кремень та інші. Здебільшого в дослідженнях з даної проблематики поширеною є думка, що антикризові інструменти потрібно використовувати, коли фінансові справи підприємства не мають такого перебігу, як очікувалось. Разом з тим, слід зауважити, що головним завданням антикризового управління є попередження умов настання кризових ситуацій підприємства, уникнення фінансових ускладнень ще до їх появи, а саме цей аспект – розробка ефективних антикризових стратегій в умовах нестабільного зовнішнього середовища для попередження виникнення кризових ситуацій за рахунок застосування адаптаційних механізмів реагування на динамічні зміни внутрішніх і зовнішніх чинників є недостатньо вивченим і потребує подальших досліджень.

**Метою роботи** є дослідження теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій з формування антикризової стратегії управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Для досягнення мети роботи передбачається вирішення такого комплексу дослідницьких завдань:

- з'ясувати сутність антикризової стратегії та поняття антикризового управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища;
- визначити види та методи управління антикризовою стратегією
- розглянути види антикризових стратегій та їх економічну сутність;



- описати процес розробки та реалізації антикризової стратегії на підприємстві
- проаналізувати умови формування кризового стану та провести діагностику кризи на підприємстві;
- визначити антикризову стратегію подолання кризових явищ в діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»;
- науково обґрунтувати пропозиції для покращення антикризового управління ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

**Об'єктом дослідження** є антикризова стратегія управління ТОВ «VOLLS TECH COMPANY».

**Предметом дослідження** є теоретичні основи, методичні підходи та практичні рекомендації з розробки та ефективного використання антикризової стратегії управління на підприємстві в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи дослідження: узагальнення – для аналізу ідентифікації визначення понять «стратегія», «криза», «антикризове управління», «антикризова стратегія»; аналізу та синтезу – для формування авторського визначення поняття «антикризова стратегія підприємства»; порівняльний і статистичний аналіз, статистико-аналітичні методи – при дослідженні фінансового стану, для виявлення тенденцій розвитку підприємства; системно-структурний та логічний аналіз – під час розробки організаційно-економічної моделі діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємств; ранжування, рейтингування та графоаналітичні методи для визначення платоспроможності та прогнозування ймовірності банкрутства підприємства за різними методиками та ін.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у: 1) удосконаленні поняття «антикризова стратегія підприємства», в якому, на відміну від існуючих підходів, не лише ідентифіковано зміст у контексті поєднання

змістовних елементів понять «стратегія підприємства» та «криза підприємства», а й акцентовано увагу на обумовленості потреби розробки антикризової стратегії змінюваністю і невизначеністю умов бізнес-середовища щодо можливих впливів внутрішніх і зовнішніх чинників; 2) систематизовано ознаки та характеристики антикризової стратегії підприємства та побудована модель їх зв'язку із вимогами до її формування; 3) науково обґрунтуванні пропозиції для покращення антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

***Практичне значення отриманих результатів*** полягає в тому, що впровадження пропозицій та рекомендацій наведених у роботі дозволить покращити роботу підприємств, забезпечить його стабільний розвиток за рахунок ефективного використання антикризових інструментів управління підприємством в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

***Апробація роботи.*** Розроблені рекомендації та пропозиції з удосконалення підходів з виявлення та аналізу кризової ситуації на підприємстві з урахуванням галузевих особливостей, а також удосконалення інвестиційного менеджменту як складова наступальної антикризової стратегії розглянуті та прийняті до впровадження на ТОВ «VOLLS TECH COMPANY».

***Публікації за обраною темою.***

***Структура роботи.*** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел інформації із 81 найменувань та 8 додатків, що викладені на 116 сторінках. Загальний обсяг роботи складає 141 сторінок. Робота містить 22 таблиці та 12 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ І РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

## 1.1 Поняття антикризової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Для розуміння сутності та змісту антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища необхідно виходити із трактування таких понять і категорій економіки та управління, як: стратегія, криза, кризова ситуація, антикризове управління.

Стратегія вже тривалий час є об'єктом посиленого інтересу науковців й практиків, оскільки розглядається як дієвий інструмент для розв'язання різного роду проблем щодо розвитку діяльності у майбутньому та вибору методів управління процесами, які відбуваються під дією змін у внутрішньому та зовнішньому бізнес-середовищах.

В умовах посилення невизначеності зовнішнього середовища, загострення конкуренції досить часто очевидною стає низька ефективність традиційного підходу до розроблення стратегії щодо досягнення очікуваних результатів. Це обумовлює необхідність переорієнтації менеджменту підприємств на застосування сучасних концепцій, які передбачають динамічність змін бізнес-середовища й гнучкість та оперативність реагування системи управління на них.

Існує кілька поглядів на поняття стратегії: від найбільш загального бачення як «вміння керувати або планувати» до більш чіткого бачення – як засобу досягнення пріоритетних цілей і завдань. Слід зауважити, що без наявності визначених пріоритетів і візії головної мети неможливо побудувати стратегію, то розуміння змісту «стратегії» певною мірою завжди є виразом комплексу зв'язків між метою і засобами з її досягнення.

Отже, стратегія підприємства у найбільш загальному тлумаченні – це «довготермінові, найпринциповіші, настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту» [4, с. 78].

Стратегія – це встановлені правила й настанови з ухвалення рішень, якими менеджмент підприємства керується у своїй діяльності, які можуть бути розподілені у чотири групи залежно від сфери і цільової спрямованості їх застосування [1, с. 78]:

- правила, використані під час оцінки результатів діяльності організації у поточний час та у перспективі у розрізі як кількісних критеріїв (завдань), так і якісних – орієнтирів;
- правила формування відносин підприємства із зовнішнім середовищем (щодо вибору напрямів ринкової спеціалізації власної діяльності на виробництві й постачанні певних видів продукції, товарів, робіт, послуг, збутової політики, формування конкурентних переваг та ін.), які у сукупності складають продуктово-ринкову стратегією або стратегією бізнесу;
- правила, за якими встановлюються відносини і процедури всередині організації – організаційна концепція;
- правила ведення поточної діяльності підприємства або, іншими словами, основні оперативні заходи.

На думку багатьох учених, сутність стратегії підприємства співпадає з стратегією розвитку. Так, наприклад, Шелегеда Б.Г., Касьянова Н.В. та інші автори [2, с. 90] зазначають, що стратегії розвитку підприємства можна скомпонувати в три нерівнозначні групи: стратегії зростання; стратегії стабільності; стратегії скорочення, – тобто наводять різновиди загальної (корпоративної) стратегії підприємства, ототожнюючи тим самим стратегією підприємства зі стратегією його розвитку.

Антикризова стратегія є невід’ємним елементом антикризового управління. Поняття «антикризового управління» широко застосовується в економічній теорії та практиці суб’єктів господарювання. Зауважимо, що

єдиного тлумачення сутності цього терміну також не існує. Огляд визначень, які демонструють окремі погляди різних дослідників, подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

### Трактування поняття «антикризове управління» різними вченими

Автор	Контекст поняття, який застосовується	Визначення поняття
І. Боярко, Л. Гриценко, О. Рябенков [3, с. 25]	Антикризове управління як елемент фінансової стратегії	...профіль довгострокового розвитку підприємства, що включає комплексну оцінку його поточного стану та ринкових позицій, визначення ключових перспективних цілей, формування та реалізацію оперативних планів їх досягнення на основі використання раніше розробленого інструментарію для завчасного виявлення, прогнозування, попередження різноманітних небезпек зовнішнього і внутрішнього середовища, максимально ефективного виведення організації з фінансової кризи
В.Василенко, [4, с. 122]	Антикризове управління	... управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками
Л. Лігоненко, [5, с. 83]	Антикризове управління	– це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування.
О. Євтух, О. Євтух, [6, с. 187]	Антикризове фінансове управління	... застосування різних фінансових інструментів (методів) та механізмів з метою подолання кризового стану підприємства: відродження довіри до нього, його платоспроможності та конкурентоздатності (здатності задовольнити потребу певного сегменту ринку)
Г. Куросшева, [7]	Антикризове управління	...це сукупність зовнішніх та внутрішніх впливів на підприємство, що здійснюється на усіх стадіях його життєвого циклу для запобігання зниження його конкурентної переваги (при слабких ознаках кризового стану) або її відновлення, якщо підприємство вже знаходиться у кризовому стані
І. Школьник, В. Кремень, [8, с. 423]	Антикризове фінансове управління	...це частина загальної фінансової стратегії підприємства та комплекс взаємозумовлених і взаємопов'язаних складових управлінського процесу, спрямованих на запобігання, попередження та подолання фінансових криз або усунення їх негативних наслідків для підприємства за допомогою використання всього потенціалу управління фінансовим підрозділом підприємства

Антикризове управління – це важлива складова системи управління підприємством, якій характерна окрема професійна діяльність, а мета полягає у попередженні криз та їх подолання у разі виникнення. Основною метою антикризового управління підприємством є гарантування стабільного та максимально ефективного функціонування, забезпечення високого потенціалу розвитку на перспективу.

Слід звернути увагу на існування «вузького» та «широкого» підходів до розуміння змісту антикризового управління. Перший передбачає використання інструментарію антикризового управління вже за існуючої кризи, у той час як широкий підхід подає антикризове управління як перманентну функцію системи менеджменту підприємством, яка реалізується завжди, постійно і незалежно від поточних характеристик його стану. На нашу думку, саме широкий підхід пов'язаний із виділенням антикризової стратегії як невід'ємного елемента корпоративної стратегії підприємства загалом і виділенням антикризової функції як складової функціонального призначення будь-якого виду стратегій.

На нашу думку, вузький підхід знижується ефективність антикризових заходів, оскільки не враховує необхідність постійної діагностики суб'єкта господарювання в умовах зростаючої динамічності бізнес-середовища й має на меті вже оздоровлення підприємства, коли порушені умови фінансово-економічної безпеки й реалізуються загрози й виникають негативні наслідки в господарській діяльності та фінансово-економічному стані підприємства. Тому більш доцільним для використання в сучасних системах управління є другий підхід, який заснований на адаптивному підході, гнучкому управлінні, постійному моніторингу й діагностиці ситуації для оперативного виявлення чинників, які можуть негативно вплинути на функціонування й розвиток підприємства, оперативного реагування для усунення можливих загроз.

На нормальний стан діяльності підприємства впливають як зовнішні, так і внутрішні фактори, через що виникають ситуації, які вимагають заходи

антикризового характеру. Усю сукупність проблем, які вирішує антикризове управління, можна представити чотирма групами (табл.1.2).

Таблиця 1.2

### Групи проблем антикризового управління

Проблеми, які вирішує антикризове управління	Заходи вирішення проблем
Розпізнавання передкризових ситуацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ знайти перші ознаки кризи;</li> <li>▪ зрозуміти характер проблеми;</li> <li>▪ розробити механізми запобігання кризі;</li> <li>▪ впровадити в реалії.</li> </ul>
Проблеми фінансово-економічного характеру	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ формується місія і мета управління;</li> <li>▪ визначаються засоби і методи управління в умовах кризової ситуації.</li> </ul>
Аналіз й кризових ситуацій. Прогнозування криз і поведінки підприємства як складної фінансово-економічної системи у кризовому стані, пошук необхідної інформації і розробка раціональних управлінських рішень.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ диференціація технологій управління;</li> <li>▪ розробка інноваційних стратегій для виходу з кризи.</li> </ul>
Проблеми конфліктології і селекції персоналу, що супроводжують кризові ситуації.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ мотивація персоналу;</li> <li>▪ мінімізація ризиків виникнення конфліктних ситуацій при звільненні іншої частини.</li> </ul>

Джерело: побудовано на основі [9]

У контексті антикризового спрямування, стратегія – це інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози за дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів, що передбачає визначення у межах цієї стратегії цільової орієнтації змін, які планується реалізувати на підприємстві, а також ідентифікацію загальних механізмів з їх досягнення [10, с. 216].

З огляду на відсутність єдності поглядів в інтерпретації понять «стратегія» та «антикризове управління», у науковій літературі мають місце й різні підходи до тлумачення сутності антикризової стратегії управління діяльністю підприємства. Однак, спільним у всіх підходах є бачення основної мети антикризової стратегії, яка постає як вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями та впливом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Наприклад, Король В.С. тлумачить антикризову стратегію як довгостроковий напрям розвитку підприємства, перелік методів досягнення визначеної мети, сформований на платформі власних інтересів і в межах власної політики. Для її розроблення кожне підприємство повинне чітко визначити місію, конкурентні переваги, особливості організації виробництва, ринки збуту, асортимент продукції (послуг), обсяг ресурсів, виробничу структуру та програму, організаційну культуру [11].

У свою чергу, Юрик Н.С. [12] вважає, що суть стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», «у частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам реалізації стратегії». Стратегічні рішення є багатофункціональними, що дає змогу комплексно застосовувати їх для більшості сфер діяльності підприємства, що також охоплюють споживчі проблеми, конкурентне оточення, організаційну структуру, розподіл чи перерозподіл відповідальності і ресурсів.

На нашу думку, нечітка ідентифікація поняття «антикризове стратегія» зумовлена складністю розуміння самого поняття «криза». Саме криза, або кризова ситуація є об'єктами антикризового управління та об'єктом впливу антикризової стратегії.

Слово «криза» походить від грецького «crisis», що в перекладі означає «вирок, рішення з якого-небудь питання», а також може означати «вихід, рішення конфлікту» [13, с.123].

Початково сфера його застосування обмежувалася медициною та театральним мистецтвом, однак, починаючи з XVII-XVIII ст. використання терміну «криза» поширилося й на широке коло суспільних процесів, насамперед, військово-політичні. В економіці це поняття стало вживатися лише у XIX ст. й, відповідно, його «класичному» розумінні, яке походить з тих часів, означає небажану та драматичну стадію в економічній системі, яка характеризується коливаннями та негативними явищами, що є достатньо



обмеженим баченням сутності «кризи», не враховуючи відмінностей від інших стадій розвитку та функціонування економіки [14, с.123].

**Кризу в діяльності підприємства** можна трактувати як:

- відхилення отриманих результатів від запланованих, втрату платоспроможності, конкурентоспроможності,;
- загострення існуючих протиріч у взаємодії підприємства із навколишнім середовищем, яке загрожує втратою його стійкості;
- обмеженість впливу системи управління на функціонування підприємства, яка загрожує його подальшому розвитку через невизначеність і слабку прогнозованість можливих наслідків;
- надзвичайні події або ситуацію, які призводять до значних порушень у звичайній діяльності підприємства.

Традиційно виокремлюють три стадії розвитку кризової ситуації [15]:

- рання стадія, для якої характерними є окремі прояви неефективності діяльності (наприклад, невідповідність оборотності товарно-матеріальних запасів динаміці обсягів виробництва та реалізації, дисбаланс у термінах обороту дебіторської та кредиторської заборгованостей та ін.);
- проміжна стадія, під час якої виникає дефіцит ресурсів для провадження нормальної діяльності при проблемах з платоспроможністю, що, як наслідок, може виявлятися у, наприклад, нестачі матеріалів або погіршенні якості продукції, порушеннях термінів платежів контрагентам, у т.ч. виплат заробітної плати;
- пізня стадія, при якій підприємство загалом перебуває у стані хаос – плани та графіки роботи не виконуються, дефіцит ресурсів стає перманентним, втрачається довіра до підприємства з боку постачальників і кредиторів, що призводить до застосування ними жорсткіших умов співпраці або повної відмови від неї.

Поняття «антикризова стратегія» може бути синтезоване із термінів «стратегія» та «криза». Результати такого синтезу подано на рис. 1.1.



**Рис. 1. 1. Уточнене трактування поняття «антикризова стратегія підприємства»**

За визначенням Брінь П.В. та Черпак А.Ю. [16, с. 95]., антикризова стратегія має бути спрямована на встановлення параметрів, що ідентифікують широкий спектр альтернативних дій із усунення неузгодженості та суперечностей між цілями, наявними ресурсами підприємства та дією чинників зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища. Ефективна стратегія антикризового управління підприємством необхідна не лише для його виходу із кризової ситуації, а й для призупинення кризи та її здолання [17]. Отже, стратегія антикризового управління підприємством – це комплекс дій та послідовність прийнятих управлінських рішень для оцінки, аналізу та вироблення системи впливу на оздоровлення підприємства для попередження банкрутству або мінімізації наслідків кризи.

На нашу думку, антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів виникнення кризових явищ. Відповідно, синтезуючи уточнене

поняття «антикризова стратегія підприємства» (рис. 1.2) нами, на відміну від існуючих підходів, не лише ідентифіковано зміст цього поняття у контексті поєднання змістовних елементів понять «стратегія підприємства» та «криза підприємства», а й акцентовано увагу на обумовленості потреби розробки антикризової стратегії змінюваністю і невизначеністю умов бізнес-середовища щодо можливих впливів внутрішніх і зовнішніх чинників.

При цьому, слід зауважити, що успішна антикризова стратегія завжди містить в собі поєднання різних векторів антикризового управління для попередження та відновлення неплатоспроможності підприємств – насамперед, впровадження базових принципів та методів управління у кризових ситуаціях; комплекс заходів із забезпечення стабільного функціонування; вдосконалення управління персоналом підприємства. Важливо також при розробці антикризової стратегії акцентувати увагу на системний характер кризових явищ, що передбачає вивчення особливостей їх виникнення і впливу в усіх підсистемах підприємства.

Як правило, антикризова стратегія формується з урахуванням взаємозв'язку таких функціональних стратегій підприємства, як: маркетингова (поведінка підприємства на ринку), виробнича (комплекс рішень з організації, структури, обсягу та асортименту виробництва), кадрова (з організації праці персоналу та корпоративної системи управління), фінансова (щодо способів залучення, накопичення і використання фінансових ресурсів [18, с.35].

Антикризову стратегію від інших видів стратегій відрізняють певні особливості, які обумовлюють формування певного комплексу вимог до антикризової стратегії підприємства, які, у свою чергу, відображають її характерні риси як особливого виду управління (табл. 1.3).

Таким чином, результативна стратегія антикризового управління визначає дії, що дозволять підприємству відновити динамічну стійкість в умовах невизначеності зовнішнього середовища [18, с. 51].

**Характерні риси антикризової стратегії з позиції визначення її особливостей та вимог до її формування**

Особливості	Вимоги	Характеристика
Висока оперативність (обмеженість строків розроблення та впровадження)	Обмеженість за строками здійснення (1-3 роки).	Стратегія реалізована, якщо підприємство відновлює спроможність збалансовано функціонувати і наявна стійка тенденція покращення фінансово-економічного стану, підвищення ефективності діяльності
Необхідність врахування стадій життєвого циклу підприємства	Пріоритетність антикризової стратегії.	Підчас виходу підприємства із кризового стану як корпоративна загалом, так окремі функціональні або ділові стратегії, істотно коригуються і підпорядковуються основній меті антикризового управління
Підвищені вимоги до ефективності (дефіцит ресурсів)	Підвищена результативність реалізації	Результативність визначається позитивними або негативними змінами в діяльності підприємства внаслідок реалізації стратегії
	Звужена функціонально-цільова спрямованість	Впровадження обмежень щодо об'єктів впливу через невідповідність ресурсних можливостей кризового підприємства
	Мобілізація всіх внутрішніх резервів	Орієнтація на ретельний пошук та максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства
Змішення сили дії наявних технологій виробничого й управлінського характеру, потреба інноваційних підходів та інноваційних рішень	Чітко виражений адаптаційний характер	Антикризова стратегія передбачає реалізацію великої кількості реорганізаційних дій та організаційно-технологічних новацій, що передбачають пристосування підприємства до параметрів зовнішнього бізнес-середовища
Необхідність врахування характеру та сили впливу мінливого зовнішнього середовища		

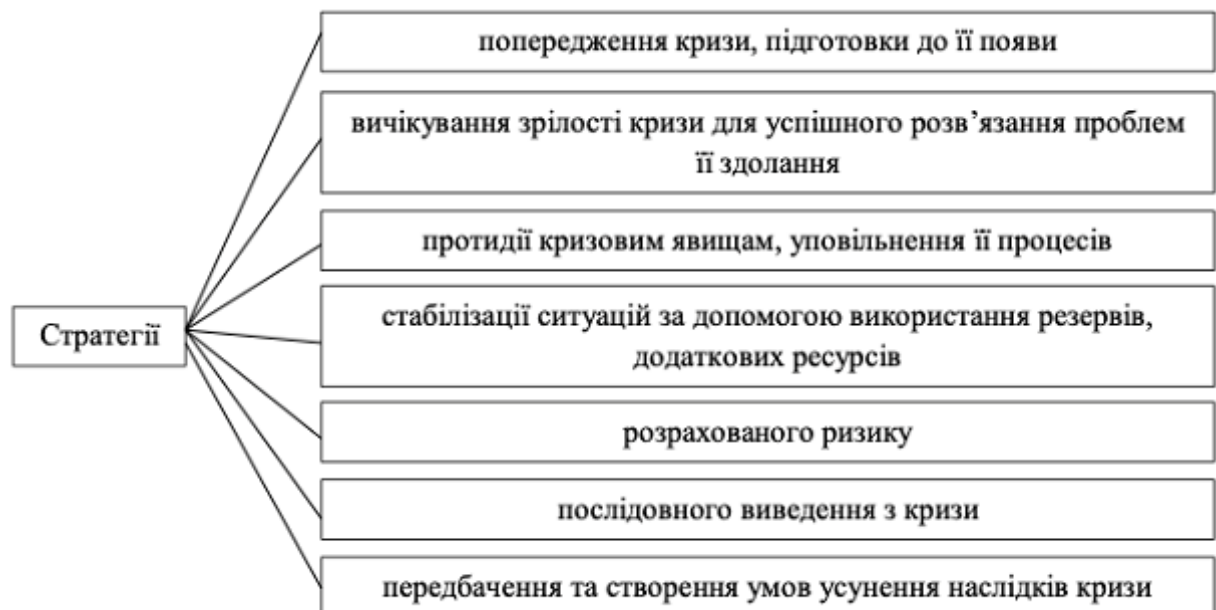
В антикризовому управлінні важливим є забезпечення можливості вибору стратегії розвитку відповідно до існуючих умов та потреб підприємства, з урахуванням потенціалу й перспектив його розвитку. За ознакою характеру поведінки підприємства у кризових ситуаціях виділяють 4 види антикризових стратегій – захисна, стратегія делегування повноважень, наступальна та стратегія компромісу (табл.1.4)

### Види антикризових стратегій за характером поведінки підприємства в кризових стратегіях

Вид стратегії	Характеристика
Захисна стратегія	Спрямована на зменшення витрат, закриття нерентабельного виробництва та збереження перспективних напрямів діяльності
Стратегія делегування повноважень	Передбачає передачу права розв'язання проблем підприємства третім особам
Наступальна стратегія	Спрямована на реалізацію активних дій щодо впровадження сучасних технологій, вдосконалення маркетингової діяльності та розширення ринкового сегменту
Стратегія компромісу	Передбачає організацію деяких учасників ринку для ведення спеціальної господарської діяльності для зменшення витрат та зростання доходів

Джерело: [9 , с.35]

На рис.1.2. відображені стратегії антикризового управління відповідно до типів антикризового управління та відносно того, на якому етапі перебуває суб'єкт господарювання в кризовому стані.



**Рис. 1.2. Види стратегій антикризового управління за стадіями кризового стану підприємства**

Джерело: побудовано на основі [10]

З іншого боку, з урахуванням загального вектору антикризового управління підприємством видами антикризових стратегій є стратегії стабілізації, скорочення та реструктуризації (додаток А).

Отже, саме антикризова стратегія є основою провадження антикризового управління на підприємстві і її успішне формування та реалізація дозволяють успішно подолати виявлені загрози і ризики, уникнути значних негативних наслідків, запобігти банкрутству й відносити стабільне і стійке функціонування підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища..

## **1.2 Криза підприємства як об'єкт антикризового управління**

Як було показано у п. 1.1, криза є основним об'єктом антикризового управління, яке безпосередньо спрямоване на запобігання й подолання криз на основі формування і реалізації відповідної антикризової стратегії підприємства.

Поняттям «криза на підприємстві» характеризують комплекс наслідків дії різних факторів в діяльності підприємства – від простих перешкод у функціонуванні підприємства через організаційні прорахунки системи менеджменту до повного занепаду господарської діяльності [10].

Фактори, які обумовлюють появу криз, подано на рис.1.3.

Криза, з одного боку, може проявитися цілком раптово як непередбачена і нездоланна проблема катастрофічного характеру, а, з іншого, – виникнути прогнозовано, відповідно до припущень і розрахунків менеджерів. У будь-якому разі вона виявлятиметься як певне порушення у послідовності господарських процесів, яке при різних варіантах розвитку кризової ситуації завершується або ліквідацією (банкрутством) підприємства (що є екстремальною формою результату кризи за відсутності дієвих антикризових

дій), або успішним подоланням кризи. Отже, напрям розвитку кризових процесів і їх результат залежить, насамперед, від якості антикризової стратегії підприємства.



Рис. 1.3. Фактори, які обумовлюють появу криз

Джерело: побудовано на основі [10]

Умови і причини виникнення криз на підприємствах, є різними, що визначається, насамперед, відмінністю шляхів їх впливу (каналів дії) і можуть бути класифіковані на об'єктивні та суб'єктивні, зовнішні та внутрішні, природні та техногенні (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Причини виникнення кризи

Умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Об'єктивні	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ потреба модернізації і реструктуризації</li> <li>▪ глобальна рецесія, економічна депресія</li> <li>▪ циклічність економіки</li> </ul>
Суб'єктивні	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ досвід і професійний рівень</li> <li>▪ волюнтаризм в управлінні</li> <li>▪ психологічні фактори</li> </ul>
Внутрішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ управлінські рішення на рівні підприємства</li> </ul>
Зовнішні	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ на рівні держави</li> <li>▪ міжнародна співпраця і конкуренція</li> <li>▪ міжнародна санкція</li> </ul>
Природні	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ катаклізми природнього походження</li> </ul>
Техногенні	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу</li> </ul>

Джерело: побудовано на основі [10]

У більшості випадків, як правило, проблеми порушення ефективного функціонування підприємств пов'язані зі несприятливими змінами в зовнішньому середовищі й впливом його невизначеності на результати господарської діяльності.

Однією із важливих умов успішності антикризового управління і виходу з кризової ситуації є своєчасність діагностування кризи і правильність визначення причин її виникнення, що потребує систематичної роботи на підприємстві і організації системи комплексного аналізу стану підприємства і бізнес-середовища сучасними методами, яка б могла допомогти виявити загрози (ризики) та вчасно провести дієві антикризові заходи.

Своєчасне запобігання розвитку кризових явищ на підприємстві можливе лише за умови постійного забезпечення управлінського персоналу інформацією про поточний рівень фінансової стійкості, платоспроможності підприємства, а також його можливості і резерви для подальшого розвитку. Отже, проблема правильного проведення оцінки та аналізу фінансово-економічного стану підприємства, діагностики кризи є важливою для формування антикризової стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Фінансово-економічний стан є результатом взаємодії усіх елементів економічних відносин, що виникають у підприємства в процесі його господарської діяльності, і характеризується як наявністю, розміщенням і ефективністю використання різного роду ресурсів, так й спроможністю належним чином здійснювати фінансове забезпечення діяльності підприємства за рахунок різних джерел.

Основними факторами, що впливають на фінансово-економічний стан підприємства є:

- зовнішні, на які підприємство не може вплинути або цей вплив може бути незначним (політичні, економічні, культурні, науково-технічні);



- внутрішні, які безпосередньо пов'язані з діями і процесами на самому підприємстві і залежать від рішень, які приймаються його системою управління.

Основними напрямками проведення комплексної діагностики фінансово-економічного стану підприємства є: оцінка майнового стану, аналіз ділової активності, аналіз ліквідності та платоспроможності, аналіз рентабельності та фінансової стійкості.

У системі антикризового управління основною метою оцінки фінансово-економічного стану підприємства є розробка і реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності у коротко- і довгостроковій перспективі, виявлення резервів для продовження господарської діяльності і її відновлення, подолання збитковості і збереження виробничого потенціалу.

Стадії розвитку криз на підприємстві викоремлюються в літературі [5, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25] по-різному, що обумовлено відмінністю поглядів окремих науковців щодо дії факторів на різних етапах розвитку кризи, а також співвіднесенням певних видів криз з етапами життєвого циклу підприємства.

Так, наприклад, у [20] досліджується розвиток самої кризи досліджується з погляду концепції життєвого циклу і виділяються такі стадії кризи на підприємстві:

- 1) передумови настання кризи (preconditions) – коли незначні події передують початку розвитку кризи;

- 2) подія-ініціатор (trigger event) – момент, за якого криза «вибухає» та порушує нормальний стан рівноваги підприємства;

- 3) власне криза (crisis) – ескалація кризи, що призводить до найбільшої економічної руйнації на підприємстві;

- 4) посткризова стадія (postcrisis) – період, що слідує по завершенню кризи, коли менеджмент підприємства усуває наслідки негативних подій і коригує стратегію і тактику управління, спираючись на антикризовий досвід, щоб забезпечити підприємство від негативних явищ в майбутньому.

Схожий за своїм наповненням алгоритм розвитку кризи подано в [21]:

1) докризовий період (pre-crisis) – період, що передує настанню кризи; з позиції події ця стадія виглядає у вигляді підозри на кризу, а з позиції кризис-менеджменту – це готовність підприємства до кризи;

2) попередження (warning) – поява ознак або сигналів стосовно того, підприємство стає схильним до подій, що гіпотетично призведуть до порушення його функціонування;

3) настання кризи або апогей кризи (crisis point) – кризові явища завдають непоправної шкоди підприємству;

4) відновлення або одужання (recovery) – затихання кризи та можливість підприємства зосередитись на звичайній докризовій діяльності;

5) посткризова стадія (post crisis) – оцінка ефекту кризи та спроба відновлення статус-кво.

Концептуальну згоду з вищенаведеним демонструє також в [5, с. 10], де зазначається, що «передумовою настання кризової ситуації є ранні ознаки кризи, які переростають у кризові явища, які, у свою чергу, характеризуються сталим погіршенням окремого кількісного або якісного показника функціонування підприємства. Кризове явище має локальний та несуттєвий негативний вплив на процеси життєдіяльності компанії. Вони змінюються локальними кризами, які є сукупністю кризових явищ, що мають автономну сферу прояву, виникли в окремій підсистемі підприємства (в межах окремих елементів, функцій, процесів), негативно впливають, але не порушують життєдіяльність підприємства в цілому». Принциповою відмінністю даного підходу до визначення стадій криз є останній етап, який характеризується «...появою (або переродженням) системної кризи (або кризового стану)» в [5, с. 10].

Відповідно, подібні ознаки описуються в [26, с. 12] та в [22, с. 36], де фази кризи характеризуються такими фінансово-економічними причинами на підприємстві:

1) перша фаза – зниження обсягів виробництва і прибутку, погіршення фінансового стану підприємства;

2) друга фаза – збитковість виробництва, зростання кредиторської і дебіторської заборгованості, значне погіршення фінансового стану;

3) третя фаза – неспроможність, тобто нестача коштів у підприємства для виконання зобов'язань перед кредиторами, фінансування радикальних заходів для зміни становища, наявність реальної загрози банкрутства.

В німецькій літературі [27, 28] та в практичній діяльності у перебігу кризи в часі викоремлюються три фази: стратегічна криза (strategische Krise), криза доходності (Erfolgs-/Ertragskrise), криза існування підприємства (existenzbedrohende Krise). При цьому, як і в інших вітчизняних і іноземних дослідженнях, увага акцентується на впровадженні системи раннього попередження кризи (Frühwarnsystems) для запобігання виникненню і розвитку кризи з урахуванням особливостей зазначених фаз.

У джерелах [29, 30] викладено аналогічні етапи кризового процесу, які мають дещо інші назви, а саме: стратегічна криза (зниження потенціалу розвитку через застарілість продуктів-лідерів, які забезпечують основну частину доходів), криза результатів (зниження продажів, зростання витрат на зберегання залишків продукції, зростання інвестиційних потреб і залучення зовнішніх джерел фінансування); криза ліквідності (втрата фінансової незалежності й високий рівень фінансового ризику) та банкрутство.

Слід зауважити, поділ кризи на фази є логічним відображенням природної послідовності процесу розгортання кризи, розуміння якого є корисним для антикризового менеджменту, оскільки дозволяє ідентифікувати цілі антикризової стратегії на різних фазах кризи. Наприклад, у джерелах [31, 32] цілі (або фази) кризи розподіляються наступним чином: 1) в передкризовий період антикризове управління спрямоване на уникнення кризи та підготовку до управління кризою; 2) під час кризової фази основним завданням є розпізнання та стримування кризи; 3) посткризова фаза передбачає спрямованість на вирішення кризи; 4) на фазі засвоєння уроку (lessons learned phase) система управління сконцентрована на цілі отримання користі від кризи.

У [21, 22] реалізовано схожий підхід, однак застосовано поділ на п'ять фаз: 1) виявлення сигналів (signal detection); 2) підготовка до кризи або її запобігання (preparation/prevention); 3) стримування кризи/контроль за збитками (containment/damage control); 4) одужання (business recovery); 5) засвоєння уроків (learning).

Ми погоджуємося із думкою, що коректність антикризових заходів визначається правильністю ідентифікації глибини фінансової кризи, [22, с. 36] яка, у свою чергу, розкривається у таких фазах кризи:

- 1) ситуація, що в умовах антикризового управління безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства;
- 2) криза, яка загрожує функціонуванню і потребує негайного проведення фінансової санації підприємства;
- 3) кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації.

Дещо схожою на попередні типізації стадій криз є думка С.Фінка [19], яким розглядаються:

- 1) продромальна стадія (стадія, що передуює кризі) (prodromal crisis) – розглядається автором як попереджувальний період, який формується з двох складових (одна з яких може бути відсутньою), ідентифікованих дослідником як «сигнальна криза» та «кризи, яка передуює гострій»;
- 2) гостра криза (acute crisis) – це короткий, але значний за своїм впливом період реального збитку для компанії, названий С. Фінком «точкою неповернення»;
- 3) хронічна криза (chronic crisis) – фаза, в якій організація контролює наслідки кризи та аналізує явища і події, які відбулися, для формування чітких правил і рекомендацій на майбутнє;
- 4) вирішення кризи (crisis resolution) – фаза закінчення кризи, у якій підприємство повертається до нормальних умов функціонування.

Інший аспект типізації криз, яка розглядається в контексті визначення стадій кризових явищ, поданий в [33]:

1) криза, що насувається повільно – як правило, про її наближення сигналізують певні ознаки, які свідомо або несвідомо ігноруються менеджментом підприємства;

2) поступово зростаюча криза (a slow-burn crisis), ознаками якої є чіткі попередження, що надходять підприємству від його контрагентів, від внутрішнього або зовнішнього середовища, однак негативні наслідки ще не мають місця;

3) раптова криза (a sudden crisis), яка найменше пов'язана із економічним аспектом діяльності підприємства, через що її важко виявити системою попереднього діагностування кризи.

Стадії кризи можуть розглядатися в контексті стадій антикризового управління, які, однак, мають спільний знаменник і вектор руху. Серед основних стадій антикризового управління розрізняють [34]:

1) передкризове планування (в рамках якого менеджери планують відповідь на потенційні кризові явища);

2) власне криза (менеджмент підприємства «дає відсіч» кризовим явищам з метою зниження їх впливу);

3) посткризовий період або одужання (менеджери оцінюють збитки, завдані кризою, та вживають заходів щодо повернення роботи підприємства на до кризовий рівень).

У [23, с. 226] типізація криз пов'язується зі стадіями життєвого циклу підприємства або сфер діяльності підприємства, де зазначається, що операційна, інвестиційна та фінансова діяльність – це найвизначніші компоненти управління в умовах кризи. Якщо підприємство тільки зароджується, то необхідна стратегія антикризового проникнення на ринок і подальшого зростання продажів. Якщо підприємство знаходиться на стадії зрілості, то необхідна стратегія як підтримання існуючих проектів, так і пошуку нових, в тому числі венчурних. При досягненні підприємством стадії зрілості велика вірогідність настання кризи ліквідності. Для покриття нестачі виручки такому підприємству необхідні залучені кошти. Згідно з [23], кожне

підприємство, що має кризу ліквідності, має всі шанси збанкрутіти, в той час як в [5, с. 25], описуючи фази поглиблення кризи, зазначається, що поглиблення кризи є свідченням лише поступової втрати певних параметрів життєздатності підприємства, які є нерівнозначними та становлять певну ієрархію – втрата параметра життєздатності вищого рівня обумовлює можливість втрати параметрів життєздатності нижчого рівня.

З урахуванням ієрархії параметрів життєдіяльності підприємств, виділяються п'ять фаз поглиблення кризи [5]:

1) повна життєздатність підприємства як господарської системи, яка, однак, не може бути охарактеризована як фаза поглиблення кризи, а являє собою, скоріше, найстійкіший параметр життєздатності, на які не впливають, або впливають, але не діють фактори-ініціатори кризи;

2) криза ефективності (або прихована криза, яка зводиться до погіршення показників фінансового стану підприємства, зокрема і ринкової вартості; за наявності внутрішніх резервів прояви такої кризи можуть бути усунені з мінімальними зусиллями, а діяльність підприємства може бути виведена на попередні рівень);

3) криза платоспроможності (сутність якої полягає у неспроможності підприємства фінансувати свою поточну діяльність, але не наводить чітких ознак стійкої фінансової неспроможності підприємства);

4) криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства);

5) загибель (або переродження) економічної системи.

Іншою типізацією [35] на перше місце виводиться криза рентабельності (зниження показників рентабельності та обсягів прибутку), після неї наступає криза розвитку (збитковість виробництва), що призводить власне до кризи виробництва (виснаження або відсутність резервних фондів) та закінчується кризою платоспроможності.

Принципово нова позиція щодо визначення стадій криз міститься у роботі [36], де розвиток кризи розглядається з точки зору втрати довіри

стейкхолдерів до підприємства, а саме: 1) втрата акціонерів; 2) втрата кредиторів; 3) втрата ліквідності; 4) банкрутство акціонерів.

Згідно [36], для подолання всіх цих етапів кризи застосовується антикризове управління, до комплексу заходів якого входять: а) аналіз стану макро- і мікросередовища і вибір місії підприємства; б) пізнання економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства для завчасного виявлення малопомітних ознак наближення кризи; в) стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробка стратегії недопущення його неспроможності; г) оперативна оцінка й аналіз фінансового стану підприємства та виявлення можливості неспроможності або банкрутства; д) розробка бажаної політики поведінки в умовах кризи, що настала, и виходу із неї підприємства; е) постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів по його зниженню.

Перед тим як збанкрутувати, підприємства проходять низку стадій від епізодичної (тимчасової) нездатності виконувати свої зобов'язання в повному обсязі та вчасно до тривалої, від тривалої – до хронічної нездатності, а від хронічної – до безнадійного кризового стану, тобто до повного фінансового банкрутства [37].

Згідно цього ж джерела, фази можливого розвитку та подолання криз на підприємстві можуть бути наступними.

I фаза – спад (зниження показників, які характеризують результати фінансово-господарської діяльності), яке викликають зовнішні фактори ринку.

II фаза – подальше погіршення результатів діяльності під дією чинників внутрішнього середовища підприємства (без погіршення зовнішніх умов бізнес-середовища).

III фаза – депресія – адаптація підприємства до нових умов функціонування за більш низького рівня доходів (за умов вжиття першочергових антикризових заходів).

IV фаза – відновлення фінансової рівноваги, поживлення виробництва – поновлення виробництва і реалізації продукції до передкризового рівня.

V фаза – зростання виробництва, прискорення економічного розвитку підприємства, збільшення обсягів продажів та реалізації в короткостроковій перспективі.

VI фаза – підтримка нового економічного рівня розвитку підприємства, його стійкості у довгостроковій перспективі, створення умов для самофінансування.

Банкрутство як окрема та остання стадія кризового процесу, якщо вона має місце на підприємстві, також має свої стадії [5], реакція на які може мати вплив якщо не на вихід підприємства із кризи, то хоча б на певну затримку у розвиткові кризи, що дозволить підприємству виграти час для можливих варіантів рефінансування або до того моменту як банкрутство перейде з економічної форми у останню форму – юридичну. Стадії банкрутства описуються наступним чином. I стадія – зародження фінансової нестійкості, поява негативних явищ в господарській діяльності підприємства; II стадія – виникнення фінансової нестійкості; III стадія – стійка (довготривала) і хронічна фінансова нестійкість; IV стадія – юридичне банкрутство підприємства.

У книзі німецького вченого У. Крістека [38] стадії кризового процесу характеризуються з точки зору потенціалу подолання кризи і раннього сповіщення про неї – потенційна, латентна / прихована, гостра переборна та гостра непереборна. Позиція У. Крістека підтримується також в [39] та [40].

У джерелі [15], зважаючи на визначені стадії кризи, розглянуто схему процесу антикризового управління (Ablaufschema des Turnaroundmanagements):

- Розпізнання кризи на підприємстві (Erkennung der Unternehmenskrise);
- Визначення представників або організаторів підприємства (Initiierung und Bestimmung der Träger und Organisation);



- Проведення попереднього аналізу (Durchführung der Grobanalyse);
- Вжиття термінових заходів (Durchführung von Sofortmaßnahmen);
- Проведення ретельного аналізу (Durchführung der Detailanalyse);
- Розробка концепції антикризового менеджменту (Erstellung des Turnaroundkonzepts);
- Управління заходами: деталізація, імплементація, дотримання здобутого (Maßnahmenmanagement: Detaillierung, Implementierung, Nachhaltung).

Поширеною є думку, що розвиток кризи не має стадійності за певними фінансовими чи економічними ознаками роботи підприємства, а виникнення криз внутрішньо властиво життєвому циклу розвитку самого підприємства і вибору підприємством стратегії свого подальшого функціонування.

Так, наприклад, згідно з моделлю Л. Е. Грейнера [17] виділяється п'ять послідовних етапів розвитку організації, кожен з яких завершується кризою, яка спричиняє перехід на наступний етап. Такими етапами у моделі Л. Е. Грейнера є:

- 1) зростання через креативність із кризою лідерства;
- 2) зростання через директивне керівництво із «кризою автономії»;
- 3) зростання через делегування із «кризою контролю»;
- 4) зростання через координацію із «кризою заборони»;
- 5) зростання через співробітництво із «кризою нової стадії».

Однією з найменш розвинутих, але не менш цікавих, є теорія протікання криз (причин і факторів їх виникнення) в залежності від типів інноваційної поведінки підприємств, які описані в [4] та в [41, с. 15] мають назву інноваційних криз. Мова йде про фази економічного циклу інноваційного підприємства, такі як підприємства-експлеренти (зародження), підприємства-пациенти (становлення), підприємства-віоленти (розвиток), підприємства-комутанти (спад), підприємства-леталенти (ліквідація). Сутність криз на таких підприємствах описана в [4, 42].

Визначаючи стадії розвитку кризових явищ і процесів на підприємстві, стає зрозумілим, що життєві стадії криз описуються різними дослідниками, виходячи з об'єктивних або суб'єктивних факторів, що впливають на життєдіяльність організацій, або узагальнених поглядів щодо алгоритму поведінки підприємства до і після початку кризових подій. Розглянута специфіка розвитку криз має враховувати при розробці й реалізації антикризової стратегії підприємства.

### **1.3 Процес розробки і реалізації антикризової стратегії на підприємстві**

Розробка антикризової стратегії містить кілька етапів.

Перший етап – формулювання цілей. Це – складний процес, реалізований декілька ітерацій. На цьому етапі дається тільки загальна попередня формулювання мети і намічається структура подцелей і критеріїв ступеня їх досягнення. Наприклад, якщо першочергова мета – фінансове оздоровлення підприємства, то підцілі можуть бути: короткострокова – вихід зі стану банкрутства на рівень беззбитковості, жорсткий режим економії; середньострокова – досягнення фінансового стану, що відповідає вимогам кредиторів, працівників, акціонерів; довгострокова – максимізація доходів акціонерів. До інших цілей розвитку можна віднести, наприклад, задоволення існуючого попиту на продукцію, що випускається.

Другий етап включає діагностику фінансового стану підприємства і його можливостей. На цьому етапі використовуються наступні класичні методи:

- аналіз сильних і слабких сторін підприємства, сприятливих можливостей і загроз (SWOT-аналіз);

- оцінка ринкового потенціалу (попит на продукцію, платоспроможний попит потенційних споживачів, ціни, покупці, постачальники, конкуренти, стратегічні партнери тощо);
- оцінка виробничих можливостей: стан устаткування, рівень якості, потенціал технологій, гнучкість асортиментної політики та ін.;
- оцінка трудових ресурсів: чисельність, укомплектованість, кваліфікація працівників, наявність командного духу, готовність до змін, проактивність та ін.;
- оцінка матеріальних ресурсів;
- оцінка фінансового стану і фінансових ресурсів.

Як вже зазначалося, механізм антикризового управління залежить від фінансового стану, сформованого в умовах кризи, що передбачає застосування на цьому етапі низки моделей діагностики банкрутства. Для попередження кризи на підприємстві та уникнення банкрутства необхідно застосувати методи оцінки та прогнозування банкрутства. Такі розрахунки дають можливість визначити реальний стан діяльності компанії та сприятимуть розробці антикризової стратегії управління.

У світовій практиці для різних економічних ситуацій були сформульовані моделі прогнозування оцінки загроз та ймовірності банкрутства суб'єкта господарювання. У їх базову основу покладено дискримінантний аналіз (Multiple – discriminant analysis).

Зарубіжні дискримінантні моделі, як правило, використовуються як універсальні. Вони не містять чітких рекомендацій щодо того, для яких підприємств якої галузі їх можна застосовувати найбільш ефективно, а для яких – не рекомендується. Неможливо виділити одну з моделей яка, надає найточніший прогноз. Однак модель О. О. Терещенка, яка створена на основі аналізу показників українських підприємств, на нашу думку, є найбільш оптимальною для застосування у вітчизняній практиці. Крім того, всі моделі потрібно застосовувати комплексно, завдяки цьому можна попередити проблеми, пов'язані із властивими їм недоліками й обмеженнями.

Третій етап включає аналіз проблемного поля і виділення ключових проблем, які повинні бути вирішені.

Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу, не можна приступити до розробки програми антикризових заходів на підприємстві, яка передбачає або внесення в стратегію підприємства невеликих коригувань, або повний перегляд стратегічних настанов й пріоритетів.

Результати аналізу доцільно представляти у вигляді схеми взаємозв'язку факторів, збільшення значень яких позитивно чи негативно впливає на перспективу фінансового стану та банкрутства підприємства. Далі з переліку проблем виділяється частина найбільш важливих, ключових (без вирішення яких мета не може бути досягнута в принципі і (або) які дають 80-90% внеску до досягнення мети).

Найчастіше в число ключових потрапляють наступні проблеми:

- відсутність чітких цілей, стратегії і програми розвитку;
- відсутність ефективної системи управління фінансами, що дозволяє оцінити і проконтролювати фінансовий стан підприємства, спрогнозувати загрозу банкрутства і уникнути його;
- слабка маркетингова служба;
- низька якість продукції при відносно високих цінах на неї;
- швидке старіння асортименту продукції, повільне реагування на зміну попиту;
- незадовільна система управління (погана керованість, нечіткий розподіл функцій, надмірна централізація, повільна реакція на зміни);
- недоліки в організації виробництва (занадто тривалий виробничий цикл, висока частка незавершеного виробництва в активах, втрати робочого часу, низька технологічна дисципліна та ін.);
- недостатня зацікавленість працівників у кінцевому результаті;
- дефіцит фахівців, які володіють ефективними методами роботи в ринкових умовах, та ін.

На четвертому етапі визначаються можливі шляхи вирішення виявлених проблем. На цьому етапі виявляється інноваційний потенціал підприємства як головний фактор підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Виділяються три групи основних способів підвищення ефективності за рахунок: управлінських рішень, що реалізують вже наявні резерви і виробничий потенціал підприємства; структурних змін (реструктуризація); інновацій.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та варіативність їх прояву, з'являється необхідність у різних методах антикризового управління як стосовно окремого кризового явища, або ж цілої кризової ситуації. З огляду на існування двох типів антикризового управління – тактичного і стратегічного прийнято розрізняти відповідні групи інструментарію реалізації антикризової стратегії підприємства.

Характеристика тактичних методів антикризового управління, які спрямовані на швидку нейтралізацію кризового стану та покращення фінансового стану суб'єкта господарювання, подана у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

#### Мета та сутність тактичних методів антикризового управління

Метод	Зміст	Мета
Даунсайзинг	Визначення мінімально необхідної кількості виробничих потужностей та чисельності працівників підприємства відповідно до попиту та ринкових можливостей.	Скоротити постійні витрати, зменшити собівартість продукції
Санация	Комплекс заходів спрямованих на швидке покращення фінансового стану підприємства за допомогою зміни структури активної та пасивної частини балансу	Відновити платоспроможність, ліквідність, прибутковість, конкурентоспроможність
Моніторинг	Дослідження, оцінювання та прогнозування ринкової ситуації пов'язаної з діяльністю підприємства	Виявити кризу
Контролінг	Аналіз та координація системи виконання виробничих програм в порівнянні з плановими показниками.	Прискорити виявлення кризових явищ

Джерело: побудовано на основі [43]

Однак більшість випадків вимагають використання заходів більш тривалої дії, а саме стратегічних методів антикризового управління (табл.1.7). Результати від використання останніх не є швидкими, проте вони знаходять своє відображення у якісних характеристиках бізнесу (конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, інноваційності).

Розробка та реалізація стратегічного управління підприємством в умовах кризи дозволяє керівнику тримати під контролем ситуацію та мислити на перспективу, як наслідок, це дозволяє без значних втрат пройти важкий етап.

Таблиця 1.7

### Мета та сутність стратегічних методів антикризового управління

Метод	Зміст	Мета
Диверсифікація	Розмежування сфер діяльності підприємства у різних напрямках, задля зниження залежності від одного сегменту ринку. Даний метод застосовується при заснуванні суб'єкта господарювання.	Об'єднати у межах одного підприємства всі стадії виробництва, розподілу різних видів діяльності для економії витрат.
Реінжинірінг	Перепроєктування бізнес-процесів підприємства для скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах.	Швидко підвищити показники ефективності.
Реструктуризація	Здійснення заходів, які спрямовані на зміну структури підприємства, форм господарювання, які спрямовані на фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможних товарів.	Подолати причини стратегічної кризи та кризи прибутковості.
Злиття	Об'єднання декількох підприємств, у результаті створення нової юридичної особи, контроль над активами якої здійснюють власники підприємств, що об'єднались.	Досягти спільного розподілу ризиків та отримати вигоди від об'єднання.
Ліквідація	Процес припинення діяльності суб'єкта господарювання, виключення підприємства з реєстрів, зняття з обліку у ДФС та фондах соціального страхування.	Задовольнити кредиторські вимоги.

Джерело: побудовано на основі [44, с.109]

Особливе місце серед методів і засобів антикризового управління належить елементами фінансового механізму. До фінансових методів антикризового управління відносять:

- бюджетування (створення та використання технології прогнозування, планування, обліку і контролю фінансово-господарської діяльності підприємства);
- інвестування (залучення нових зовнішніх фінансових джерел фінансової стабілізації);
- кредитування (надання санаційного цільового кредиту для реалізації програми виходу підприємства з кризового стану);
- оренду (надання майна в оренду, яке не використовується підприємством);
- лізинг (продаж основних фондів з одночасним зворотним отриманням таких основних фондів в оперативний або фінансовий лізинг);
- факторинг (продаж наявної дебіторської заборгованості факторинговій компанії, що сприяє мобілізації фінансових ресурсів для здійснення антикризових заходів виробничо-технічного та іншого характеру);
- відносини з засновниками, суб'єктами господарювання та органами державного управління (може бути прийняте рішення щодо зменшення статутного капіталу або внесенні добровільних внесків) [42].

За результатами четвертого етапу із визначення шляхів та методів подолання кризи з'являється стратегічно важливий результат - уточнена оцінка потенційних можливостей підприємства, які конкретизуються у формі переліку можливих проектів, що містять стратегічні показники діяльності підприємства. До стратегічними показниками діяльності підприємства належать частка на ринку, обсяг продажів, розмір прибутку, прибутковість акцій та інше.

Далі вирішуються питання, чи зможе підприємство в рамках своєї колишньої місії вийти з кризи і досягти стратегічних показників і конкурентних переваг. Якщо місія – це бачення того, яким має бути підприємство в майбутньому, то система цілей (довгострокових і короткострокових) – це бажані результати, відповідають розумінню мети.

Уміло сформульована місія, доступна для розуміння, в яку вірять, є вагомим стимулом для змін стратегії; вона може включати:

- проголошення переконань і цінностей;
- продукцію чи послуги, які підприємство буде продавати (або потреби клієнтів, які підприємство буде задовольняти);
- ринки, на яких працюватиме підприємство;
- способи виходу на ринок;
- технології, які використовуватиме підприємство;
- політику зростання та фінансування.

Потім настає процес коригування системи цілей (бажаних результатів, які сприяють виходу з економічної кризи). Проводиться порівняння бажаних результатів і результатів досліджень факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які обмежують досягнення бажаних результатів, і вносяться зміни в систему цілей.

При реалізації антикризової стратегії слід враховувати, що стратегічне і тактичне управління взаємопов'язані. Тактичне управління повинно здійснюватися в рамках обраної стратегії, так як якщо воно здійснюється у відриві від стратегічних цілей, то це може призвести до короткочасного поліпшення стану підприємства і не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ.

При реалізації антикризової стратегії необхідно виконання таких завдань: доведення нової стратегії до співробітників; приведення організаційної структури, ресурсів і стилю управління у відповідність з реалізованою антикризовою стратегією.

Реалізація антикризової стратегії підприємства передбачає її чітке забезпечення ресурсами, тому їх необхідно мобілізувати максимальною мірою і розподілити так, щоб був отриманий максимальний ефект (ресурсна стратегія). Механізм використання ресурсного потенціалу підприємства узгоджується із здійснюваною антикризовою стратегією. Підрозділам, які здійснюють керівництво рухом ресурсів всередині підприємства, ставляться



нові завдання. Чинником, який є вирішальним при успішній реалізації антикризового управління вважають фінансовий механізм, який повинен враховувати специфічні цілі та завдання суб'єкта господарювання.

Під механізмом антикризового управління розуміємо систему цілеспрямованого впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, що дозволяє попередити, подолати та знизити ймовірності виникнення фінансової кризи і одночасно утримувати фінансову стійкість та стабільний розвиток підприємства. Реалізація механізму антикризового управління підприємства покликана стабілізувати процес діяльності суб'єкта господарювання, збільшити гнучкість, адаптивність та стійкість до змін зовнішнього середовища й дії негативних факторів, забезпечити більшу високу ефективність використання наявних фінансових ресурсів [45, с.189].

Антикризове управління на підприємстві здійснюється за допомогою наступних механізмів:

1) оперативний механізм стабільності, заснований на принципі «відсікання зайвого», являє собою захисну реакцію підприємства на несприятливий розвиток і позбавлений наступальних управлінських рішень. В частині фінансової стабілізації оперативний механізм направлений, з одного боку, на зменшення поточних фінансових зобов'язань підприємства, а з іншого — на збільшення короткострокових, насамперед, високоліквідних, активів, що забезпечують ці зобов'язання. В основі цього механізму закладено так званий принцип «відсікання зайвого», тобто скорочення як поточних потреб, щоб зменшити короткострокові фінансові зобов'язання, так і відмову від деяких активів і конвертацію їх в грошову форму шляхом продажу;

2) тактичний механізм стабільності з використанням окремих захисних заходів, є різновидом наступальної антикризової стратегії, спрямованої на докорінну зміну несприятливих тенденцій розвитку, та ґрунтується на використанні моделей фінансової рівноваги підприємства в довгостроковому періоді. Така рівновага досягається за умови, що обсяг надходжень грошових

коштів від усіх видів господарської діяльності (операційної, інвестиційної, фінансової) в певному періоді дорівнює запланованому обсягу видатків грошових коштів.

3) стратегічний механізм стабілізації являє собою винятково наступальну стратегію розвитку, що ставить за мету прискорення загального економічного розвитку підприємства, використовує моделі прискореного економічного зростання [5, с. 40-46].

Мета ефективного формування механізму антикризового управління і реалізації антикризової стратегії підприємства вважається досягнутою, якщо за допомогою мобілізації зовнішніх та внутрішніх можливостей, ресурсів та резервів, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство долає кризу і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

## **Висновки до розділу 1**

Антикризова стратегія підприємством – це тип управління, що дозволяє виявляти ознаки кризових явищ та створювати відповідні передумови для їх своєчасного попередження, запобігання та/або послаблення, подолання для забезпечення стійкої життєдіяльності підприємства та недопущення його банкрутства.

Антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів виникнення кризових явищ.

Нами на основі синтезу змісту споріднених понять запропоновано уточнене визначення поняття «антикризова стратегія підприємства» як план підприємства, спрямований на підтримку рівноваги за допомогою формування відносин, норм, настанов та змісту поведінки щодо різних об'єктів управління для забезпечення своєї стабільної прибутковості і фінансової стійкості в

умовах невизначеності бізнес-середовищі щодо можливих впливів внутрішніх та зовнішніх чинників. На відміну інших, у цьому визначенні акцентовано увагу на обумовленості потреби розробки антикризової стратегії змінюваністю і невизначеністю умов бізнес-середовища щодо можливих впливів внутрішніх і зовнішніх чинників.

Реалізація стратегії відбувається через розробку і виконання програм, планів заходів та процедур, що передбачають наявність потрібних ресурсів, системи управління, організаційної структури та персоналу.

При формуванні антикризової стратегії розвитку підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища слід враховувати як поточний стан розвитку самого підприємства (етап життєвого циклу), так й стадійність процесу розвитку самої кризи, що дозволяє краще зрозуміти природу виникнення кризових явищ на підприємстві, підібрати адекватні глибині, масштабам, типу і виду кризи механізми протидії її негативним наслідкам.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища важливою складовою антикризового управління є система діагностики і попереднього виявлення і діагностики кризових явищ, заснована на постійному моніторингу чинників зовнішнього середовища і аналізі фінансово-економічного стану підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що формування антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища, спрямоване не лише на формування адаптаційних заходів до несприятливих умов, а й на превентивні дії із запобігання виникненню таких умов. Антикризова стратегія може бути успішною, якщо її впровадження є своєчасним і якщо вона носить превентивний характер.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ І ДІАГНОСТИКА КРИЗИ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»

#### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»

ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» – одне із приватних підприємств, яке функціонує на ринку зв'язку України, оператор послуг інтернет-зв'язку. Телекомунікації відіграють важливу роль в соціально-економічній діяльності суспільства, забезпечуючи оперативне або інтерактивне (діалогове) передавання інформації. Український ринок телекомунікаційних послуг як одна із важливих складових інноваційної економіки демонструє високі темпи зростання, що випереджають темпи зростання економіки в цілому: частка галузі «Зв'язок» в структурі ВВП постійно збільшується.

ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» є підприємством з дворівневою вертикальною структурою управління та має мережу філій у різних регіонах країни.

Особливістю діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» є той факт, що воно надає широкий асортимент телекомунікаційних послуг у різноманітних регіонах. Серед них: телефонний зв'язок, доступ до Інтернету, проводового мовлення, радіозв'язку, радіомовлення, інтерактивне телебачення.

Частка ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» та прямих конкурентів на ринку телекомунікацій загалом у 2021 році (за даними компанії It-Pro) становить 0,2% (для порівняння: ПАТ "Укртелеком" - 91,5%; Вега - 4,2%; Датагруп - 0,8%; Vimpelcom (ТМ Київстар) - 0,4%). У т.ч. на ринку широкопasmовий доступ до Інтернет (за даними компанії E&C) – 1,1% (для порівняння ПАТ «Укртелеком» - 16%; Vimpelcom (ТМ Київстар) - 9,2%; Воля - 7,4%; Тріолан - 3,2%).

ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» активно впроваджує послуги широкопasmового доступу на базі новітніх технологій VDSL, FTTx та WiFi. Впровадження новітньої телекомунікаційної платформи IMS дозволило товариству суттєво розширити спектр надаваних телекомунікаційних послуг і збільшити частку на телекомунікаційному ринку України. ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» запроваджує надання найсучасніших, так званих «хмарних послуг», які вважаються найбільш перспективними на світовому телекомунікаційному ринку.

Це дозволяє впевнено стверджувати, що ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» – це провідна компанія сучасного рівня, яка відповідає вимогам розвитку успішних операторів телекомунікацій в світі, постійно модернізує свою мережу та впроваджує новітні та інноваційні технології в своїй діяльності.

Місія компанії полягає в тому, щоб задовольняти потреби підприємств та громадян України в телекомунікаційних послугах високої якості та забезпечувати інтереси своїх власників шляхом досягнення високих результатів діяльності.

Пріоритетним напрямком ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» є співпраця з міжнародними організаціями, що обумовлює розвиток зовнішньоекономічних зв'язків в галузі телекомунікацій за такими напрямками:

- приєднання до міжнародних та європейських телекомунікаційних союзів, комісій, комітетів та об'єднань, а також участь у міжнародних конференціях, семінарах, виставках, які проводяться під егідою зазначених організацій;
- послідовне впровадження міжнародних стандартів на основі вивчення рекомендацій міждержавних структур (ITU, ETSI, PC3 та ін.) в галузі телекомунікацій;
- залучення іноземних кредитів та інвестицій з метою розвитку мереж і послуг.

У даному випадку акцент робиться не на інвестиції, а на ефект, який вони нададуть користувачу послуг ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»: стабільне функціонування гаджетів, а саме швидкості інтернету і нових послуг, які будуть доступні.

Для того, щоб оцінити у комплексі внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на розвиток компанії використовують SWOT-аналіз (табл.2.1).

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»

Переваги	Недоліки
Тривалий досвід роботи на ринку телекомунікацій	Необхідність надавати нерентабельні послуги
Найбільш розгалужена мережа філій	Наявність значної кількості застарілого обладнання
Широкий асортимент послуг для населення	Неефективне державне управління
Активний учасник міжнародних проєктів та виставок	Постійна необхідність в інноваційних інвестиціях
Наявність ліцензій на надання телекомунікаційних послуг 3-го покоління	Складна оргструктура підприємства
Наявність розгалуженої мережі сервісних центрів з обслуговування споживачів	Використання негнучкої тарифної політики
Можливості	Загрози
Успішний вихід на ринок мобільного зв'язку	Падіння купівельної спроможності споживачів
Оновлення та покращення асортименту та якості послуг	Зменшення частки на ринку стаціонарного зв'язку
Освоєння ринку інтернет-технологій	Висока конкуренція в ІТ-сфері
Впровадження інновацій в сфері фіксованого телефонного зв'язку	Збільшення кількості конкурентів з більш вигідними умовами
Благодійність	

Таким чином, можливими факторами зовнішнього середовища, що негативно відобразилися в господарській діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» і можуть розглядатися як чинники виникнення кризових явищ, є:

- посилення конкуренції на ринку послуг швидкісного доступу до Інтернет;
- погіршення економічного стану України, зменшення попиту на послуги;
- війна на території України, посилення військової конфронтації;

▪ коливання валютного курсу, що може призвести до подорожчання обладнання.

Розглянемо структуру та динаміку доходів від основної діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» у 2019-2021 роках за даними фінансової звітності підприємства (додаток Б).

Як видно з табл. 2.2, протягом 2021 року чистий дохід від реалізації підприємства скоротився на 210,0 тис. грн. або 3,32% та склав 6117,1 тис. грн. Разом з тим валовий прибуток демонстрував помірне зростання (на 42,8 тис. грн. або 1,71%), що вказує на вжиття підприємством у 2021 році заходів, спрямованих на оптимізацію витрат у складі собівартості. Доходи та витрати у складі операційної діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» були достатньо збалансованими за обсягами, що дозволило підприємству в умовах скорочення чистого доходу в 2021 р. отримати зростання прибутку від операційної діяльності (на 363,5 тис. грн. або 33,57%) та чистий прибуток в обсязі 864,4 тис. грн.

Таблиця 2.2

### Показники динаміки і складу фінансових результатів підприємства

Показник	Сума за рік, тис .грн.			Відхилення (+,-)			
	2019	2020	2021	тис. грн.		%	
				2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік
Чистий дохід від реалізації	6364,8	6327,1	6117,1	-37,6	-210,0	-3,30	-3,32
Валовий прибуток	2774,1	2497,0	2539,8	-277,1	42,8	1,54	1,71
Фінансовий результат від операційної діяльності	1285,5	1082,8	1446,3	-202,7	363,5	28,28	33,57
Фінансовий результат до оподаткування	751,2	711,4	1041,7	-39,8	330,3	43,97	46,43
Чистий прибуток	600,2	601,0	864,4	0,8	263,4	43,88	43,82

Найбільш дохідною статтею протягом 2019-2021 рр. є «Абонентська плата». Протягом досліджуваного періоду значно зменшились доходи від реалізації товарів, що пов'язано зі стійким зменшенням собівартості товарів та міжнародний трафік. Чистий дохід компанії з 2019 року по 2021 рік зменшився на 247642 грн.. з яких 84,8% припадає на 2021 рік. Такі зміни були викликані,

як дією низки несприятливих економічних та соціальних факторів як внутрішнього, так зовнішнього середовища компанії. Насамперед, посиленням конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг.

Якщо аналізувати більш детально останні роки, то слід відзначити збільшення середнього доходу у розрахунку на одного абонента на 12 % у 2021 році. Ця позитивна динаміка дозволила компенсувати скорочення доходів, викликане зменшенням кількості абонентів через зниження рівня споживання послуг. Однак середньомісячний чистий дохід з клієнта в 2021 році склав 48,6 грн. проти 43,4 грн. в 2020 році.

Пріоритетними напрямками розвитку компанії на 2022 рік визначено розвиток послуг доступу до Інтернету та передачі даних.

Значну частку у чистому доході протягом 2019-2021 років становлять саме послуги Інтернет. Цього вдалося досягти за рахунок правильного позиціонування тарифних планів і пріоритетного розвитку мережі Інтернет в невеликих населених пунктах.

Обсяг витрат компанії за 2021 рік становив 5498957 грн. Завдяки поліпшенню ефективності бізнес-процесів, а також роботі по оптимізації споживання паливно-енергетичних ресурсів, загальна сума витрат по відношенню до 2019 року зменшилась на 3395169 грн.

Загальні показники з фінансової звітності свідчать про наявність загальних та специфічних симптомів локальної фінансової кризи, але розглядаючи їх в динаміці, бачимо покращення ситуації, та виходу підприємства в майбутньому з локальної кризи.

Дати загальне уявлення про виникнення кризових ситуацій і виявити основні напрями її формування дозволяє аналіз показників так званого «золотого правила економіки»:

$$\text{Tr}(\text{ЧП}) > \text{Tr}(\text{ЧД}) > \text{Tr}(\text{БК}) > \text{Tr}(\text{А}) > 100\% \quad (2.1)$$



де Тр(ЧП), Тр(ЧД), Тр.(БК), Тр (А) – темпи зростання чистого прибутку, чистого доходу, власного капіталу та сукупних активів підприємства відповідно.

Результати оцінки показників «золотого правила економіки» ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» за 2019-2021 рр. подані у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники „золотого правила економіки” підприємства  
за 2019-2021 роки**

Показники	Сума за рік, тис. грн.			Темп зростання, %		
	2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020	2021 до 2019
Чистий прибуток	600,170	601,027	864,407	100,14	143,82	144,03
Чистий дохід від реалізації	6364,757	6327,113	6117,115	99,41	96,68	96,11
Власний капітал	8374,473	9328,407	9641,564	111,39	103,36	115,13
Вартість активів	12062,877	13062,445	13737,650	108,29	105,17	113,88

Як видно з табл. 2.3, золоте правило економіки на ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» порушується за кількома напрямками, які становлять напрями формування кризи підприємства:

1) уповільнення оборотності власного капіталу та активів підприємства, на що вказує те, що темпи зростання чистого доходу протягом аналізованих періодів були нижче темпів зростання власного капіталу та сукупних активів;

2) зниження обсягів отриманого чистого доходу від реалізації (на 3,89% у 2021 р. порівняно з 2019 р., у т.ч. за підсумками 2021 р. на 3,32%).

Це вказує на задовільний стан показників ділової активності підприємства.

Разом з тим порівняння динаміки власного капіталу та сукупних активів свідчить, що підприємству вдається посилювати фінансову автономію і нарощувати частку власного капіталу в структурі джерел фінансування (темп зростання власного капіталу випереджає темп нарощення валюти балансу). Також позитивною ситуація з прибутковістю діяльності, а саме:

- чистий прибуток протягом 2019-2021 рр. демонструє тенденцію до зростання (на 44,03% у 2021 р. порівняно з 2019 р., у т.ч. протягом 2021 р. – на 43,8%);

- оскільки темп зростання чистого прибутку випереджає темпи зростання чистого доходу, власного капіталу та сукупних активів, то це вказує на зростання показників чистої рентабельності продажів, рентабельності власного капіталу та рентабельності активів протягом 2019-2021 рр.

Розглянемо агрегований аналітичний баланс ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» за 2019-2021 рр., поданий у табл. 2.4.

З нього видно, що даний баланс має важку структуру, оскільки вартість необоротних активів протягом аналізованого періоду перевищує вартість оборотних. Так, наприклад, у 2021 р. на 1 грн. необоротних активів підприємства припадало лише 42,5 коп. оборотних. При цьому порівняно з 2019 р. цей показник значно було покращено (у 2019 р. він становив 29,5 коп.).

Важка структура балансу є нормальною для підприємств телекомунікаційної галузі, однак надмірне накопичення необоротних активів може бути фактором виникнення проблем з платоспроможністю, фінансовою стійкістю і діловою активністю у підприємства.

Загалом протягом 2019-2021 рр. необоротні активи підприємства зросли на 329579 грн., з яких 39,1% – приріст нематеріальних активів (ліцензій на надавання послуг та програмні продукти). У 2021 р. необоротні активи підприємства скоротилися на 102128 грн. та склали 9641926 грн. Скорочення відбулося за рахунок зменшення основних засобів (на 212631 грн.) та довгострокової дебіторської заборгованості (на 470 грн.).

Оборотні активи підприємства протягом 2019-2021 рр. зросли на 1345194 грн. за рахунок нарощення дебіторської заборгованості – пом'якшення кредитної політики підприємства для своїх клієнтів (приріст 311876 грн.) та накопичення високоліквідних активів - грошей та поточних фінансових інвестицій (приріст 348140 грн.).

Таблиця 2.4

## Агрегований аналітичний баланс підприємства, грн.

Актив балансу	Сума за рік, тис. грн.			Відхилення (+,-)		Пасив балансу	Сума за рік, тис. грн.			Відхилення (+,-)	
	2019	2020	2021	2021 до 2020	2021 до 2019		2019	2020	2021	2021 до 2020	2021 до 2019
І. Необоротні активи, всього	9312347	9744054	9641926	-102128	329579	І. Власний і прирівняний до нього капітал, всього	8374473	9328407	9641564	313157	1267091
В тому числі:						В тому числі:					
Нематеріальні активи	49158	57444	178201	120757	129043	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-5640588	-4872412	-3985923	-886489	-1654665
Основні засоби	8873137	8839758	8627127	-212631	-246010	ІІ. Довгострокові зобов'язання	678467	712465	596278	-116187	-82189
Довгострокові фінансові інвестиції	273794	180718	320095	139377	46301	В тому числі:					
Довгострокова дебіторська заборгованість	328	555	85	-470	-243	Довгострокові кредити банків	487100				-487100
ІІ. Оборотні активи, всього	2750530	3318391	4095724	777333	1345194	ІІІ. Поточні зобов'язання	2295526	2729547	3170960	441413	875434
В тому числі:						В тому числі:					
Запаси і витрати	155144	157262	144437	-12825	-10707	Короткострокові кредити банків	1002864	1072611	2048009	975398	1045145
Дебіторська заборгованість	1276168	1389592	1588044	198452	311876						
Грошові кошти та їх еквіваленти	143965	290710	492105	201395	348140						
Баланс	12062877	13062445	13737650	675205	1674773	Баланс	12062877	13062445	13737650	675205	1674773

У складі пасиву балансу слід звернути увагу на обсяги динаміку сум непокритих збитків, які у 2021 р. становили 3985923 грн. Хоча підприємству за рахунок досягнення прибутковості діяльності у 2019-2021 р. вдалося скоротити накопичену суму непокритих збитків на 1654665 грн., однак обтяження ними балансу підприємства є ознакою потреби реалізації антикризової політики, спрямованої на подолання наслідків збитковості попередніх періодів.

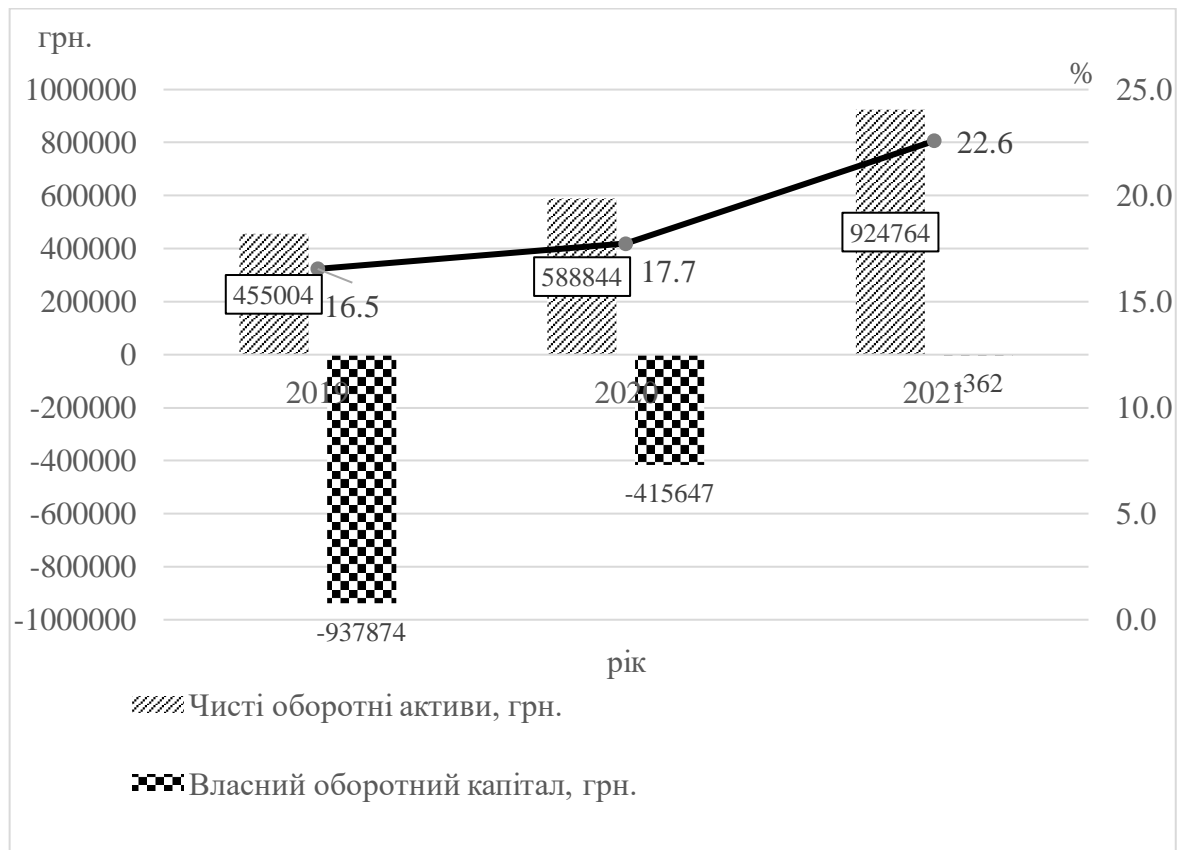
Крім того, підприємство активно залучає короткострокові кредити для забезпечення своїх інвестиційних потреб. Обсяг короткострокових кредитів протягом 2019-2021 рр. зріс на 1045145 грн. та склав станом на кінець 2021 р. 2048009 грн. Цей фактор також є чинником ризику для підприємства, оскільки ці кошти підлягають поверненню з відсотками.

Зіставлення сум вартості оборотних активів і поточних зобов'язань дозволяє виявити наявність або відсутність у підприємства робочого капіталу (чистого оборотного капіталу), який є головною ознакою ліквідності та платоспроможності підприємства. Як видно з табл. 2.3, оборотні активи ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» протягом 2019-2021 рр. стабільно перевищували поточні зобов'язання, що вказує на відсутність проблем з платоспроможністю й ліквідністю. Так, якщо у 2019 році робочий капітал становив 455004 грн., то у 2021 році – 924764 грн., тобто відбулося його зростання у 2,03 рази.

Іншим джерелом формування оборотних активів підприємства, який застосовується для оцінювання фінансового стану і виявлення ознак формування кризи підприємства, є власний оборотний капітал. Його динаміка у порівнянні з динамікою чистого оборотного капіталу подана на рис. 2.1.

Як видно з рис. 2.1, у ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» протягом 2019-2021 рр. формувалася від'ємна величина власного оборотного капіталу, оскільки обсяги необоротних активів перевищували сформований власний капітал, а отже фінансування необоротних активів здійснювалося за рахунок залучення не лише власного капіталу, а й довгострокових зобов'язань. Однак, якщо у 2019 році необоротні активи були профінансовані за рахунок зобов'язань на 10,1%, то у

2021 році цей показник вдалося скоротити майже до нуля (від'ємна величина власного оборотного капіталу становила лише 362 грн.)



**Рис. 2.1. Обсяги чистого оборотного та власного оборотного капіталів підприємства у 2019-2021 рр.**

Власний оборотний капітал є основним джерелом формування запасів і витрат будь-якого підприємства. Проведемо оцінку фінансової стійкості ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» у 2019-2021 рр. на основі аналізу забезпеченості запасів і витрат нормальними джерелами фінансування (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Абсолютні показники фінансової стійкості підприємства, грн.**

Показники	Рік		
	2019	2020	2021
Джерела власних коштів	8374473	9328407	9641564
Необоротні активи	9312347	9744054	9641926
Наявність власних оборотних коштів	-937874	-415647	-362
Довгострокові позикові кошти	487100	0	0
Наявність власних і довгострокових позикових джерел	-450774	-415647	-362
Короткострокові позикові кошти	1002864	1072611	2048009
Загальна величина основних джерел формування запасів	552090	656964	2047647
Загальна величина запасів і витрат	155144	157262	144437
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів	-1093018	-572909	-144799
Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	-605918	-572909	-144799
Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	396946	499702	1903210
Тривимірний показник типу фінансової стійкості	0,0,1	0,0,1	0,0,1

Як видно з табл. 2.5, запаси й витрати підприємства забезпечуються за рахунок залучення коштів з усіх типів нормальних джерел їх фінансування – власних оборотних коштів, довгострокових позикових джерел та короткострокових кредитів і позик. Відповідно, сформований тривимірний показник типу фінансової стійкості ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» у 2019-2021 рр. відповідає нестійкому фінансовому становищу. Це є свідченням потреби розробки і реалізації відповідної антикризової стратегії для покращення фінансового стану підприємства і недопущення переходу у кризовий стан.

**2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства**

Проведемо аналіз основних коефіцієнтів, які визначають фінансовий стан підприємства за такими складовими, як ділова активність, фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність та рентабельність (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Коефіцієнти фінансового стану підприємства у 2019-2021 рр.**

Показники	Нормативне значення	Рік		
		2019	2020	2021
<b>Показники ліквідності і платоспроможності</b>				
Загальний коефіцієнт покриття	1,5...2, більше 1	1,1982	1,2157	1,2916
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8...1, не менше 0,5	0,6187	0,6156	0,6560
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2...0,3, не менше 0	0,0627	0,1065	0,1552
<b>Показники фінансової стійкості</b>				
Коефіцієнт автономії	Більше 0,5	0,6942	0,7141	0,7018
Коефіцієнт фінансування (співвідношення зобов'язань і власних коштів)	Менше 1	0,3551	0,3690	0,3907
Коефіцієнт фінансового важеля (співвідношення позикових і власних коштів)	Не більше 0,33	0,1779	0,1150	0,2124
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Не менше 0,1	0,1654	0,1774	0,2258
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Не менше 0	-0,1120	-0,0446	0,0000
<b>Показники ділової активності</b>				
Коефіцієнт трансформації (оборотності активів)	зростання	0,5276	0,4844	0,4453
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	зростання	0,7600	0,6783	0,6345
Фондовіддача	зростання	0,7173	0,7158	0,7091
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	зростання	2,3140	1,9067	1,4935
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	зростання	4,9874	4,5532	3,8520
<b>Показники рентабельності</b>				
Рентабельність активів	Не менше 0	0,0623	0,0545	0,0758
Рентабельність власного капіталу	Не менше 0	0,0717	0,0644	0,0897
Рентабельність продажів	Не менше 0	0,0943	0,0950	0,1413

Показники ліквідності і платоспроможності підприємства вказують на те, що воно у 2019-2021 рр. мало ознаки достатньо ліквідності і платоспроможності, хоча й мало певні проблеми.

Так, загальний коефіцієнт покриття вказує на те, що підприємство може повністю погасити всі свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів: на 1 грн. поточних активів припадає 1,29 грн. оборотних активів у 2021 році й протягом аналізованого періоду цей показник мав позитивну динаміку.

Однак, рівні показників абсолютної і швидкої ліквідності є недостатньо високими, нижчими за нормативні значення. Так, у 2021 році підприємства мало можливість погашати за рахунок найбільш ліквідних активів (грошові кошти, поточні фінансові інвестиції) 15,5% своїх поточних зобов'язань при нормативі, що гарантує стабільну платоспроможність від 20 до 30%, а рівень швидкої ліквідності був нижче встановлених нормативних значень.

Фінансова стійкість – це стан майна підприємства, що гарантує йому платоспроможність. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, повинні окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечувати самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів.

Показники фінансової стійкості свідчать про високий рівень фінансової автономії підприємства (близько 70% джерел фінансування є власним капіталом), а також невисокий рівень фінансового ризику (коефіцієнт фінансового важеля нижче нормативу).

Єдиним фактором зниження фінансової стійкості є недостатній рівень формування власного оборотного капіталу, що потребує вжиття заходів з підвищення прибутковості (нарощення чистого прибутку для збільшення власного капіталу) або зменшення необоротних активів.

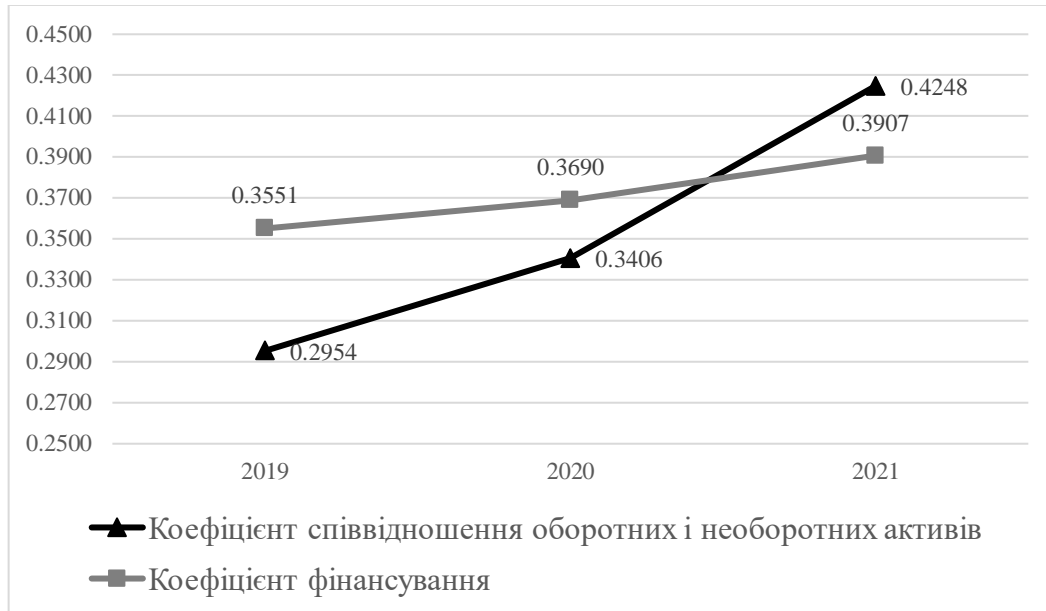
Мінімальна фінансова стабільність підприємства досягається у випадку, якщо підприємство дотримується «золотого правила фінансування», тобто коли зобов'язання гарантовано покриваються активами, ознакою чого є виконання наступної умови:

$$\begin{array}{l} \text{Коефіцієнт співвідношення} \\ \text{поточних та необоротних активів} \end{array} > \begin{array}{l} \text{Коефіцієнт співвідношення} \\ \text{зобов'язань та власного капіталу.} \end{array} \quad (2.2)$$

Як видно з рис. 2.2, у 2021 році підприємством порушено «золоте правило фінансування», що свідчить про можливість виникнення порушень фінансової



стійкості підприємства у майбутньому й зупинення позитивних змін, які спостерігалися щодо посилення фінансової автономії й нарощення чистого оборотного капіталу.



**Рис. 2.2. Динаміка показників «золотого правила фінансування» на підприємстві у 2019-2021 рр.**

Показники ділової активності дають змогу оцінити ефективність використання підприємством власних коштів. До цієї групи належать різні показники обіговості. Вони мають велике значення для оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства.

Як видно з табл. 2.6, показники ділової активності підтверджують наші висновки щодо проблем з оборотністю на підприємстві через зменшення доходів від реалізації. Так, всі розраховані показники демонструють уповільнення оборотності в динаміці. Наприклад, якщо у 2019 році кожна гривня інвестована в активи підприємства протягом року приносила 52,8 коп. чистого доходу від реалізації, то у 2021 році – 44,5 коп.; кожна гривня власного капіталу оберталася у 2019 році 0,7 рази, а у 2021 р. – 0,63 рази.

Найсуттєвіше уповільнення спостерігається в оборотності оборотних активів, яка скоротилася з 2,3 оборотів протягом 2019 року до 1,5 обороти у 2021 році.

Як й передбачалося з аналізу «золотого правила економіки» позитивною протягом 2019-2021 рр. була динаміка показників рентабельності підприємства. У 2021 р. ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» отримало 7,58 коп. прибутку до оподаткування з кожної гривні, інвестованої в активи підприємства, що на 2,14 коп. більше, ніж у 2020 році та на 1,36 коп. більше порівняно з 2019 роком. Зросли також рентабельність власного капіталу (з 7,17% у 2019 році до 8,97% у 2021 році) і чиста рентабельність продажів (з 9,43% до 14,13% відповідно).

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» є нестійким, незадовільним. Основними проблемами, які у подальшому можуть призвести до виникнення кризи підприємства є уповільнення оборотності, високий обсяг непокритих збитків минулих років, недостатній рівень формування власного оборотного капіталу.

Це зумовлене такими причинами. Підприємство втратило контроль над частиною своїх підрозділів внаслідок збройного протистояння та воєнних дій на окремих територіях Донецької і Луганської областей. Зростання політичної напруженості негативно вплинуло на фінансові ринки України, що призвело до суттєвого обмеження спроможності українських підприємств і банків залучати фінансування на міжнародних фондових та кредитних ринках. Ця ситуація призвела до різкої девальвації гривні по відношенню до основних іноземних валют.

Остаточний результат політичної та економічної кризи в Україні та її наслідки передбачити вкрай складно, проте вони можуть мати подальший негативний вплив на економіку України та стан підприємства.

Хоча керівництво ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» вважає, що воно вживає належні заходи для підтримки стабільності діяльності підприємства, необхідні за існуючих обставин, подальша нестабільність ситуації може спричинити негативний вплив на результати діяльності та фінансовий стан

підприємства, характер та наслідки якого на поточний момент визначити неможливо з огляду на невизначеність умов зовнішнього середовища.

### **2.3. Дискримінантний аналіз ймовірності банкрутства підприємства**

Прогнозування ймовірності банкрутства – це складний етап діагностики кризових явищ, необхідний для з'ясування тенденцій розвитку суб'єкта господарювання в умовах постійної зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, пошуку раціональних заходів для підтримання стійкості його економічної поведінки. Умови сучасної економіки характеризуються значною кількістю дестабілізуючих чинників (факторів) впливу на стабільність функціонування суб'єкта господарювання, що послаблює його фінансово-економічну стійкість, спричинюючи передумови банкрутства. Тому з необхідністю прогнозування майбутніх економічних вигід пов'язана практична робота будь-якої організації, відтак сучасний менеджер і фахівець з аналітичних досліджень повинен володіти основними навичками прикладного прогнозування ймовірності банкрутства організації [46, с.126].

Сьогодні ситуація банкрутства спостерігається і серед телекомунікаційних підприємств, які змушені йти з ринку через високий рівень конкуренції та неплатоспроможності.

Розглянемо механізм антикризового управління ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» залежно від його фінансового стану, використавши моделі діагностики банкрутства.

Двофакторна модель Альтмана є найпростішою з методик діагностики банкрутства, під час побудови якої враховується всього два показники: коефіцієнт поточної ліквідності та питома вага позикових коштів у пасивах [47, с. 60].

П'ятифакторну модель Альтмана адаптовано до сучасних стандартів фінансової звітності.

Зробимо оцінку можливості банкрутства ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» на основі даних 2019-2021 рр. за допомогою даної методики.

Модифіковану модель за Альтманом було розраховано за формулою:

$$Z=0,717x_1+0,847x_2+3,107x_3+0,42x_4+0,998x_5. \quad (2.3)$$

де  $x_1$  – частка робочого капіталу в активах;  $x_2$  – чиста рентабельність активів,  $x_3$  – рентабельність активів;  $x_4$  – коефіцієнт фінансування;  $x_5$  – оборотність активів.

Показники п'ятифакторної модифікованої моделі Альтмана з 2019-2021 рік знаходяться у межах  $Z < 1,23$  (табл. 2.7), що свідчить про кризовий стан підприємства, яке має високу ймовірність банкрутства протягом року.

Таблиця 2.7

**Оцінка можливості банкрутства ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» за допомогою п'ятифакторної моделі Альтмана**

№	Показники	2019 р.,	2020 р.,	2021 р.,
1	Загальна вартість активів	12062877	13062445	13737650
2	Заборгованість	2973993	3442012	3767238
3	Прибуток до оподаткування	751229	711412	1041726
4	Власний капітал	8374473	9328407	9641564
5	Чистий прибуток	600170	601027	864407
6	Чиста виручка	6364757	6327113	6117115
7	Робочий капітал	455004	588844	924764
8	X1	0,0377	0,0451	0,0673
9	X2	0,0498	0,0460	0,0629
10	X3	0,0623	0,0545	0,0758
11	X4	0,3551	0,3690	0,3907
12	X5	0,5276	0,4844	0,4453
13	Z	0,93841	0,87889	0,94566

Модель Ліса оцінює схильність підприємства до банкрутства на основі показників ділової активності та рентабельності.

Формула для розрахунку моделі Ліса має вигляд:

$$Z = 0,063X1 + 0,092X2 + 0,057X3 + 0,001X4. \quad (2.4)$$

де  $X1$  – робочий капітал/активи;  $X2$  – прибуток від реалізації/активи;  $X3$  – нерозподілений прибуток/активи;  $X4$  – власний капітал/зобов'язання.

Модель Ліса є більш збалансованою, вона також акцентує увагу на рівень прибутковості діяльності та рентабельність активів підприємства, а також на структуру активів та джерел їх фінансування.

Як і модель Альтмана, модель Ліса свідчить про високий рівень втрати фінансової стійкості підприємством та загрозу банкрутства. Дискримінантний показник (табл. 2.8), при нормативному значенні більше 0,037, за досліджуваний період був значно нижче цього показника, що обумовлено головним чином значними обсягами накопичених непокритих збитків в структурі балансу.

Таблиця 2.8

**Оцінка можливості банкрутства ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» за допомогою моделі Ліса**

№	Показник	2019 р.,	2020 р.,	2021 р.,
1	Робочий капітал	455004	588844	924764
2	Загальна вартість активів	12062877	13062445	13737650
3	Операційний прибуток	1285497	1082779	1446284
4	Нерозподілений прибуток	-5640588	-4872412	-3985923
5	Власний капітал	8374473	9328407	9641564
6	Заборгованість	2973993	3442012	3767238
7	$X1$	0,0377	0,0451	0,0673
8	$X2$	0,1066	0,0829	0,1053
9	$X3$	-0,4676	-0,3730	-0,2901
10	$X4$	2,8159	2,7102	2,5593
11	$Z$	-0,0117	-0,0081	-0,0001

Однак, варто враховувати той факт, що модель Ліса не пристосована до українських підприємств, оскільки розроблена для Англії. Модель Ліса створювалася з урахуванням західного розвитку.

Так як критичне значення по моделі Спрінгейта становить 0,862, то за 2019-2021 рр. показник свідчить, що підприємство має стабільне фінансове

становище. Разом з тим в динаміці спостерігається погіршення ситуації, а саме зниження значення дискримінантного показника розрахованої моделі (табл.2.9).

Таблиця 2.9

**Оцінка можливості банкрутства ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» за допомогою моделі Спрінгейта**

	Показник	2019 р.,	2020 р.,	2021 р.,
1	Робочий капітал	455004	588844	924764
2	Загальна вартість активів	12062877	13062445	13737650
3	Прибуток до оподаткування	751229	711412	1041726
4	Поточні зобов'язання	2295526	2729547	3170960
5	Чиста виручка	6364757	6327113	6117115
6	X1	0,0377	0,0451	0,0673
7	X2	1,6510	1,2082	1,1265
8	X3	0,3273	0,2606	0,3285
9	X4	0,5276	0,4844	0,4453
10	Z	5,5346	4,1212	3,9226

Типова модель для аналізу компаній має вигляд:

$$Z=1,03X1+3,07X2+0,66X3+0,4X4. \quad (2.5)$$

де X1 – робочий капітал/активи; X2 – прибуток від реалізації/активи; X3 – прибуток від реалізації/короткострокова заборгованість; X4 – виручка від реалізації/активи.

Точність прогнозу моделі Спрінгейта складає 92,5 % з розрахунку для 40 компаній.

Універсальна дискримінантна функція моделі Таффлера, яка є найбільш оптимальною для діагностики ризику банкрутств українських підприємств має такий вигляд:

$$Z=0,53X1+0,13X2+0,18X3+0,16X4. \quad (2.6)$$

де X1 – прибуток до оподаткування / поточні зобов'язання; X2 – поточні активи / поточні зобов'язання; X3 – поточні зобов'язання/загальна вартість активів; X4 – чистий дохід / загальна вартість активів.

За проведенням тестам ця модель ідентифікує компанію банкрута з ймовірністю: 97% – за рік до банкрутства, 70% – за два роки до банкрутства, 61% – за три роки, 35% – за чотири роки.

Показники чотирьохфакторної моделі Таффлера для досліджуємого підприємства знаходяться у межах більше значення 0,3 (табл. 2.10), таким чином, це свідчить, що компанія має невеликий ризик банкрутства протягом року.

Таблиця 2.10

**Оцінка можливості банкрутства ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» за моделлю Таффлера**

№	Показник	2019 р.,	2020 р.,	2021 р.,
1	Загальна вартість активів	12062877	13062445	13737650
2	Загальна сума зобов'язань	2973993	3442012	3767238
3	Оборотні активи	2750530	2750530	2750530
4	Поточні зобов'язання	2295526	2729547	3170960
5	Операційний прибуток	751229	711412	1041726
6	Виручка від реалізації	6364757	6327113	6117115
7	X1	0,2731	0,2586	0,3787
8	X2	1,1982	1,0077	0,8674
9	X3	0,1903	0,2090	0,2308
10	X4	0,5276	0,4844	0,4453
11	Z	0,4192	0,3832	0,4263

Модель О.О. Терещенка має вигляд:

$$Z = 1,5 * X1 + 0,08 * X2 + 10 * X3 + 5 * X4 + 0,3 * X5 + 0,1 * X6 \quad (2.7)$$

де X1 – високоліквідні активи/виручка від реалізації; X2 – активи/позикові кошти; X3 – чистий прибуток/активи; X4 – чистий прибуток/виручка від реалізації; X5 – виробничі запаси/виручка від реалізації; X6 – виручка від реалізації/активи

Результати застосування універсальної моделі Терещенка свідчать (табл. 2.11), що протягом 2019-2021 років показник  $Z$  знаходиться у межах  $1 < Z < 2$ , фінансова стійкість підприємства порушена.

Таблиця 2.11

**Оцінка можливості банкрутства ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» за допомогою моделі О.О. Терещенка**

№	Показник	2019 р.,	2020 р.,	2021 р.,
1	Високоліквідні активи	143965	143965	143965
2	Загальна сума зобов'язань	2973993	3442012	3767238
3	Валюта балансу	12062877	13062445	13737650
4	Чистий прибуток	600170	601027	864407
5	Чиста виручка	6364757	6327113	6117115
6	Виробничі запаси	155144	155144	155144
7	X1	0,0226	0,0228	0,0235
8	X2	4,0561	3,7950	3,6466
9	X3	0,0498	0,0460	0,0629
10	X4	0,0943	0,0950	0,1413
11	X5	0,0244	0,0245	0,0254
12	X6	0,5276	0,4844	0,4453
13	Z	1,3875	1,3286	1,7149

Слід відмітити позитивну тенденцію до покращення розрахункового показника оцінки ймовірності банкрутства за моделлю Терещенка, що підтверджує правильність стратегії компанії ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» з подолання кризових явищ протягом 2019-2021 рр.

Провівши аналіз стану підприємства за допомогою відомих методик оцінки можливості банкрутства, доходимо висновку, що найближчим часом банкрутство підприємству не загрожує, але фінансова стійкість підприємства порушена, однак перспективи для розвитку є. Щодо заходів антикризової політики, то важливо зосередити увагу на боргових зобов'язаннях підприємства, вчасному поверненню кредитів та ненакопиченню додаткових зобов'язань, нарощенню прибутковості за рахунок прискорення оборотності. Все це сприятиме подальшому зміцненню фінансових позицій ТОВ «VOLLS TECH COMPANY».



## Висновки до розділу 2

ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» – одне із приватних підприємств, яке функціонує на ринку зв'язку України, оператор послуг інтернет-зв'язку. Особливістю діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» є той факт, що воно надає широкий асортимент телекомунікаційних послуг у різноманітних регіонах. Місія компанії полягає в тому, щоб задовольняти потреби підприємств та громадян України в телекомунікаційних послугах високої якості та забезпечувати інтереси своїх власників шляхом досягнення високих результатів діяльності.

Для визначення переваг та недоліки, а також можливостей і загроз діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» доцільно застосовувати SWOT-аналіз. За його результатами встановлено, що середовище функціонування підприємства характеризується високим рівнем невизначеності, а можливими факторами зовнішнього середовища, що негативно відобразилися в господарській діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» є: посилення конкуренції на ринку послуг швидкісного доступу до Інтернет; погіршення економічного стану України, зменшення попиту на послуги; війна на території України, посилення військової конфронтації; коливання валютного курсу, що може призвести до подорожчання обладнання.

Фінансовий стан підприємства у 2019-2021 рр. мав певні ознаки кризових явищ, серед яких: 1) погіршення ділової активності, що виявляється у зниженні чистого доходу від реалізації та уповільненні оборотності активів; 2) накопичення високого рівня непокритих збитків попередніх періодів в балансі, які є закладають високі вимоги щодо прибутковості діяльності на майбутнє і створюють загрозу для втрати фінансової стійкості підприємства; 3) недостатня прибутковість з точки зору потреби формування власного оборотного капіталу й покриття збитків минулих періодів; 4) формування ознак нестійкого фінансового стану й його збереження протягом останніх трьох років за рівнем забезпеченості

запасів і витрат нормальними джерелами фінансування; 5) недотримання «золотого правила фінансування» і неспроможність гарантовано покривати зобов'язання активами з урахуванням відповідності строків залучення та інвестування, без порушення нормальних умов функціонування підприємства.

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства за різними моделями дає суперечливі результати (кризовий стан виявлений за моделлю Альтмана, високий ризик втрати фінансової стійкості і банкрутства – за моделлю Ліса, невеликий ризик банкрутства – за моделлю Таффлера, порушення фінансової стійкості – за моделлю Терещенка та стабільний стан – за моделлю Спрінгейта). Однак, більшість моделей вказує на наявність ознак формування кризових явищ і порушення стійкості підприємства, що посилює ризик його неплатоспроможності в майбутньому.

Запобігти реалізації виявлених ризиків і загроз має розробка і реалізація ефективної антикризової стратегії підприємством.

### РОЗДІЛ 3.

## РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»

### 3.1. Впровадження комплексу заходів системи антикризового управління на ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»

У період з 2014 року стан підприємств України перебуває в умовах непередбачуваного зовнішнього середовища. Підприємства розвиваються у невеликій кількості за рахунок відсутності підтримки інноваційної діяльності, продукція багатьох підприємств є не конкурентоспроможною, тому головною метою управління на підприємствах є запобігання криз, викликаних змінами внутрішнього зовнішнього середовища або їх запобігання.

Сутністю сучасних кризових явищ є становлення вищого технологічного укладу і стрімкий розвиток інформаційного забезпечення, поглиблення процесів інтелектуалізації виробництва, підвищення конкуренції. Основними напрямками впливу на підприємства телекомунікації вважаються:

- активізація конкурентного взаємозв'язку за допомогою інформаційно- телекомунікаційних засобів;
- стрімке розгортання глобалізаційних процесів;
- зміни в організаційно-правових структурах управління суб'єктів господарювання.

Сьогодні значно впливають на систему управління інформаційні потоки. Їх вплив пояснюється необхідністю швидкого реагування на зміни в конкурентному середовищі.

Основним завданням антикризових заходів є підвищення рівня ефективності за допомогою покращення професійних навичок і зростання компетенції управлінців, швидкості прийняття рішень, здатності нестандартно підходити до вирішення питань й реалізації управлінських процедур і функцій антикризового управління суб'єктів господарювання. У 21 сторіччі, час

інформаційних технологій, антикризові заходи мають базуватися на інформаційно-комунікаційних процесах і сучасному технологічному забезпеченні.

Причинами, що викликали негативну ситуацію для ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» в результаті погіршення фінансового стану, можна вважати наступні:

- економічна та політична нестабільність;
- висока конкурентність;
- брак інноваційних технологічних засобів;
- відсутність комунікаційних каналів;
- невідповідність фахівців;
- відсутність необхідного програмного забезпечення;
- підвищення цін на сировину та транспортування.

Як показує досвід підприємства, воно не є провідним з інноваційного розвитку за час свого існування, тому доцільним буде розробка шляхів вдосконалення антикризового управління на основі інновацій з урахуванням складнощів у функціонуванні за останні роки, що виявилися для підприємства фінансово нестабільними.

Для реалізації ефективної антикризової політики, варто враховувати різновекторний вплив ряду чинників. Менеджер підприємств телекомунікації, зокрема ТОВ «VOLLS TECH COMPANY», постає перед непростю ситуацією, а саме неоперативність отримання та обробки інформації з внутрішніх та зовнішніх джерел може знайти своє відображення у негативних фінансових показниках. Розробка, прийняття та реалізація заходів антикризової політики без раціонального використання інформаційних можливостей може призвести також до неефективного використання наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних та ін.) на підприємстві.

Одним із елементів успіху в цьому процесі є правильно обрана, адаптована до сьогодення система управління й контролю за діяльністю суб'єктів

господарювання, яка врахує всі можливі проблеми, недоліки, суперечності та кризові явища у майбутньому.

Це нелегке завдання потребує вивчення кола питань, що виникли на певному етапі та гальмують подальший розвиток телекомунікаційних компаній в Україні.

Модель структури проблем управління підприємствами телекомунікацій, ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» зокрема (рис. 3.1), може допомогти поетапно й детально провести аналіз суперечності та проблеми для їх подальшого розв'язання. Інтеграція цієї структури антикризового управління у систему менеджменту компаній телекомунікацій надасть можливість менеджерам підприємства миттєво реагувати й швидко вирішувати проблеми, що постають у процесі управління життєдіяльністю об'єктом телекомунікаційного ринку [48].

Дана комплексна модель дозволить телекомунікаційним підприємствам, зокрема, ТОВ «VOLLS TECH COMPANY», більш чітко аналізувати та розрахувати ймовірність банкрутства, виходячи із особливостей галузі та специфіки самого підприємства.

Задача даної моделі допомогти управлінському персоналу зробити менеджмент підприємства структурованим та збільшити ефективність антикризового управління для стабільного функціонування компанії за таких умов:

- аналіз та діагностика протиріч, структуризація, групування щодо виявленої проблематики з урахуванням можливості виникнення кризового стану підприємства і загрозою банкрутства;
- формування суперечностей у відповідності до часових періодів для їх вирішення за певними напрямками, пріоритетами й ресурсами;
- визначення структури проблем та їх кінцево-цільової спрямованості;



**Рис. 3.1. Модель визначення проблематики телекомунікаційних підприємств, як першого етапу антикризового управління**

– коригування за необхідності базового варіанту структури проблем відповідно до визначених принципів згідно з контуром, що веде від блоку 10б знов до 4 блоку оцінки, так як, можливо, потрібна повторна або більш детальна оцінка складових з блоків 2-4;

– розробка шляхів попередження повторенню проблем чи загостренню суперечностей.

Це потребує рішучих дій з боку системи управління телекомунікаційних підприємств в Україні для мотивації за допомогою вирішення проблем системи управління на усіх соціально-економічних рівнях та приведення підприємства на бажаний фінансово-економічний та соціальний рівень.

У сучасних умовах основними завданнями антикризової діагностики ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» є:

- оцінка ліквідності і платоспроможності підприємства;
- аналіз показників прибутковості капіталу, рентабельності, економічної незалежності та стійкості підприємства;
- характеристика ключових менеджерів підприємства, їх досвіду та компетентностей;
- виявлення загроз і ризиків функціонування підприємства;
- визначення ефективності використання капіталу і фінансових ресурсів;
- оцінка забезпеченості підприємства власними оборотними засобами;
- характеристика стану підприємства та побудова прогнозів його розвитку на фінансовому ринку;
- якісна оцінка інноваційності, компетентностей і конкурентних переваг підприємства.

Тому інтенсивність функціонування компаній телекомунікації потребує індивідуального антикризового управління операційними процесами на кожному операційному етапі. З огляду на це значно зростають обсяги інформації, що є невід'ємною частиною системи антикризового управління. Якісно змінюється й інфокомунікаційне забезпечення, застосовуються дедалі складніші моделі процесів, технології ухвалення рішень враховують усе більшу кількість чинників [49, с.55].

Дослідження сучасних зарубіжних та вітчизняних науковців дозволяють на сьогодні визначити основні антикризові інструменти телекомунікаційних

підприємств. Їх впровадження – це реальна можливість позитивних змін та успішного функціонування компанії.

- Balanced Scorecard (Збалансована система показників);
- Decision Rights Tools (Інструменти прав прийняття рішень);
- Scenario and Contingency Planning (Сценарне та імовірнісне планування);
- Benchmarking (Бенчмаркінг);
- Downsizing (Скорочення персоналу);
- Social Media Programs (Соціальні медіапрограми);
- Big Data Analytics (Аналітика великих даних);
- Employee Engagement Surveys (Анкетування співробітників);
- Strategic Alliances (Формування стратегічних альянсів);
- Business Process Reengineering (Реінжиніринг бізнес-процесів);
- Mergers and Acquisitions (Злиття та поглинання);
- Strategic Planning (Стратегічне планування);
- Change Management Programs (Програма управління змінами);
- Mission and Vision Statements (Агломерація образу майбутнього);
- Supply Chain Management (Інтеграція ланцюжка постачання);
- Complexity Reduction (Зниження складності);
- Open Innovation (відкриті інновації);
- Total Quality Management (Тотальне управління якістю);
- Core Competencies (Ключові компетенції);
- Zero-based Budgeting (Бюджет із «чистого аркушу»);
- Customer Relationship Management (Управління взаємовідносинами з клієнтами);
- Price Optimization Models (Моделі цінової оптимізації);
- Customer Segmentation (Сегментація споживачів підприємства);
- Satisfaction and Loyalty Management (Управління задоволенням та лояльністю).



Окрім цього до поширених антикризових заходів належить невиправдане зниження цін на послуги та мінімізація витрат на їх просування, що негативно відображається на іміджі компанії і призводить до зменшення кількості споживачів [50, с.116].

Одним із найбільш дієвих інструментів стратегічного планування та антикризового управління є збалансована система показників. Вона слугує для встановлення стратегічних цілей та оцінки ефективності діяльності з точки зору реалізації стратегії за допомогою визначених ключових показників результативності [51].

В ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» ця система базується на збалансованості чотирьох аспектів (рис.3.2.).

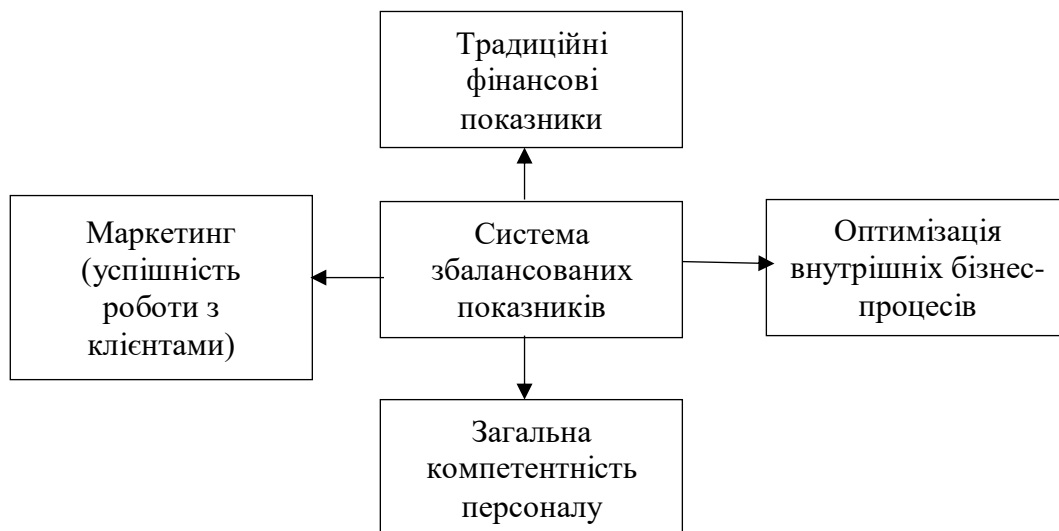


Рис. 3.2. Система збалансованих показників на підприємстві

Аналіз показників представляє реальну повну картину існуючої стратегії кожного окремого підрозділу підприємства, надає представлення про його досягнення та проблеми, а також дозволяє зробити оцінку динаміки його розвитку.

Періодичний розрахунок ключових показників результативності - це зворотній зв'язок та відповідне регулювання дій підрозділу, рівень досягнення ним мети, ефективність бізнес-процесів та роботи кожного зі співробітників підрозділу.

Досягти прибуткової діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» можливо за рахунок орієнтації підрозділів на забезпечення даної кінцевої цілі. Дієвим механізмом виступає стратегічне планування на основі бюджетування. Складання бюджетів дозволяє раціонально організувати виробництво.

Бюджетування як один із видів фінансового планування вдало поєднує інтереси підрозділів і підприємства загалом, а також враховує особливості кожного з них через систему витрат і доходів, характерних тільки для певного підрозділу. Бюджетування – це процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів. Продуктом бюджетування є бюджет [52, с.112].

ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» має вибудовувати бюджетну політику, ґрунтуючись на планах щодо впровадження і розвитку нових послуг для клієнтів компанії і вимогах ринкової кон'юнктури (рис. 3.3). Гнучкість в плануванні і виконанні бюджету дозволяє оперативно відповідати на зміни ринку. Якщо, наприклад, загострюється конкурентна ситуація, то підприємство має можливість оперативно поміняти, скорегувати плани з маркетингових витрат і витрат, пов'язаних з утриманням абонентів.



Рис. 3.3. Етапи бюджетування на підприємстві

Рівень загальних витрат бюджету визначається з урахуванням очікуваних темпів зростання і цільової рентабельності, що враховують виконання стратегічних завдань компанії.

ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» відстежує макроекономічні тенденції і проводить моніторинг змін валютних курсів. Це робиться для того, щоб припущення, що використовуються при бюджетуванні, максимально об'єктивно відображали зовнішні ризики, в т.ч. і валютні.

Наслідуючи світові тенденції - зростає попит на нові, сучасні послуги, засновані на IP-технологіях. Це, власне, доступ до інтернету, IP-телефонія і IP-телебачення. Для надання таких послуг ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» проводить масштабну модернізацію своєї технологічної інфраструктури.

Одним з найбільш затребуваних продуктів ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» стало інтерактивне телебачення, або IP-TV.

У 2021 році ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» презентував новий продукт - IP-TV для бізнес-абонентів. До послуги "бізнес-TV" вже підключено обслуговування екранів в ресторанах, готельних комплексів та інших закладах.

Можна відзначити, що підприємство розробляє власні методики бюджетування, найбільш повно враховують галузеві та специфічні особливості, використовує і удосконалює сучасні інформаційні технології підтримки управлінських рішень в цій області.

В даний час саме ці напрямки визнані пріоритетними і реалізуються фахівцями ТОВ «VOLLS TECH COMPANY».

Бюджетування витрат на рекламу і маркетинг відбувається відповідно до планованої дохідною частиною бюджету. Перш за все, компанія орієнтується на ефективність і окупність тієї чи іншої кампанії. Після проведення активності в обов'язковому порядку проводиться план-факт аналіз і робляться висновки щодо досягнення цільового ефекту. Отримані висновки використовуються менеджерами при підготовці бюджету.

При підготовці щорічного бюджету рішення про включення тієї або іншої активності в фінальний план приймається на підставі встановлених показників

ефективності проекту. Існує підрозділ функціонального контролінгу, основне завдання якого – оптимізація витрачання бюджетних коштів і підвищення ефективності використання ресурсів.

Для підтримки високого рівня кваліфікації персоналу підприємство проводить різноманітні види навчання із залученням зовнішніх і внутрішніх тренерів.

Для контролю ефективності знань, отриманих в процесі роботи і навчання, всі співробітники проходять щорічну атестацію. За результатами атестації співробітнику виставляється оцінка і формується бюджетна програма необхідного навчання на наступний рік.

На результат роботи підприємства великою мірою впливає рівень професіоналізму співробітників і їх задоволеність. Також діє ефективна і суттєва за обсягами система бонусів, яка працювала навіть під час кризи. При досягненні компанією цільових результатів співробітники отримують премію.

Інновації для будь-якого підприємства є досягненням унікальних конкурентних переваг, здатність швидко виявляти зміни в зовнішньому середовищі і вчасно реагувати на них, тобто бути конкурентогнучким. Для проведення процесу пошуку відповідних інновацій актуальним є використання концепції бенчмаркінгу (рис.3.4.).

Ця стратегія в умовах глобалізації ринкових відносин дозволить перетворити суб'єкт господарювання на таку організацію, що самонавчається і є стратегічно зорієнтованою, оскільки застосування бенчмаркінгу дозволяє безперервно виявляти і переймати найкращий досвід в різних сферах діяльності як конкурентів, так і суб'єктів господарювання інших галузей, формувати унікальний набір стійких конкурентних переваг і своєчасно вносити зміни до нього [53].

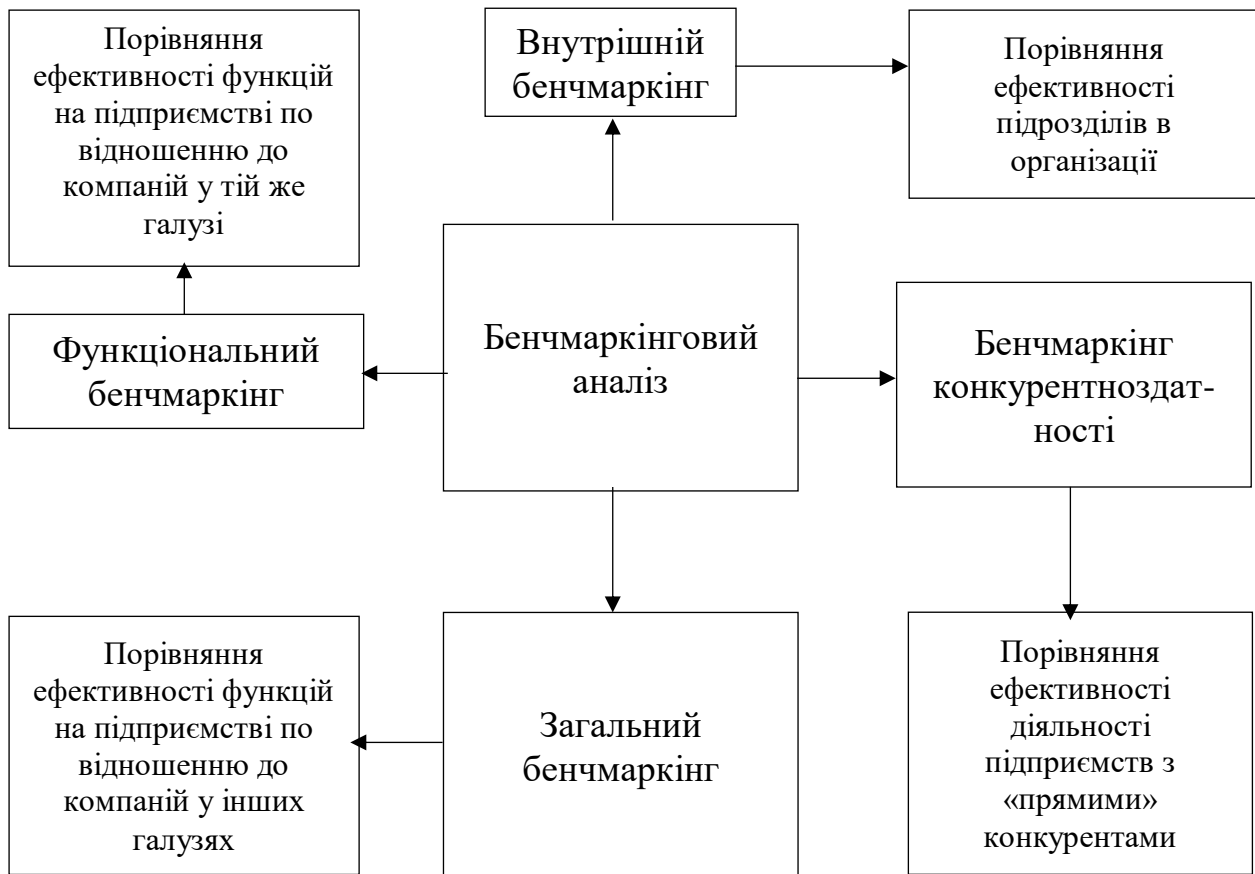


Рис. 3.4. Складові бенчмаркінгового аналізу

На сьогоднішній день оператори мобільного зв'язку знаходяться в умовах жорсткої конкуренції. Незважаючи на постійно відбуваються зміни в структурі використання мережевих ресурсів і швидко зростаючі вимоги до пропускну здатності, їм необхідно завжди виправдовувати очікування абонентів. Щоб залишатися в конкурентному середовищі, де утримання клієнтів є ключовим завданням, оператори все частіше впроваджують автоматизовані системи аналітики та управління задоволеністю абонентів, щоб проактивно контролювати рівень якості зв'язку очима своїх клієнтів і підтримувати, тим самим, їх лояльність.

VistaNEO являє собою потужну масштабну аналітичну платформу з клієнт-серверною архітектурою. Впровадження даної системи дозволяє операторам зв'язку і корпоративним замовникам проводити детальний аналіз поведінки користувачів в мережі на основі трасування викликів, ключових показників ефективності та основних мережевих параметрів.

Система VistaNEO забезпечує необхідними даними для оптимізації і усунення виникаючих неполадок в роботі мережі перш, ніж вони відіб'ються на кінцевого користувача.

Тим самим, рішення покликане забезпечити високу якість задоволеності (QoE) послугами зв'язку та скорочення операційних витрат телекомунікаційної компанії.

Таким чином, на ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» буде доцільною розробка шляхів вдосконалення антикризового управління на основі інновацій з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду. Сучасні антикризові інструменти дозволяють підприємствам у ході своєї діяльності використовувати методи запобігання кризи в залежності від причини виникнення, особливостей галузі функціонування та стратегічних цілей. Сфера телекомунікацій має ряд специфічних ознак, тому для вибору стратегії управління вкрай важливим та актуальним є визначення складових процесу побудови та втілення антикризової стратегії, як логічного процесу послідовних дій спрямованого на стабілізацію системи управління. Це дасть змогу підприємству сфери телекомунікацій підвищити ефективність функціонування в сучасних умовах.

### **3.2. Рекомендації з удосконалення підходів з виявлення та аналізу кризової ситуації на підприємстві з урахуванням галузевих особливостей**

В умовах сучасної економічної ситуації в країні одним із основних напрямів державної політики є оздоровлення суб'єктів господарювання, що сприятиме покращенню бізнес-середовища та інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств. Процедура банкрутства у господарському середовищі є необхідною для очищення ринку від неефективних та неконкурентоздатних суб'єктів господарювання. Задля того, аби зменшити кількість ліквідованих підприємств необхідно визначати ймовірність банкрутства стратегічних та

соціально-важливих суб'єктів господарської діяльності, заздалегідь застосовувати заходи антикризового управління.

Виникає потреба у запровадженні ефективних та адаптованих до галузі господарства моделей діагностики кризового стану ще до появи очевидних ознак неплатоспроможності підприємства.

Для більш точної діагностики банкрутства підприємств телекомунікації, до яких належить ТОВ «VOLLS TECH COMPANY», необхідна модель, яка б окрім порівняння фактичних та нормативних показників урахувала середньогалузеві показники.

Також серйозним недоліком механізмів визначення ймовірності банкрутства є той факт, що побудова моделей базується на бухгалтерській звітності підприємств. Через це у методах діагностики використовуються тільки кількісні показники, без врахування якісних показників розвитку кризового стану та загрози банкрутства.

Що стосується діяльності телекомунікаційних підприємств, то для оцінки їх можливого банкрутства раціонально застосовувати такі методи:

- модель Аргенті (табл. 3.1);
- модель оцінки ризику банкрутства, яка містить ряд показників, притаманних діяльності телекомунікаційних підприємств.

При тестуванні показниками в таблиці необхідно присвоювати одне з двох значень - або «так», або «ні». Кожному фактору кожній стадії привласнюють певну кількість балів і розраховують агрегований показник - А-рахунок. Проміжні значення неприпустимі, тобто необхідно оцінити кожен позицію з точки зору того, чи згодні ви з наведеним судженням чи ні.

Максимально можливий А-рахунок: 100 балів, "Прохідний бал": 25 балів, Більшість успішних компаній 5-18 балів, Компанії, які відчувають серйозні труднощі 35-70 балів. Якщо сума балів більше 25, компанія може збанкрутувати протягом найближчих п'яти років. Чим більше А-рахунок, тим швидше це може статися.

Таблиця 3.1

### Принципи розрахунку моделі Аргенті

	так/ні	Ваша оцінка	Оцінка за Аргенті
<b>1. Недоліки</b>			
Директор-автократ		0	8
Голова Ради Директорів	так	4	4
Пасивність ради директорів		0	2
Внутрішні протиріччя в раді директорів (через відмінності в знаннях і навичках)		0	2
Слабкий фінансовий директор		0	2
Недолік професійних менеджерів середньої та нижньої ланки (поза ради директорів)	так	1	1
Недоліки системи обліку:			
Відсутність бюджетного контролю		0	3
Відсутність прогнозування прогнозу грошових потоків		0	3
Відсутність системи управлінського обіку витрат		0	3
Млява реакція на зміни (поява нових продуктів, технологій, ринків, методів організації праці і т.д.)		0	15
<b>Сума балів</b>		<b>5</b>	<b>43</b>
<b>рівень недоліків низький</b>			
<b>2. Помилки</b>			
Занадто висока частка позикового капіталу	так	15	15
Недолік оборотних коштів через занадто швидкого зростання бізнесу		0	15
Наявність великого проекту (провал такого проекту піддає фірму серйозної небезпеки)		0	15
<b>Сума балів</b>		<b>15</b>	<b>45</b>
<b>рівень помилок низький</b>			
<b>3. Симптоми</b>			
Погіршення фінансових показників	так	3	3
Використання «творчого бухобліку»		0	3
Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння «бойового духу» співробітників, зниження частки ринку)		0	3
Остаточні симптоми кризи (судові позови, скандали, відставки)		0	3
<b>Сума балів</b>		<b>3</b>	<b>12</b>
<b>А-рахунок</b>		<b>23</b>	<b>100</b>
<b>вірогідність банкрутства низька</b>			

Також для вдосконалення підходів до аналізу й виявлення кризи на підприємстві телекомунікаційної галузі доцільно застосовувати специфічні показники, які враховують галузеві особливості (табл. 3.2).



Таблиця 3.2

**Показники ефективності підприємств телекомунікаційної галузі**

Вид ефективності	Споживачі	Підприємства	Держава
Соціальна	Підвищення рівня доступності населення до телекомунікаційних послуг, скорочення цифрового розриву	Розвиток соціальної відповідальності бізнесу, сталість та соціальна захищеність кадрового складу	Покращення показників якості життя
Фінансово-економічна	Скорочення/перерозподіл витрат держави	Зростання прибутку та рентабельності, скорочення дебіторської заборгованості, скорочення витрат	Зростання податкових надходжень, як наслідок зростання ВВП
Організаційна	Оптимізація взаємодії населення та бізнесу	Оптимізація організаційної структури, логістики, співробітництва з іншими підприємствами та державами	Просування реформ держави та програм розвитку інформаційного суспільства
Технологічна	Скорочення паперового документообігу	Відповідність технологій світовим стандартам та вимогам щодо якості послуг	Підвищення інформаційної взаємодії держави з бізнесом та населенням, відповідність європейським векторам розвитку
Ринкова	Зростання конкурентно-спроможності громадян на національному та світовому ринку	Здійснення ефективної диверсифікації, зростання іміджу підприємства	Зростання конкурентно-спроможності національних підприємств телекомунікації на світовому ринку
Кадрова	Зростання привабливості телекомунікаційних підприємств як потенційних роботодавців	Сталість кадрового складу, зростання продуктивності	Скорочення рівня безробіття

Дані показники необхідно оцінювати у кількісному значенні у цифровому форматі. Це може бути бали, коефіцієнти чи інші вимірники. Після оцінювання показників є можливим формування єдиного інтегрованого показника.

Об'єднавши ці методики (кількісного та якісного характеру), можна зробити комплексну оцінку банкрутства телекомунікаційного підприємства,

визначити можливі загрози і ризики та розробити способи їх запобігання чи подолання.

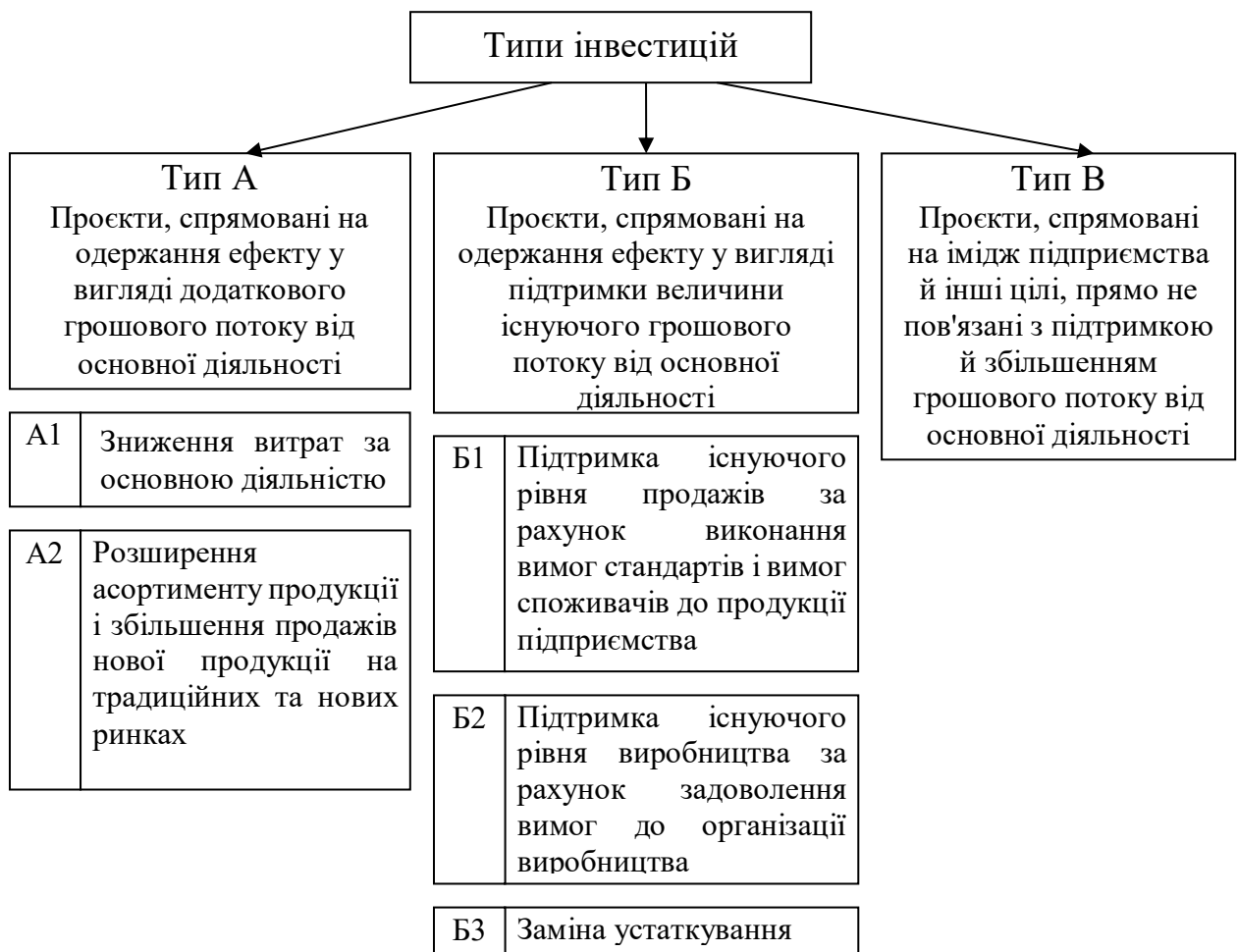
### **3.3 Вдосконалення інвестиційного менеджменту як складова наступальної антикризової стратегії ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»**

Одним із перспективних напрямів формування антикризової стратегії ТОВ «VOLLS TECH COMPANY», на нашу думку, є наступальна стратегія на основі вдосконалення управління інвестиційною діяльністю для забезпечення розширення активів підприємства з позицій перспектив його розвитку. Інвестиції – це головне джерело формування виробничого потенціалу, основний механізм реалізації стратегічних цілей економічного розвитку та головний інструмент реалізації інноваційної політики. Інвестиційне забезпечення нерозривно пов'язане зі всіма основними видами діяльності підприємства і всіма стадіями його життєвого циклу, спрямоване на реалізацію його місії і стратегії, формує його перспективну організаційну структуру і інвестиційну культуру.

У зв'язку з цим доцільним є розробка рекомендацій щодо вдосконалення інвестиційного менеджменту як складової наступальної антикризової стратегії ТОВ «VOLLS TECH COMPANY», створення передумов для активізації інвестування в якісне оновлення виробничого потенціалу підприємства.

Підприємству доцільно впровадити розробку щорічних інвестиційних програм, у яких заходи планувати у розрізі кількох типів (рис. 3.5). за кожним з яких розробляються і реалізуються інвестиційні проекти.

У бізнес-плані підприємства за кожним напрямом має розроблятися комплекс конкретних заходів на основі складених інвестиційних проектів, в яких зазначається наступна важлива інформація: обґрунтування доцільності вкладання коштів; сума інвестиційних вкладень; величина щорічного прибутку; термін окупності; виробничий, соціальний та екологічний ефекти.



**Рис. 3.5. Типи інвестиційних вкладень підприємства**

Говорячи про ефективність, слід зазначити, що вона визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. Ефективність розкриває характер причинно-наслідкових зв'язків виробництва, тобто показує не сам результат, а те, якою ціною він був досягнутий.

Існує досить багато методів розрахунку економічної ефективності інвестицій, зокрема:

- метод оцінки ефективності інвестицій виходячи з їх строків окупності;
- метод оцінки інвестицій за нормою прибутку на капітал;
- методи порівняльної оцінки ефективності інвестицій;
- метод чистої приведеної вартості;

- методи оцінки ефективності за індексом доходності і дисконтованим строком окупності інвестицій;
- метод ануїтету;
- метод оцінки ефективності за внутрішньої нормою прибутку [38].

Враховуючи характер наявної вихідної інформації, вважаємо, що найбільш доцільно скористатися методом рентабельності (індексу доходності). Індекс доходності – відношення приведених грошових доходів до інвестиційних витрат.

Загальна формула для розрахунку індексу доходності ( $I_D$ ) має наступний вигляд [54]:

$$I_D = \frac{D_{\text{заг}}}{K} \text{ або } I_D = \frac{D_{\text{заг}}}{K_D} \quad (3.1)$$

де  $D_{\text{заг}}$  – загальна сума дисконтованого доходу за весь строк реалізації інвестиційного проекту;

$K$  – початкові інвестиційні витрати на реалізацію інвестиційного проекту;

$K_D$  – приведені капітальні витрати до початку реалізації проекту, якщо інвестиції здійснюються протягом ряду років.

Якщо індекс доходності буде дорівнювати 1, то майбутні приведені грошові доходи будуть дорівнювати інвестованим коштам і підприємство отримає приріст доходів у межах заданої норми прибутку. У цьому випадку проект приймається при додаткових дослідженнях, наприклад, якщо норма прибутку, закладена при розрахунку ефективності інвестиційного проекту, буде більше, ніж норма прибутку на капітал, розрахована в цілому по підприємству. Якщо індекс доходності більше за 1, то проект приймається. При індексі доходності менше за 1 проект відхиляється.

Проведемо розрахунок економічного ефекту для інвестиційних проектів типу А ТОВ «VOLLS TECH COMPANY». Вихідні дані (без урахування дисконтування) представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Вихідні дані для розрахунку індексів доходності інвестицій типу А підприємства**

№ п/п	К, тис. грн.	Д <sub>заг</sub> , тис. грн.	Строк експлуатації, років	№ п/п	К, тис. грн.	Д <sub>заг</sub> , тис. грн.	Строк експлуатації, років
1.	262	550	15	14.	222	427	10
2.	1235	2124	11	15.	178	368	15
3.	9256	17111	10	16.	206	352	5

Норма прибутку для розрахунків дорівнює 10 %, оскільки це найменша ціна залучення капіталу підприємством. Продисконтуємо майбутні грошові потоки підприємства від реалізації інвестиційних проектів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Дисконтування майбутніх грошових потоків підприємства внаслідок реалізації інвестиційних проектів типу А, тис. грн.**

№ п/п	Недисконтований річний дохід	Дисконтований річний дохід по роках							
		1	2	3	4	5	6	7	
1.	36,7	33,6	30,6	27,8	25,3	23,0	20,9	19,0	
2.	193,1	175,5	159,6	145,1	131,9	119,9	109,0	99,1	
3.	1711,1	1555,5	1414,1	1285,6	1168,7	1062,5	965,9	878,1	
								Всього	
	8	9	10	11	12	13	14	15	
	17,3	15,7	14,3	13,0	11,8	10,7	9,7	8,9	281,4
	90,1	81,9	74,4	67,7	-	-	-	-	1254,2
	798,2	725,7	659,7	-	-	-	-	-	10514,0

Індекси доходності проектів підприємства, розраховані за формулою (3.1) становлять: проект 1 – 1,07, проект 2 – 1,02, проект 3 – 1,14. Індекси доходності аналізованих проектів перевищують значення 1, отже дані інвестиційні проекти економічно ефективні.

Загальна сума дисконтованого доходу складає 12049,6 тис. грн., дисконтовані витрати за проектами типу А – 10753,0 тис. грн., отже чистий ефект складе 1296,6 тис. грн.

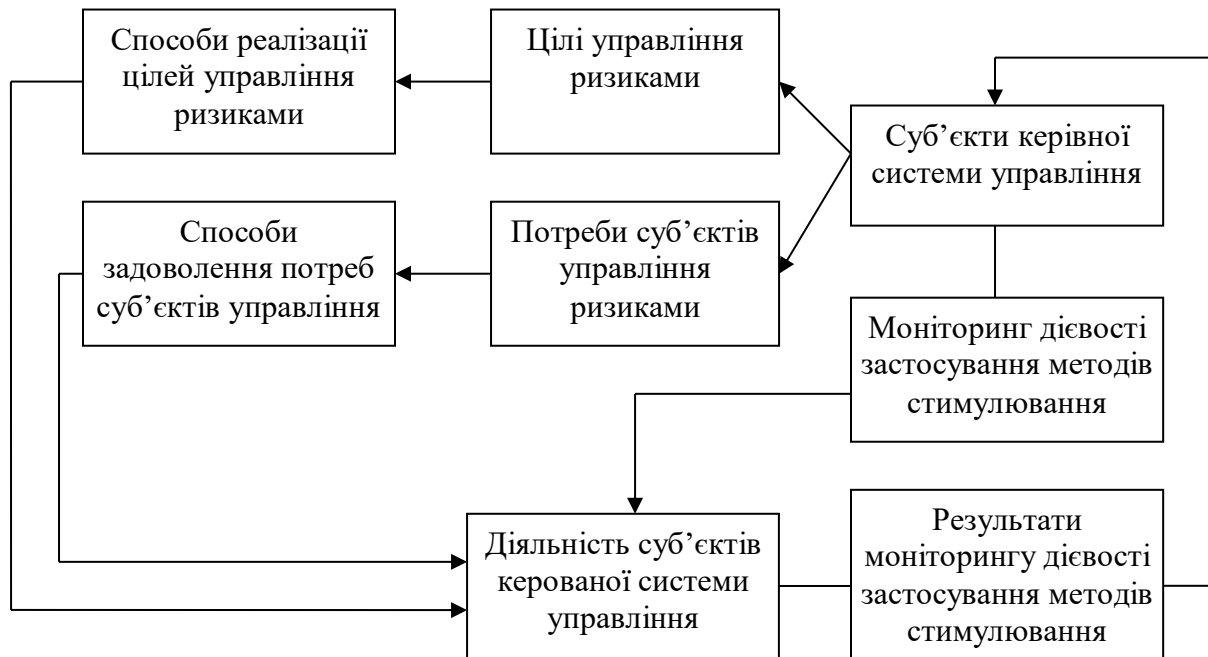
Одним із основних елементів системи підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємства є стратегічне планування заходів щодо впливу на ризики інвестиційної діяльності.

Планування реалізується в два етапи: формування стратегії та її реалізація. Протягом першого етапу суб'єкти управління ризиками інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства встановлюють цілі у системі управління ризиками інвестиційної діяльності підприємства, формують системи показників, які відображають стан реалізації цілей, розробляють системи трактування значень показників, ідентифікують та оцінюють чинники, які впливають на значення показників, здійснюють вибір методів досягнення запланованих значень показників із врахуванням чинників, виділених на попередньому етапі. На другому етапі суб'єкти управління виконують такі завдання: реорганізують структуру управління ризиками інвестиційної діяльності підприємства, розподіляють функції і повноваження працівників залучених до реалізації стратегії управління ризиками інвестиційної діяльності, встановлюють правила і процедури через затвердження посадових інструкцій, положень про підрозділи, проектну документацію тощо, здійснюють кадрове, матеріально-технічне, інформаційне та інше забезпечення реалізації обраної стратегії, застосовують заходи контролю за станом реалізації обраної стратегії, регулюють стан об'єктів у системі управління ризиками інвестиційної діяльності підприємства [56].

Механізм стимулювання суб'єктів управління до зниження ризиків інвестиційної діяльності поданий на рисунку 3.6.

Основою запропонованого механізму є діяльність суб'єктів керівної підсистеми управління щодо впливу на суб'єктів керованої підсистеми управління на засадах адекватного ідентифікування цілей управління ризиками інвестиційної діяльності і потреб суб'єктів управління, а також вибору таких способів реалізації цілей і задоволення потреб, за допомогою яких можливо отримати очікувані результати діяльності з мінімальними витратами коштів і управлінських зусиль. Неврахування суб'єктами управління ризиками інвестиційної діяльності телекомунікаційних підприємств виділених елементів

під час формування механізму антикризового управління може стати причиною його нераціональності, низької результативності, неадекватності тощо.



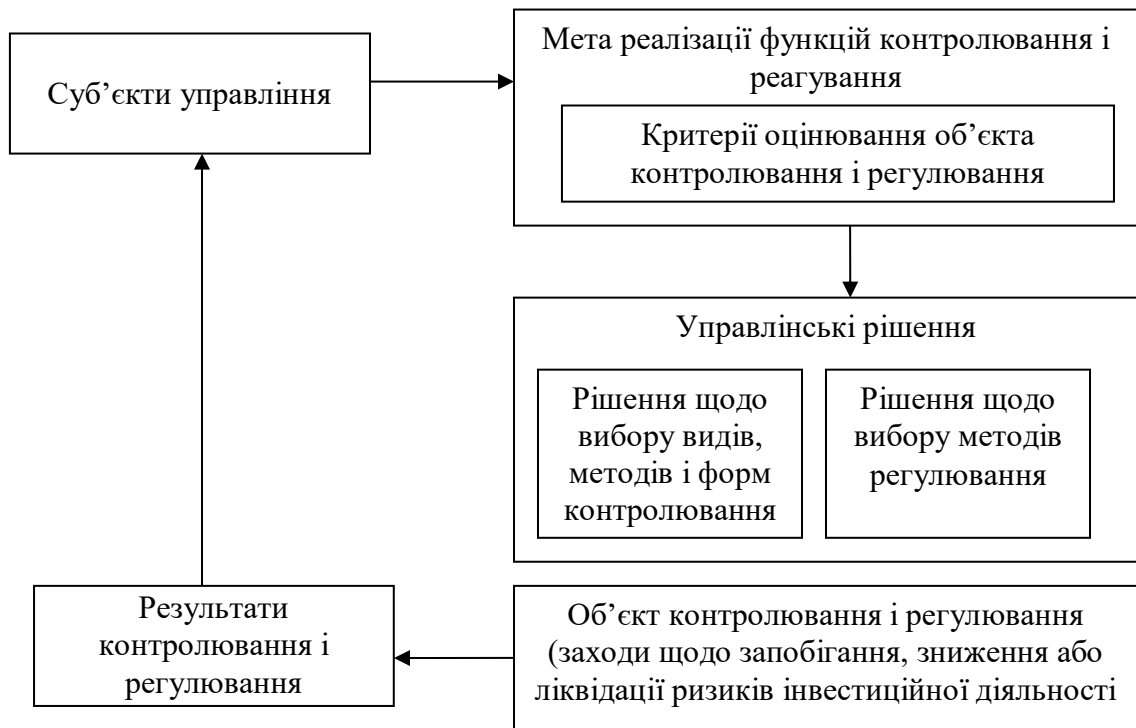
**Рис. 3.6. Механізм стимулювання суб'єктів управління до зниження ризиків інвестиційної діяльності**

Щодо розробленої системи контролювання і регулювання реалізації заходів із впливу на ризики інвестиційної діяльності підприємства, то її елементами є: цілі, суб'єкти та об'єкти контролювання і регулювання; управлінські рішення щодо вибору методів, видів і форм контролювання і регулювання; результати контролювання і регулювання (рис. 3.7).

Функція регулювання реалізується тільки тоді, коли суб'єкти управління ризиками інвестиційної діяльності виявляють певні відхилення.

Окремим елементом сформульованої системи є оцінювання рівня ризику інвестиційної діяльності. За результатами здійснених досліджень, пропонуємо оцінювати ризики телекомунікаційних підприємств, пов'язані із здійсненням реальних інвестицій на засадах урахування чинників, які породжують небезпеку неефективності реальних інвестицій. Формою цієї небезпеки є неспроможність

підприємства виконати виробничу програму, передбачену інвестиційним проєктом під впливом чинників зовнішнього середовища.



**Рис. 3.7. Система регулювання і контролювання заходів щодо впливу на ризики інвестиційної діяльності підприємства**

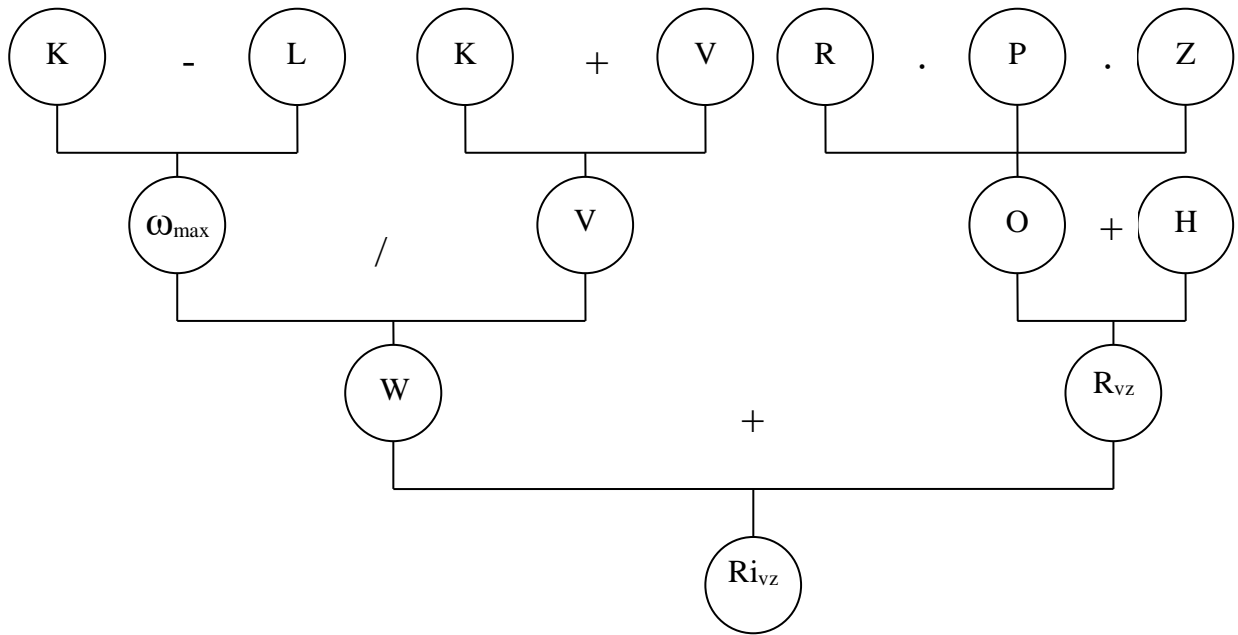
На рис. 3.8 наведено логічно-структурну схему обчислення рівня ризику інвестиційної діяльності телекомунікаційного підприємства [55].

У більш формалізованому вигляді обчислення ризику інвестиційної діяльності ( $Ri_{vz}$ ) пропонуємо здійснити за формулою (3.2), яка являє собою модифікований нами підхід, викладений у [55]:

$$Ri_{vz} = W \cdot k_1 + R_{vz} \cdot k_2 \quad (3.2)$$

де  $W$  – рівень ризику інвестиційної діяльності, зумовлений неспроможністю підприємства виконати виробничу програму, передбачену інвестиційним проєктом під впливом чинників зовнішнього середовища;





**Рис. 3.8. Логічно-структурна схема обчислення рівня ризику інвестиційної діяльності телекомунікаційного підприємства**

**Примітки:**  $K$  – обсяг здійснених інвестицій;  $L$  – обсяг інвестованих коштів, які за умов збитковості інвестиційного проекту залишаються ліквідними і можуть бути повернуті інвестором;  $V$  – обсяг поточних витрат, пов'язаних із здійсненням інвестиційного проекту;  $\omega_{\max}$  – максимально можливий обсяг збитків від інвестиційної діяльності;  $V_z$  – загальна сума витрат на реалізацію інвестиційного проекту;  $R$  – математичне очікування невиконання підприємством виробничої програми;  $P$  – кількість партій готової продукції, яку планується реалізувати замовникам;  $Z$  – загальний термін виконання виробничої програми;  $O$  – кількість бракованих виробів;  $H$  – загальний обсяг виробництва, внаслідок здійснення інвестиційної діяльності;  $Ri_{vz}$  – узагальнювальний коефіцієнт рівня ризику інвестиційної діяльності машинобудівного підприємства.

$R_{vz}$  – рівень ризику інвестиційної діяльності, зумовлений неспроможністю підприємства виконати виробничу програму, передбачену інвестиційним проектом під впливом внутрішніх чинників;

$k_1$  – коефіцієнт вагомості рівня ризику інвестиційної діяльності, зумовленого неспроможністю підприємства виконати виробничу програму, передбачену інвестиційним проектом, під впливом чинників зовнішнього середовища;

$k_2$  – коефіцієнт вагомості рівня ризику інвестиційної діяльності, зумовленого неспроможністю підприємства виконати

виробничу програму, передбачену інвестиційним проєктом під впливом внутрішніх чинників.

Очевидно, що чим ближче значення цього коефіцієнта до нуля, тим воно оптимальніше.

Практичне використання запропонованих методичних рекомендацій з оцінювання ризиків, пов'язаних із здійсненням реальних інвестицій, сприятиме своєчасності та адекватності обрання оптимальних варіантів уникнення, зниження або ліквідації кризових явищ, обумовлених ризиками інвестиційної діяльності, при реалізації наступальної антикризової стратегії.

Ще одним важливим напрямом такої наступальної стратегії є вжиття заходів для підвищення інвестиційної привабливості. В умовах обмеженості ресурсів і гострої конкуренції між підприємствами за одержання більш якісних і дешевих ресурсів, у тому числі і фінансових, на перший план виходить питання про створення в інвесторів представлення про підприємство, як привабливий об'єкт інвестування – формуванні інвестиційної привабливості. Роль визначення інвестиційної привабливості підприємств полягає в тому, що потенційних інвесторів необхідно переконати в доцільності вкладень коштів саме у даний об'єкт за допомогою конкретних показників [56].

Система факторів оцінки інвестиційної привабливості включає:

- фінансові показники (оцінка фінансових результатів діяльності підприємства, ліквідності та платоспроможності, ділової активності, рентабельності підприємства);
- показники соціальної безпеки (показник продуктивності праці, плинності кадрів, коефіцієнт якісного складу персоналу);
- інформаційні фактори (коефіцієнт культурного рівня персоналу, наявність сертифікатів якості товарів (послуг), коефіцієнт якості заборгованості).

Серед факторів і резервів підвищення інвестиційної привабливості основне значення доцільно приділити групі фінансово-економічних чинників, які, мають

найсуттєвіший вплив на формування рівня інвестиційної привабливості підприємства.

Підвищення інвестиційної привабливості як чітко спланований елемент стратегічного розвитку підприємства повинно відбуватися у рамках певної системи, поданої на рисунку 3.9 [57].



Рис. 3.9. Система формування інвестиційної привабливості на підприємстві

До фінансово-економічних факторів і резервів підвищення інвестиційної привабливості ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» пропонується віднести:

- підвищення ефективності використання основних фондів;
- зростання якості управління заборгованістю;
- зростання ефективності використання оборотних коштів;
- удосконалення управління прибутком підприємства;
- запровадження маркетингових заходів та управління якістю;
- підвищення ефективності управління ціноутворенням на продукцію

підприємства;

- впровадження екологічно безпечного обладнання;
- налагодження та забезпечення високої якості внутрішнього аудиту.

Таким чином, пропонуємо наступні стратегічні напрями наступальної антикризової стратегії ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»:

- впровадження формування інвестиційної програми з поділом проєктів на типи;
- удосконалення системи управління ризиками інвестиційної діяльності на основі структурно-логічної моделі;
- використання сучасних методів оцінки ефективності інвестиційних проєктів;
- реалізація комплексу заходів з підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

В даному розділі було розроблено такі основні рекомендації:

- рекомендації з удосконалення системи антикризового управління на підприємстві;
- удосконалення підходів для виявлення ознак формування кризи з урахуванням галузевих особливостей телекомунікаційних підприємств;
- вдосконалення інвестиційного менеджменту на підприємстві у межах антикризової стратегії.

Рекомендовано застосування науково-методичного підходу щодо визначення ймовірності банкрутства на базі концепції узгодженості визначених критеріїв оцінки, взаємозалежність і взаємозв'язок, яких дозволяє провести оцінку ймовірності банкрутства підприємств (високий, середній, низький) та підвищує ефективність і оперативність прийняття управлінських рішень щодо

мінімізації ризиків у нестабільних умовах господарювання на основі застосування моделі Аргенті. Запропоновано стратегічні економічні напрями уникнення банкрутства підприємств, які згруповано залежно від їх функціонального призначення і обґрунтовано доцільність їх використання відповідно до фінансового стану діяльності підприємства (нормальний, передкризовий, кризовий), що забезпечує своєчасне виявлення, завчасне запобігання та подолання кризових процесів на підприємстві.

Для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» необхідним: є впровадження заходів щодо зміцнення бюджетної дисципліни, модифікації механізму управління виробничими процесами з поглибленою орієнтацією на потреби ринку; розробка і впровадження ефективної системи контролінгу за потоками фінансових ресурсів; впровадження інновацій та модернізація сфер діяльності; диверсифікація надання послуг; оптимізація структури власного капіталу; економія витрат, підвищення фінансової стійкості та платоспроможності.

Третім важливим напрямком змін антикризової стратегії ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» в умовах невизначеності зовнішнього середовища є удосконалення системи управління ризиками, насамперед, ризиками інвестиційної діяльності. Таке удосконалення запропоновано реалізувати на основі структурно-логічної моделі; використання сучасних методів оцінки ефективності інвестиційних проектів; реалізації комплексу заходів з підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Результатом пропонованих змін має бути досягнення значно вищого рівня ефективності антикризової стратегії ТОВ «VOLLS TECH COMPANY».

## ВИСНОВКИ

Таким чином, проведені у роботі дослідження щодо удосконалення антикризової стратегії в умовах невизначеності зовнішнього середовища ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» дозволяють зробити висновки про наступне:

1. За результатами вивчення змісту та сутності поняття «антикризова стратегія підприємства в умовах нестабільності зовнішнього середовища» з'ясовано, що антикризова стратегія підприємством – це тип управління, що дозволяє виявити ознаки формування кризових явищ в діяльності підприємства, зумовлені дією чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, та створити необхідні умови для вчасного попередження, послаблення, запобігання негативних впливів їх дії на функціонування підприємства. Встановлено, що її формування і реалізація відбувається у межах антикризового управління підприємством, яке являє собою специфічну функціональну систему менеджменту, якій властиві комплексність, стратегічність та превентивність.

Відповідно до запропонованого авторського підходу, «антикризова стратегія підприємства» визначена як план підприємства, спрямований на підтримку рівноваги за допомогою формування відносин, норм, настанов та змісту поведінки щодо різних об'єктів управління для забезпечення своєї стабільної прибутковості і фінансової стійкості в умовах невизначеності бізнес-середовищі щодо можливих впливів внутрішніх та зовнішніх чинників. У цьому визначенні підкреслена обумовленість потреби розробки антикризової стратегії змінюваністю і невизначеністю умов бізнес-середовища щодо можливих впливів внутрішніх і зовнішніх чинників.

2. Дослідження процесу розробки і реалізації антикризової стратегії на підприємствах показало, що результативна антикризова стратегія базується на правильно визначених цілях, чіткому уявленні про стан як самого підприємства, так й стан та прогнозованих тенденцій зміни конкурентного середовища, а також реальній оцінці власних можливостей та ресурсів.

Реалізація стратегії відбувається через розробку і виконання програм, планів заходів та процедур, що передбачають наявність потрібних ресурсів, системи управління, організаційної структури та персоналу.

3. У залежності від конкретних умов господарювання підприємство може вибрати одну з трьох моделей управління у кризовій ситуації: активне, реактивне або планове управління, кожна з яких має відповідний комплекс настанов й рекомендованих механізмів з їх реалізації, що передбачають певний набір захисних або наступальних заходів.

4. Вивчаючи науково-методичні підходи до оцінювання ефективності управління антикризовою стратегією для забезпечення стабільності його діяльності з'ясовано, що до інструментів діагностування кризового стану включають: статистику, моделювання, прогнозування, експеримент, експертизу, маркетингові дослідження та ін., що застосовуються в залежності від типу кризи та форми її прояву.

5. Об'єктом нашого дослідження є ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» – одне із приватних підприємств, яке функціонує на ринку зв'язку України, оператор послуг інтернет- зв'язку. ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» є підприємством з дворівневою вертикальною структурою управління та має мережу філій у різних регіонах країни. Особливістю діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» є той факт, що воно надає широкий асортимент телекомунікаційних послуг у різноманітних регіонах. Серед них: телефонний зв'язок. доступ до Інтернету, проводового мовлення, радіозв'язку, радіомовлення, інтерактивне телебачення.

6. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» у 2019-2021 показав, що протягом 2021 року чистий дохід від реалізації підприємства скоротився на 210,0 тис. грн. або 3,32% та склав 6117,1 тис. грн. Разом з тим валовий прибуток демонстрував помірне зростання (на 42,8 тис. грн. або 1,71%), що вказує на вжиття підприємством у 2021 році заходів, спрямованих на оптимізацію витрат у складі собівартості. Доходи та витрати у складі операційної діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»

були достатньо збалансованими за обсягами, що дозволило підприємству в умовах скорочення чистого доходу в 2021 р. отримати зростання прибутку від операційної діяльності (на 363,5 тис. грн. або 33,57%) та чистий прибуток в обсязі 864,4 тис. грн. Чистий дохід компанії з 2019 року по 2021 рік зменшився на 247642 грн., з яких 84,8% припадає на 2021 рік. Такі зміни були викликані, як дією низки несприятливих економічних та соціальних факторів як внутрішнього, так зовнішнього середовища компанії. Обсяг витрат компанії за 2021 рік становив 5498957 грн. Завдяки поліпшенню ефективності бізнес-процесів, а також роботі з оптимізації споживання паливно-енергетичних ресурсів, загальна сума витрат по відношенню до 2019 року зменшилась на 3395169 грн.

Комплексне оцінювання відповідності показників діяльності підприємства «золотим правилам» економіки та фінансування, забезпеченості запасів і витрат нормальними джерелами фінансування вказує на те, що фінансовий стан ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» є нестійким, незадовільним.

7. В ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» функції антикризового планування та управління залежать від менеджерів підприємства. У сучасних умовах основними завданнями антикризової діагностики ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» є:

- оцінка ліквідності і платоспроможності підприємства;
- аналіз показників прибутковості капіталу, рентабельності, економічної незалежності та стійкості підприємства;
- характеристика ключових менеджерів підприємства, їх досвіду та компетентностей;
- виявлення загроз і ризиків функціонування підприємства;
- визначення ефективності використання капіталу і фінансових ресурсів;
- оцінка забезпеченості підприємства власними оборотними засобами;



- характеристика стану підприємства та побудова прогнозів його розвитку на фінансовому ринку;
- якісна оцінка інноваційності, компетентностей і конкурентних переваг підприємства.

8. Процес формування стратегії ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» складається з наступних етапів: активізація конкурентного взаємозв'язку за допомогою інформаційно- телекомунікаційних засобів; стрімке розгортання глобалізаційних процесів; зміни в організаційно-правових структурах управління суб'єктів господарювання; використання моделі структури проблем управління підприємствами телекомунікацій.

Основним завданням антикризових заходів є підвищення рівня ефективності за допомогою покращення професійних навичок і зростання компетенції управлінців, швидкості прийняття рішень, здатності нестандартно підходити до вирішення питань й реалізації управлінських процедур і функцій антикризового управління суб'єктів господарювання.

9. Удосконалення управління антикризовою стратегією повинно базуватися на застосуванні комплексного підходу, охоплюючи всі об'єкти управління. Досягти прибуткової діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» можливо за рахунок орієнтації підрозділів на забезпечення даної кінцевої цілі. Дієвим механізмом виступає стратегічне планування на основі бюджетування. Складання бюджетів дозволяє раціонально організувати виробництво.

10. Основною рекомендацією для ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» є розробка шляхів вдосконалення антикризового управління на основі інновацій з урахуванням позитивного зарубіжного досвіду. Сучасні антикризові інструменти дозволять підприємствам у ході своєї діяльності використовувати методи запобігання кризи в залежності від причини виникнення, особливостей галузі функціонування та стратегічних цілей.

Сфера телекомунікацій має ряд специфічних ознак, тому для вибору стратегії управління вкрай важливим та актуальним є визначення складових

процесу побудови та втілення антикризової стратегії, як логічного процесу послідовних дій спрямованого на стабілізацію системи управління. Це дасть змогу підприємству сфери телекомунікацій підвищити ефективність функціонування в сучасних умовах.

11. Для підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «VOLLS TECH COMPANY» необхідним: є впровадження заходів щодо зміцнення бюджетної дисципліни, модифікації механізму управління виробничими процесами з поглибленою орієнтацією на потреби ринку; розробка і впровадження ефективної системи контролінгу за потоками фінансових ресурсів; впровадження інновацій та модернізація сфер діяльності; диверсифікація надання послуг; оптимізація структури власного капіталу; економія витрат, підвищення фінансової стійкості та платоспроможності.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Василенко В. А., Ткаченко Г.І. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 352 с.
2. Стратегічне управління потенціалом підприємства. Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.
3. Стратегічне фінансове управління підприємством: монографія. / І. М. Боярко, Л. Л. Гриценко, О. В. Рябенков та ін. Суми: Університетська книга, 2014. 161 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
5. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством К.: КНТЕУ, 2005. 824 с.
6. Євтух О.Т., Євтух О.О. Фінансовий менеджмент для магістрів і не тільки. К.: Центр учбової літератури, 2011. 456 с.
7. Куроешева Г. М. Теория антикризисного управления предприятием. СПб.: Речь, 2002. 372 с.
8. Фінансовий менеджмент. / За заг. ред. І.О. Школьник, В.М. Кремень. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 488 с.
9. Карачина Н. П., Савіцька О. О. Антикризове управління: сучасний категоріальний вимір. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 1. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_47)
10. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. Вісник ХНУ 5.2010. Економічні науки. Том 2. С. 214–218
11. Король В.С. Антикризівий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки. Режим доступу: [www.librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=168&start=1](http://www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1)

- 12.Юрик Н.Є. Удосконалення механізму вибору антикризової стратегії підприємствами машинобудівної галузі. Режим доступу: <http://economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=389>.
- 13.Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1 (2). С. 122-126.
- 14.Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4-10.
- 15.Стратегічне управління потенціалом підприємства / Б.Г. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.
- 16.Брінь П.В., Черпак А.Ю. Управління антикризовою діяльністю підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2013 № 69 (1042). С. 92–98
- 17.Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. Режим доступу: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2015/10.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2015/10.pdf)
- 18.Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. Економіка та регіон. 2014. № 6. С. 47- 53.
- 19.Fink S. Crisis management: Planning for the inevitable. – S. Fink. – New York, 1986. – American Management Association.
- 20.Crandall W.R. Crisis Management : Leading in the New Strategy Landscape / William R. Crandall, John A. Parnell, John E. Spillan. Sage Publications, Second Edition, 2013. 360 p.
- 21.Riley J. Crisis Management – Planning & Action. Access mode: <http://tutor2u.net/business/strategy/crisis-management-planning-and-action.html>.
- 22.Тюріна Н.М. Антикризове управління / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка, І.В. Грабовська. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 430 с.
- 23.Шеметев А.А. Самоучитель по антикризисному управлению для директоров и владельцев фирм. Екатеринбург, 2009. 664 с.

24. Пилипчук В.В. Антикризисное управление. Дальневосточный государственный университет. Владивосток, 2003. 123 с.
25. Enleger R. Rolf Enleger Management und Beratung e.K. Stralsund, Deutschland. Zugang: <http://www.rolf-engeler.de/id-1etappe-strategische-krise.html>.
26. Копилук О.І., Штангрет А.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Київ, Центр навчальної літератури, 2005. 168 с.
27. Pham N.K. Frühwarnsystem: Wie Sie Ihr Unternehmen vor der Krise schützen VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft, AG. Zugang: <http://www.experto.de/b2b/unternehmen/unternehmensstrategie/fruehwarnsystem-wie-sie-ihr-unternehmen-vor-der-krise-schuetzen.html>.
28. Kappler A. Krisenmanagement, Sanierungen – Wege aus Unternehmenskrisen. Kappler Management AG, Hedingen/CH, Hedingen, Deutschland. 1996. 12 S.
29. Muller-Stewens G. Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart, 2001.
30. Augustine N. R. Managing the Crisis You Tried to Prevent. Harvard Business Review, 1995. 73(6). P. 147-158.
31. Pearson, C., Mitroff I. From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. Academy of Management Executive, 1993.7(1). P. 48–59.
32. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева [под ред. проф. А.Н. Асаула]. СПб. : АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.
33. Bernstein J.L., Bonafede B. Manager's Guide to Crisis Management. McGraw Hill. NY, 2012. 172 p.
34. Soni J. Crisis Management Oregon, 2008. Access mode: <http://ru.scribd.com/doc/3085463/CRISIS-MANAGEMENT>.

35. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление : принятие решений на краю пропасти. *Менеджмент и маркетинг*. 1999. №4. С. 4-103.
36. Градов А.П., Кузин Б.И. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой. СПб.: Специальная литература, 1996. 510 с.
37. Возникновение кризисов организации, Банковский финансовый портал. URL: <http://al-ros.com/risk/>.
38. Krystek U. Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden, 1987.
39. Muller-Stewens G. Strategisches Management: wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart, 2001.
40. Лапко К.С., Муратова Е.В. Анализ и развитие модели жизненного цикла предприятия. URL: [http://www.rusnauka.com/14\\_NPRT\\_2011/Economics/10\\_87103.doc.htm](http://www.rusnauka.com/14_NPRT_2011/Economics/10_87103.doc.htm).
41. Алферов В.Н. Инновационное антикризисное управление предприятием. Москва, Финансовый университет при Правительстве РФ, 2011. 28 с.
42. Касьянова А.О. Огляд стадій життєвого циклу кризи на підприємстві у вітчизняній та зарубіжній літературі. Современный менеджмент: опыт прошлого и перспективы будущего : кол. монографія. Одеса, 2015.
43. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2015. № 12. С. 300-310. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2015\\_12\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_45)
44. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 8. С. 107–114.

45. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса. / А.Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева [под ред. проф. А.Н. Асаула]. СПб. : АНО «ИПЭВ», 2007. 224 с.
46. Ліндер Є. Еволюція моделей оцінки ймовірності банкрутства. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія : Економічні науки*. 2016. № 1. С. 125-129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce\\_2016\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2016_1_25).
47. Янковець Т. М., Чернюк Ю. В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58-62.
48. Борисова Л. Є. Проблеми подальшого розвитку підприємств телекомунікацій. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2014. № 5-6. С. 226-234. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt\\_2014\\_5-6\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/uazt_2014_5-6_25)
49. Старинець О. Г. Інфокомунікаційне забезпечення антикризового управління в телекомунікаційних підприємствах. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3. С. 52-60.
50. Старинець О. Г. Інструменти антикризового управління телекомунікаційними підприємствами. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2017. № 6(59). С. 115-119.
51. Батанова Т. В. Методологічні аспекти розробки системи збалансованих показників діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 3. С. 79-83. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2014\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_3_13)
52. Прокопишин О. Бюджетування як інструмент стратегії розвитку підприємств аграрного сектору. *Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК*. 2015. № 22(1). С. 110-114. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau\\_econ\\_2015\\_22%281%29\\_\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2015_22%281%29__21)

53. Кирик О. А. Бенчмаркінг як інструмент пошуку інновацій. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 1. С. 49-52. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2013\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2013_1_12)
54. Крылов Э. И., Власова В. М., Журавкова И. В. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия. М.: Финансы и статистика, 2003. 608 с.
55. Смирнова, Т. О. Удосконалення управління ризиками інвестиційної діяльності машинобудівних підприємств. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem\\_biol/nvnltu/19\\_10/253\\_Kuzmin\\_19\\_10.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltu/19_10/253_Kuzmin_19_10.pdf).
56. Федоренко, В. Г. Інвестиційний менеджмент. К. : МАУП, 2001. 280 с.
57. Скриньковський, Р. М. Методичний підхід до економічного оцінювання інвестиційної привабливості підприємств машинобудування. *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 185–192.
58. Ковтун О.І. Стратегія підприємства. К.: Кондор, 2016. 324 с.10.
59. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб, Питер Ком, 2011. 364 с.
60. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.
61. Ареф'єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330\\_Cluster\\_P314-325.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf)
62. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2002. 296 с.
63. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. №3 (27). 2014. С. 109–112.



64. Гончарук А.М. Проблемы стратегического управления предприятием. *Вісник КІБІТ*. 2005. No 2 (3). – С. 63–64.
65. Шпурова О.О. Суть, задачи и принципы антикризисного управления. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Dtr\\_ep/2009\\_1/files/Econ\\_01\\_2009\\_Shapurova.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.pdf). – УДК 338.242:681.
66. Науменко А.П., Гаврило Т.О. Антикризисное управление предприятием URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2010\\_25/naumenko.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_25/naumenko.pdf). – УДК 65.012.32.018(045).
67. Андрущенко О.Б. Моделирование диагностики кризисного состояния и угрозы банкротства предприятия. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. No2 (552). С. 158-163.
68. Квасницька Р.С. Этапность проведения диагностики кризисного состояния и вероятность банкротства предприятия. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. No 2. С. 130-135.
69. Nickle M. The Dean as Chief Crisis Management Officer : What Every Dean Needs to Know about Crisis Management. University of Delaware, USA, 2011. 21 p.
70. Пилипчук В.В. Антикризисное управление. Дальневосточный государственный университет. Владивосток, 2003. 123с.
71. Кракевич К. Антикризисное управление организации. Познань: Экономический университет Познани, 2019. 307с.
72. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризисного управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. No 2. С. 4–10.
73. Антикризисное управление. / И. К. Ларионов, Н. И. Брагин, А. Н. Герасин [и др.]. 2-е издание. Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 380 с.
74. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.] ; под редакцией Н. Д. Корягина. Москва: Издательство Юрайт, 2020. 367 с.

75. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології Матеріали науково-практичної конференції 23.04.2020 року. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/Stud-konf-2020.pdf>.
76. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. Том.4. 2019. №1. С.64-72.
77. Антикризовий менеджмент. Скібіцька Л.І., Матвеев В.В., Матвеев В.І., Щелкунов В.І., Подреза С.М.. Видавництво ЦУЛ, 2020. 584 с.
78. Скібіцька Л.І. Стратегічне управління корпораціями (Зб.ф.) Навчальний посібник рекомендовано МОН України. Видавництво ЦУЛ, 2019. 480 с.
79. Попченко, Е. Л. Особенности антикризисного управления организацией на различных стадиях жизненного цикла / Е. Л. Попченко, О. В. Хохлова. *Экономический анализ и аудит предпринимательской деятельности : Межвузовский сборник научных трудов*. Саратов : ООО Издательский центр «Наука», 2019. С. 65-74.
80. Осепов, Н. И. Разработка и реализация антикризисной бизнес-стратегии организации / Н. И. Осепов // *Современные проблемы и тренды управления государством в современных реалиях : Сборник научных трудов*, Москва, 11 декабря 2020 года / Под ред. А.А. Шестемирова. Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство «КноРус», 2021. С. 82-88.
81. Кузнецов, С. Ю. Антикризисное управление : курс лекций / С. Ю. Кузнецов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Финансы и статистика, 2021. 200 с.

Види стратегій за базисністю визначення головного вектору управління підприємством.

№п/п	Стратегія	Підстратегії
1	Стратегія стабілізації	Пауза (навмисне призупинення збільшення збуту)
		Обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху)
		Без змін (заморожування ситуації, припинення інвестицій)
		Зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт)
2	Стратегії виживання (скорочення)	за способами реалізації поділяються на: - стратегії розвороту; - стратегія відокремлення; - стратегія ліквідації.
		за характером підходів: – скорочення витрат – близька до стратегії скорочення організаційних форм, тому що основною ідеєю має пошук можливостей та вжиття дій для скорочення витрат підприємства; – «збирання врожаю» – припускає відмову від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період, тобто розуміння того, що бізнес приноситиме швидкі й порівняно великі гроші, але короткий період; – скорочення організаційної структури підприємства, коли підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів для довгострокової зміни меж діяльності; – ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення та відбувається тоді, коли підприємство не може продовжувати діяльність.
3	Стратегія реструктуризації	

Річна фінансова звітність ТОВ «VOLLS TECH COMPANY»

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	83012	49158
первісна вартість	1001	482495	465541
накопичена амортизація	1002	(399483)	(416383)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	144297	115930
Основні засоби	1010	4605605	8873137
первісна вартість	1011	5200931	8873137
знос	1012	(595326)	
Інвестиційна нерухомість	1015	1136	112104
Довгострокові біологічні активи	1020		112104
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	889	818
інші фінансові інвестиції	1035		160872
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	733	328
Відстрочені податкові активи	1045	309485	
Інші необоротні активи	1090	13480	
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5158637</b>	<b>9312347</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	115473	120564
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	872967	453242
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	39379	69458
з бюджетом	1135	10471	9754
у тому числі з податку на прибуток	1136	6837	6016
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	362409	753468
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	69342	143965
Витрати майбутніх періодів	1170	49065	34580
Інші оборотні активи	1190	5624	15650
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1527928</b>	<b>1632136</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>530888</b>	<b>1118394</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>7217453</b>	<b>12062877</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4681562	4681562
Капітал у дооцінках	1405	5006390	8699417
Додатковий капітал	1410	411370	411370
Резервний капітал	1415	222812	222812
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(6440084)	(5640588)
Неоплачений капітал	1425	( )	( )

Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>3882050</b>	<b>8374473</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		678467
Довгострокові кредити банків	1510		487100
Інші довгострокові зобов'язання	1515	22320	
Довгострокові забезпечення	1520	253956	227311
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>276276</b>	<b>1392878</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1097392	1002864
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	1005769	445528
товари, роботи, послуги	1615	402847	363914
розрахунками з бюджетом	1620	177008	88183
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	25566	18611
розрахунками з оплати праці	1630	52384	47644
Поточні забезпечення	1660	196221	230219
Доходи майбутніх періодів	1665	221	769
Інші поточні зобов'язання	1690	42187	48128
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>3059127</b>	<b>2295526</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>7217453</b>	<b>12062877</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 31.12.2019 р.**

Форма № 2

Код за  
ДКУД

1801003

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6364757	6493010
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3620700)	(4149758)
<b>Валовий:</b> прибуток	<b>2090</b>	<b>2774057</b>	<b>2343252</b>
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	193131	127644
Адміністративні витрати	2130	(777815)	(748129)
Витрати на збут	2150	(527899)	(588091)
Інші операційні витрати	2180	(375977)	(360252)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	<b>2190</b>	<b>1285497</b>	<b>774424</b>
збиток	2195	( )	( )

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	137795	148947
Інші доходи	2240		95741
Фінансові витрати	2250	(671992)	(921459)
Втрати від участі в капіталі	2255	(71)	(91)
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	<b>2290</b>	<b>751229</b>	<b>65158</b>
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(151069)	317214
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	<b>2350</b>	<b>600170</b>	<b>382372</b>
збиток	2355	( )	( )

### II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	4779690	
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	(8919)	36603
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>4770771</b>	<b>36603</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(836511)	(6589)
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>3934260</b>	<b>30014</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>4534430</b>	<b>412386</b>

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	887327	867665
Витрати на оплату праці	2505	1793323	2181646
Відрахування на соціальні заходи	2510	592412	718832
Амортизація	2515	472529	561017
Інші операційні витрати	2520	1556800	1517070
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>5302391</b>	<b>5846230</b>
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	49158	57444
первісна вартість	1001	465541	480576
накопичена амортизація	1002	(416383)	( 423132 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	115930	665579
Основні засоби	1010	8873137	8839758
первісна вартість	1011	8873137	8838768
знос	1012		
Інвестиційна нерухомість	1015	112104	180100
Довгострокові біологічні активи	1020	112104	180100
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	818	618
інші фінансові інвестиції	1035	160872	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	328	555
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>9312347</b>	<b>9744054</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	120564	143940
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	453242	501226
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	69458	57543
з бюджетом	1135	9754	6267
у тому числі з податку на прибуток	1136	6016	801
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	753468	830823
Поточні фінансові інвестиції	1160		160872
Гроші та їх еквіваленти	1165	143965	129838
Витрати майбутніх періодів	1170	34580	13232
Інші оборотні активи	1190	15650	10865
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1632136</b>	<b>1869780</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>12062877</b>	<b>13062445</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4681562	4681962
Капітал у дооцінках	1405	8699417	8885075
Додатковий капітал	1410	411370	411370
Резервний капітал	1415	222812	222812
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(5640588)	(4872412)
Неоплачений капітал	1425	( )	( )



Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>8374473</b>	<b>9328407</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	678467	712465
Довгострокові кредити банків	1510	487100	
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	227311	282026
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>1392878</b>	<b>994491</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1002864	1072611
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	445528	846858
товари, роботи, послуги	1615	363914	326338
розрахунками з бюджетом	1620	88183	84182
у тому числі з податку на прибуток	1621		5444
розрахунками зі страхування	1625	18611	11310
розрахунками з оплати праці	1630	47644	46214
Поточні забезпечення	1660	230219	252832
Доходи майбутніх періодів	1665	769	1901
Інші поточні зобов'язання	1690	48128	16504
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2295526</b>	<b>2729547</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>12062877</b>	<b>13062445</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 31.12.2020 р.**

Форма № 2

Код за  
ДКУД

1801003

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6327113	6364757
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3830125 )	(3620700)
<b>Валовий:</b> прибуток	<b>2090</b>	<b>2496988</b>	<b>2774057</b>
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	254623	193131
Адміністративні витрати	2130	( 870112)	(777815)
Витрати на збут	2150	( 477605)	(527899)
Інші операційні витрати	2180	( 321115)	(375977)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	<b>2190</b>	<b>1082779</b>	<b>1285497</b>
збиток	2195	( )	( )

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	57862	137795
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	( 429029)	(671992)
Втрати від участі в капіталі	2255	(200 )	(71)
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	<b>2290</b>	<b>711412</b>	<b>751229</b>
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(110385)	(151069)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	<b>2350</b>	<b>601027</b>	<b>600170</b>
збиток	2355	( )	( )

### II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	416601	4779690
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	(61288)	(8919)
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>355313</b>	<b>4770771</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(70136)	(836511)
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>285177</b>	<b>3934260</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>886204</b>	<b>4534430</b>

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	954305	887327
Витрати на оплату праці	2505	1901924	1793323
Відрахування на соціальні заходи	2510	362969	592412
Амортизація	2515	500126	472529
Інші операційні витрати	2520	1779634	1556800
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>5498957</b>	<b>5302391</b>
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2021 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	57444	178201
первісна вартість	1001	480576	637481
накопичена амортизація	1002	( 423132 )	( 459280 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	665579	516418
Основні засоби	1010	8839758	8627127
первісна вартість	1011	8838768	9070786
знос	1012		( 443609 )
Інвестиційна нерухомість	1015	180100	319746
Довгострокові біологічні активи	1020	180100	319746
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	618	349
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	555	85
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>9744054</b>	<b>9641926</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	143940	124993
Поточні біологічні активи	1110	30199	42285
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	501226	531696
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	57543	63181
з бюджетом	1135	6267	5959
у тому числі з податку на прибуток	1136	801	493
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	830823	993167
Поточні фінансові інвестиції	1160	160872	219816
Гроші та їх еквіваленти	1165	129838	272289
Витрати майбутніх періодів	1170	13232	19444
Інші оборотні активи	1190	10865	14506
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1869780</b>	<b>2249266</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>13062445</b>	<b>13737650</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4681962	4681562
Капітал у дооцінках	1405	8885075	8291743
Додатковий капітал	1410	411370	411370
Резервний капітал	1415	222812	222812
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(4872412)	(3985923)
Неоплачений капітал	1425	( )	( )

Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>9328407</b>	<b>9641564</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	712465	596278
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520	282026	329848
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>994491</b>	<b>926126</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1072611	2048009
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	846858	2550
товари, роботи, послуги	1615	326338	490588
розрахунками з бюджетом	1620	84182	214455
у тому числі з податку на прибуток	1621	5444	54044
розрахунками зі страхування	1625	11310	8185
розрахунками з оплати праці	1630	46214	44806
Поточні забезпечення	1660	252832	249249
Доходи майбутніх періодів	1665	1901	2518
Інші поточні зобов'язання	1690	16504	19797
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2729547</b>	<b>3170960</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>13062445</b>	<b>13737650</b>

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 31.12.2021 р.**

Форма № 2

Код за  
ДКУД

1801003

**I. Фінансові результати**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6117115	6327113
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3577332)	(3830125 )
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	2539783	2496988
збиток	2095	( )	( )
Інші операційні доходи	2120	524980	254623
Адміністративні витрати	2130	( 936788)	( 870112)
Витрати на збут	2150	(430099 )	( 477605)
Інші операційні витрати	2180	(251592 )	( 321115)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	1446284	1082779
збиток	2195	( )	( )

Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	39314	57862
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(443603 )	( 429029)
Втрати від участі в капіталі	2255	(269 )	(200 )
Інші витрати	2270	( )	( )
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	1041726	711412
збиток	2295	( )	( )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(177319)	(110385)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	864407	601027
збиток	2355	( )	( )

### II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	(602524)	416601
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445	(50188)	(61288)
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>(652712)</b>	<b>355313</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	100670	(70136)
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>(552042)</b>	<b>285177</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>312365</b>	<b>886204</b>

### III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	846096	954305
Витрати на оплату праці	2505	1860217	1901924
Відрахування на соціальні заходи	2510	377158	362969
Амортизація	2515	518669	500126
Інші операційні витрати	2520	1593344	1779634
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>5195811</b>	<b>5498957</b>
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		