

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра економіки і торгівлі

На правах рукопису

БОРОВСЬКИЙ МИХАЙЛО ВОЛОДИМИРОВИЧ  
ОБҐРУНТУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка торгівлі і природних ресурсів»

Робота на здобуття освітнього рівня «Магістр»

Науковий керівник:  
ЛЯШ\*\*\*\* ОКСАНА МИКОЛАЇВНА,  
доктор економічних наук, професор

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № \_\_\_\_\_  
засідання кафедри економіки і торгівлі  
від 04.11.2024 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ проф. Павлова О.М.

ЛЮЦЬК – 2024

**Волинський національний університет імені Лесі Українки**

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки і торгівлі

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка довкілля і природних ресурсів»

**ЗАТВЕРДЖУЮ****Завідувач кафедри**

«27» вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ)****ВДОБУВАЧУ ОСВІТИ**Зборовському Михайлу Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Обґрунтування антикризової стратегії на підприємстві  
Керівник проекту (роботи) Данилюк Тетяна Іллівна, к.е.н., доцент,  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 04.12.2024 р.
3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є поглиблення теоретичних положень, дослідження методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо обґрунтування антикризової стратегії на підприємстві. Завданнями роботи є дослідити теоретичні та методичні аспекти обґрунтування антикризової стратегії; провести аналіз рівня кризового стану підприємства, обґрунтувати антикризову стратегію на підприємстві.
4. Дата видачі завдання 27.09.2023 р.

## АННОТАЦІЯ

Зборовський М. В. Обґрунтування антикризової стратегії на підприємстві.

Досліджено теоретичні основи, методи обґрунтування антикризової стратегії підприємства. Визначено сутність та складові антикризової стратегії на підприємствах, охарактеризовано методи її обґрунтування, а також систематизовано зарубіжний досвід антикризового управління. Окрему увагу приділено аналізу та використанню методів стратегічного управління в умовах кризи.

Проведено аналіз антикризового управління на машинобудівному підприємстві. Здійснено аналіз машинобудівного комплексу України, охарактеризоване зовнішнє середовище підприємства, а також проведено оцінку ризику його кризового стану. Оцінка базується на фінансових показниках, стані ринку та інших чинниках, що впливають на стабільність організації. У результаті дослідження були визначені ключові проблеми, що призвели до кризового стану підприємства, зокрема зношеність обладнання, висока матеріаломісткість виробів, а також зростаюча заборгованість.

Удосконалено стратегічне антикризове управління на підприємстві. Запропоновано стратегічні перспективи розвитку підприємства, обґрунтовано антикризову стратегію, а також оцінено ефективність запропонованих заходів для подолання кризи. Основну увагу зосереджено на розробці довгострокових управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства. а основі проведеного комплексного діагностування була розроблена модель антикризового управління, що охоплює фінансову, техніко-технологічну, кадрову та маркетингову підсистеми підприємства. Запропоновані заходи включають реструктуризацію сервісів, оптимізацію управління запасами та модернізацію виробництва. Дослідження показали, що через впровадження інноваційних технологій, покращення маркетингової стратегії та розширення ринків збуту підприємство може не тільки вийти з кризи, а й забезпечити сталий розвиток. У результаті реалізації запропонованих заходів підприємства має

високу ймовірність стабілізації фінансового стану, зниження собівартості продукції та досягнення лідируючих позицій на ринку.

Наукова новизна дослідження має місце в удосконаленні методичних підходів до діагностики кризового стану підприємства, в уточненні поняття «антикризова стратегія», розробці стратегічного управління на машинобудівному підприємстві, що забезпечує системність антикризових заходів та довгостроковий ефект.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці стратегічних заходів, які можуть бути використані для ефективного виходу підприємства з кризи, що включають як оперативні, так стратегічні управлінські рішення.

Ключові слова: криза, антикризове управління, антикризова стратегія, діагностування кризи, стратегія стабілізації.

#### SUMMARY

Zborovskiy M. V. Justification of the Anti-Crisis Strategy at the Enterprise.

The theoretical foundations and methods for justifying an anti-crisis strategy at an enterprise are studied. The essence and components of the anti-crisis strategy at enterprises are defined, methods of its justification are characterized, and foreign experience in anti-crisis management is systematized. Special attention is given to the analysis and use of strategic management methods in crisis conditions.

An analysis of anti-crisis management at a machine-building enterprise has been conducted. The machine-building complex of Ukraine has been analyzed, the external environment of the enterprise has been characterized, and the level of its crisis state has been assessed. The evaluation is based on financial indicators, market conditions, and other factors affecting the stability of the organization. As a result of the study, key problems that led to the enterprise's crisis state were identified, including equipment wear, high material intensity of products, and growing debt.

The strategic anti-crisis management at the enterprise has been improved. Strategic prospects for the enterprise's development have been proposed, an anti-crisis strategy has been justified, and the effectiveness of the proposed measures to overcome the crisis has been assessed. The main focus is on developing long-term management decisions aimed at stabilizing the enterprise's operations. Based on the conducted comprehensive diagnosis, an anti-crisis management model has been developed, covering the financial, technical-technological, personnel, and marketing subsystems of the enterprise. The proposed measures include debt restructuring, optimizing inventory management, and modernizing production. The study has shown that through the implementation of innovative technologies, improving marketing strategies, and expanding markets, the enterprise can not only overcome the crisis but also ensure sustainable development. As a result of implementing the proposed measures, the enterprise has a high probability of stabilizing its financial condition, reducing product costs, and achieving leading market positions.

The scientific novelty of the research lies in the improvement of methodological approaches to diagnosing the crisis state of an enterprise, the clarification of the concept of "anti-crisis strategy," and the development of strategic management at a machine-building enterprise, ensuring the systemic nature of anti-crisis measures and long-term effects.

The practical significance of the results obtained lies in the development of strategic measures that can be used for the effective recovery of the enterprise from the crisis, including both operational and strategic management decisions.

**Keywords:** crisis, anti-crisis management, anti-crisis strategy, crisis diagnostics, stabilization strategy.

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ |    |
| 1.1. Сутність та зміст антикризової стратегії на підприємстві.....                   | 10 |
| 1.2. Методи обґрунтування антикризової стратегії підприємства .....                  | 11 |
| 1.3. Зарубіжний досвід антикризового управління на підприємствах.....                | 15 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА                 |    |
| 2.1. Аналіз машинобудівного комплексу України.....                                   | 18 |
| 2.2. Характеристика зовнішнього середовища організації .....                         | 22 |
| 2.3. Оцінювання рівня кризового стану підприємства.....                              | 29 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ         |    |
| 3.1. Стратегічні перспективи розвитку підприємства .....                             | 39 |
| 3.2. Обґрунтування антикризової стратегії .....                                      | 43 |
| 3.3. Обґрунтування ефективності антикризових заходів підприємства.....               | 47 |
| ВИСНОВКИ.....  | 52 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 56 |
| ДОДАТКИ.....   | 62 |

**Актуальність теми.** В умовах глобальної конкуренції, швидких змін ринкових умов та постійних кризових явищ компанія повинна бути готова оперативно реагувати на виклики. Ефективна антикризова стратегія не лише допоможе подолати наслідки кризи, але й створює основу для постійного розвитку, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги та адаптивність у майбутньому. Важливість та необхідність антикризового управління в Україні проявилась в результаті складних економічних та соціально-політичних умов ведення бізнесу. Кризові явища, що нерідко призводять до банкрутства та ліквідації підприємств, вимагають комплексних заходів попередження криз, обґрунтування стратегії виходу з кризи. Урешті решт рішення завдань попередження кризових явищ або пом'якшення їх впливу на результати діяльності підприємства можливо з допомогою реалізації ефективної антикризової стратегії.

**Мета і завдання дослідження.** Метою випускної кваліфікаційної роботи є поглиблення теоретичних положень, дослідження методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо обґрунтування антикризової стратегії на підприємстві.

Досягнення окресленої мети дослідження обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- ..визначити сутність антикризової стратегії та складові системи антикризового управління на підприємстві;
- ..розглянути методи та прийоми обґрунтування антикризової стратегії;
- ..систематизувати зарубіжний досвід антикризового управління підприємством;
- ..провести аналіз машинобудівного комплексу України;
- ..навести характеристику умов функціонування підприємства;

- ..здійснити оцінку рівня кризового стану організації;
- ..обґрунтувати стратегічні перспективи розвитку підприємства;
- ..обґрунтувати антикризову стратегію на підприємстві;
- ..економічно обґрунтувати запропоновані антикризові заходи.

**Об'єктом дослідження** є процес обґрунтування антикризової стратегії машинобудівного підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади обґрунтування антикризової стратегії підприємств в учасних умовах господарювання.

**Матеріал дослідження.** Матеріалом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є різноманітні внутрішні та зовнішні джерела інформації. До внутрішніх належать фінансова звітність підприємства (баланс, звіт про прибутки та збитки, рух грошових коштів), кадрові показники та дані обліку, а також результати внутрішнього аудиту діагностики кризового стану. Зовнішніми джерелами є макроекономічні показники (ВВП, інфляція, валютні курси), галузеві статистичні дані, законодаві акти, що регулюють діяльність підприємств, також інформація про споживчі тенденції, поведінку клієнтів і стратегії конкурентів. Були використані наукові праці, монографії з питань антикризового управління. Ця інформаційна база дозволила розробити комплексну, обґрунтовану стратегію виходу підприємства з кризової ситуації.

**Наукова новизна.** Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в поглибленні існуючих, розробленні та обґрунтуванні теоретико-методичних положень і науково-методичних підходів щодо удосконалення розробки антикризової стратегії машинобудівного підприємства, а саме:

удосконалено:

- методичний підхід до діагностики кризового стану, який на відміну від навчних, враховує крім традиційних аналітичних нефінансові показники діяльності підприємства, а саме якість управління виробництвом, персоналом, маркетингові показники;

- елементи стратегічного управління на машинобудівному підприємстві, що забезпечує системність та ефективність антикризових заходів;



дістання подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат у частині уточнення поняття «антикризова стратегія», яке, на відміну від існуючих, орієнтоване на розробку і реалізацію довгострокових управлінських рішень, спрямованих на запобігання, пом'якшення або ліквідацію негативних наслідків кризових явищ на підприємстві та досягнення поставлених цілей.

**Практичне значення отриманих результатів.** Практична значущість результатів дослідження полягає в розробці стратегічних заходів виходу підприємства з кризи та обґрунтування комплексної та ефективної антикризової стратегії.

**Апробація результатів та публікації.** Обрані положення випускної кваліфікаційної роботи були розглянуті та схвалені на науково-практичній конференції «Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів» (23 листопада 2021 р.) з публікацією тез доповідей.

## РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ  
СТРАТЕГІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1. Сутність та зміст антикризової стратегії на підприємстві

Криза на підприємствах створює стан невизначеності, що супроводжується зниженням показників діяльності, і вимагає від керівництва швидкого реагування, застосування практичних навичок антикризового управління та усунення негативних наслідків. Ефективне антикризове управління базується на постійному моніторингу діяльності організації, своєчасному діагностуванні причин фінансової нестабільності та пошуку шляхів її відновлення. Основною метою такого управління є довготривале досягнення конкурентоспроможності, що сприятиме фінансовій стабільності, ліквідності та сталому розвитку підприємства.

Термін «антикризове управління» з'явився недавно і трактується по-різному: як управління в умовах економічної кризи, під час загрози банкрутства або в рамках судових процедур банкрутства [17, с. 42]. Його можна застосувати як керований процес запобігання або подолання кризи, спрямований на досягнення цілої організації та розвиток відповідно до об'єктивних тенденцій [5, с. 46]. Це також система методів і прийомів, які взаємопов'язані і мають на меті попередження чи усунення негативних явищ для бізнесу [44].

Функції антикризового управління полягають у розпізнаванні та профілактиці кризових явищ через моніторинг, що дозволяє завчасно виявити загрози і пом'якшити їх дослідження [29]. Причини кризи поділяються на зовнішні (інфляція, політична нестабільність, стихійні лиха тощо) та внутрішні (низька конкурентоспроможність, неефективний менеджмент, енерговитрати тощо). Важливим елементом системи управління є стратегія виходу з кризи, яка сприяє виявленню ринкових переваг та ефективній взаємодії з конкурентами.

Систематизація чинників, що означають кризовий стан машинобудівних підприємств наведено в додатку А.

О. М. Скібіцький розглядає стратегію виходу з кризового стану як прискорену та ефективну відповідь на зміни у зовнішньому середовищі, що базується на заздалегідь розробленій системі альтернативних управлінських рішень [44, с. 54].

Отже, антикризова стратегія – це система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на запобігання, пом'якшення або ліквідацію негативних наслідків кризових явищ на підприємстві та досягнення поставлених цілей. Вона передбачає діагностику поточного стану підприємства, виявлення причин кризи, розробку ефективних заходів для стабілізації ситуації, відновлення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Основними елементами антикризової стратегії є постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, раціоналізація ресурсів, оптимізація бізнес-процесів, управління ризиками та адаптація до змін [42].

Таким чином, суть антикризового управління на підприємстві можна звести до наступного: передбачення, очікування і виклик; прискорення до певної міри, упередження, відтермінування; підготовка до кризи; пом'якшення кризи; застосування особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва управління; управління кризовими процесами; управління процесами виходу з кризи, мінімізація наслідків.

## 2. Методи обґрунтування антикризової стратегії підприємства

Згідно з науковим підходом С. М. Іванюти, антикризову стратегію варто розробляти в такій послідовності:

1. Формування місії компанії;
2. Розвиток основного напрямку діяльності фірми, що відображає її внутрішні умови й можливості;

3. Оцінювання чинників конкуренції, загальноконцептуальних чинників;
4. Аналізування діяльності фірми, узгодження її ресурсів із навколишнім середовищем;
5. Визначення й оцінювання найважливіших напрямів діяльності з погляду місії компанії;
6. Вибір певних довготермінових завдань і гранд-стратегій, що забезпечать досягнення очікуваних цілей;
7. Розробку короткотермінових стратегій, пов'язаних із довготерміновими завданнями і гранд-стратегіями;
8. Застосування стратегічних заходів для виявлення резервів;
9. Оцінювання стратегічних процесів із метою застосування набутого досвіду при прийнятті наступних рішень [17, с. 148].

Таким чином, поріш ніж розробляти і реалізовувати антикризові програми і стратегію, необхідно визначити цілі, на які буде спрямована стратегія.

О. М. Скібцький [44] акцентує увагу на загальних правилах методології та технології прогнозування кризи, які є основою для розробки антикризової стратегії. Серед них: визначення цілей прогнозування, розуміння сутності кризи, аналіз зовнішніх чинників, вибір шляхів виходу та оцінка наслідків кризи. Ефективне прогнозування є ключовим елементом успішної стратегії виходу з кризового стану.

Водночас автор окреслює проблеми, які потрібно вирішувати: успішність дій, запобігання кризі, управління в кризовому стані, ліквідація наслідків, правові та фінансові аспекти, соціально-психологічні питання, інновації, конфліктологія, маркетинг в умовах невизначеності та мотивація персоналу.

Ще одного підходу до методології розроблення стратегії виходу з кризового стану дотримуються Василіш В. О., Ванюга С. М. [5; 17]. На їх думку, розроблення стратегії виходу з кризи є одним із етапів управління щодо виходу із кризового стану фірми, але не завершальним. Останнім етапом автори вважають етап розроблення заходів виходу із кризи. Згідно з таким підходом дані два етапи можна реалізувати на практиці за рахунок переходу до нової політики:

диверсифікації (вирішуємо по-новому, що, коли і в якій кількості випускатимемо й розподілятимемо); у сфері ціни та якості продукції; у сфері фінансів; у сфері зберігання, постачання і збуту матеріальних ресурсів; у сфері управління персоналом; у сфері інформаційного забезпечення; в сфері використання часу (наприклад, перехід із одностійної на двостійну роботу); в сфері конверсії виробництва.

На нашу думку, даний підхід дещо спрощений, бо, розглядаючи антикризову стратегію як складову стратегії реструктуризації підприємства, автор не враховує всіх особливостей механізму даного виду стратегії, а саме: а) стратегічного планування та прогнозування кризи; б) стратегічного менеджменту в умовах кризи; в) фінансово-економічного регулювання кризових процесів; г) правового регулювання кризового розвитку; г) конфліктології.

А. М. Штангрет та О. І. Копилюк стверджують, що антикризову стратегію можна реалізувати за допомогою: процесів – спрямована на інтенсифікацію діяльності об'єкта управління; продуктів – спрямована на поліпшення статистичних характеристик і показників об'єкта управління [51].

Відповідно з підходом до стратегічного управління виходом із кризового стану пропонує А. Штангретом та О. Копилюк, є не лише формування, а й реалізація стратегії в межах системного управління. Основні етапи розробки стратегії включають аналіз макросередовища (політичного, економічного, соціального, технологічного), конкурентного середовища (покупців, постачальників, конкурентів, нових гравців і заміників) та стану підприємства [51].

На основі цих рекомендацій пропонується доповнити ці етапи, зокрема, перегляду місії та системи цих підприємств з урахуванням змін у продукції, ринку, технологіях і політиках розвитку. Також є порівняння очікуваних результатів із реальними об'єктами зовнішнього і внутрішнього середовища та відповідне коригування цілей. Наступними етапами є вибір стратегії, що базується на методах стратегічного аналізу та планування, визначення тактики її

реалізації, а також оцінювання й контроль результатів для уникнення повторних кризових ситуацій [8; 36].

Враховуючи особливості реалізації управління щодо виходу із кризового стану на підприємстві, пропонуємо схему розроблення та здійснення стратегії виходу із кризового стану, що зображена на рис. 1.1.

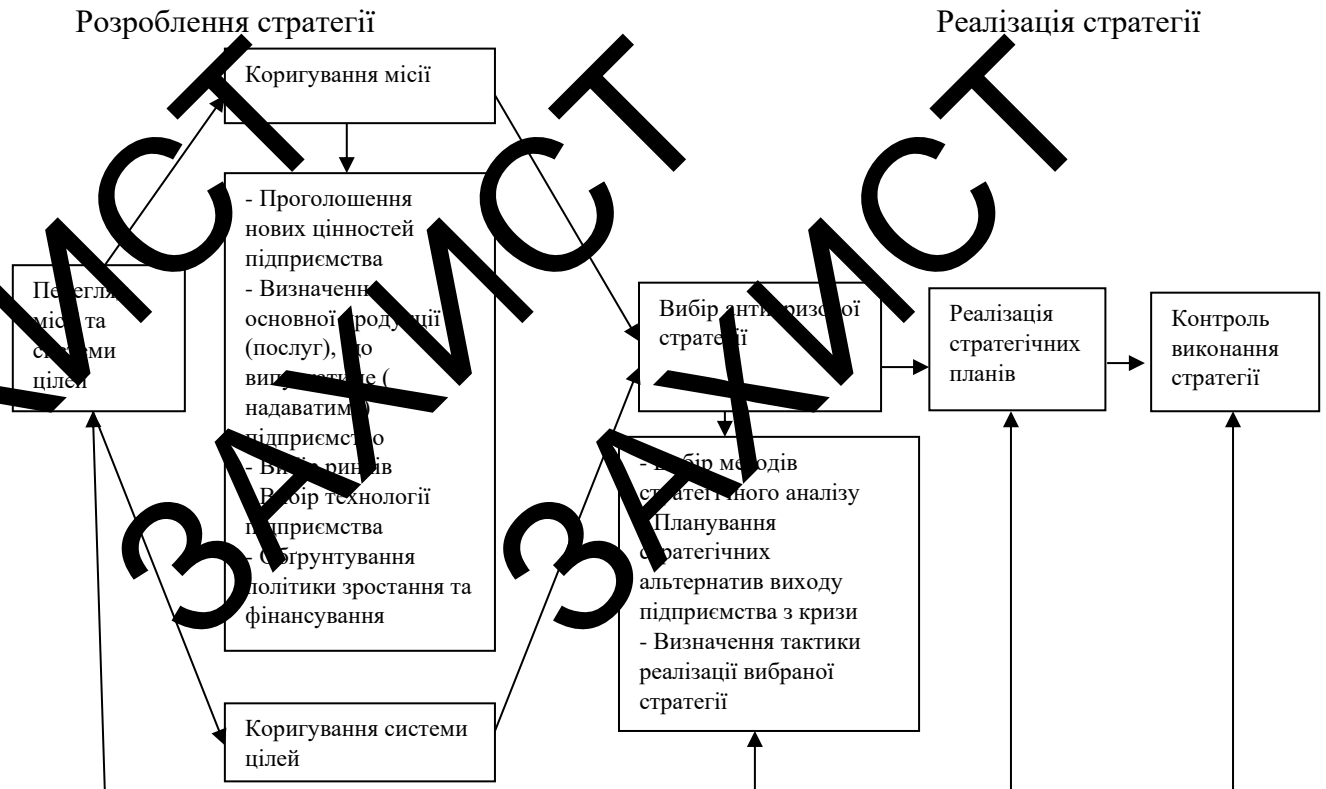


Рис. 1.1. Послідовність розроблення та реалізації антикризової стратегії

Примітка: складено автором на основі [43; 52].

Стратегія виходу з кризового стану буде максимально ефективною, якщо вона інтегрується з адаптованою структурою підприємства та підпорядковується збалансованій системі цілей. Результативність антикризового управління залежить від готовності підприємства до подолання кризи, ефективності дій у постійно кризових ситуаціях, своєчасності превентивних заходів, а також від тривалості процесу розроблення стратегії та строків її впровадження.

### 1.3. Зарубіжний досвід антикризового управління на підприємствах

Стратегії антикризового управління в закордонних компаніях поєднують етапи життєвого циклу бізнесу та конкуренції на рівень ринку. Конкурентні переваги таких організацій залежать від ключових факторів успіху, таких як собі низька вартість продукції чи унікальні пропозиції в товарних групах [41].

Практика антикризового управління за кордоном експрес-аналізу стану організації (швидка експертна оцінка) та комплексну дієвості кризового стану. Експрес-аналіз орієнтований на оперативне виявлення причин кризи та прийняття рішень. Його якість залежить від достовірності даних, серед яких фінансова звітність за останні три роки, бізнес-план, договори, інформація про клієнтів та постачальників, а також управлінські звіти. Тривалість такого аналізу рівнем складності та масштабом діяльності підприємства.

Інститут неспроможності є важливою складовою антикризового управління за кордоном. Його історія починається ще з Античного Риму, де банкрутство трактувалося як шахрайство боржника. У римському праві існували суворі покарання, але закон 105 року до н.е. пом'якшивши їх, зокрема обмеживши втрату громадянства, заборону на шлюб з вільними громадянами та примушення до некваліфікованої праці [57].

Багаторічним і багатим досвідом державного регулювання банкрутства володіють США. З 1934 року роль Державного органу по банкрутству США виконувала Комісія з бірж і цінних паперів США (US Securities and Exchange Commission - SEC). З 1938 року ці функції по державному регулюванню банкрутства зафіксовані в Кодексі про банкрутство. В 1983 році в США з'явилися Державні Федеральні Арбітражні Керуючі, що є державними службовцями Міністерства Юстиції США [47].

З метою однакової й незалежної від місцевої влади застосування федеральних законів велика територія США розбита на 94 федеральних судові округи. Оскільки законодавство про банкрутство США є федеральним, те й системи судів по банкрутству, а також державного нагляду над банкрутствами

віднесені до федеральних судових округ і в кожному федеральному окрузі утворений суд по банкрутству.

Одна з головних проблем кризових процесів є фінансова неспроможність підприємств. Протягом 40 років у рамках Європейського Союзу (ЄС) додавалися зусилля по уніфікації правил здійснення процесуальних дій у справах про неспроможність, що одночасно зачіпає юрисдикції декількох країн – членів ЄС [10]. В 1960 році за рішенням Європейської Комісії ЄС був створений і почав працювати Комітет експертів по банкрутству. Потреба в цьому комітеті з'явилася тому, що питання неспроможності були виключені з розроблюваної тоді Конвенції по Юрисдикціїх і Виконанню Судових Рішень по Цивільних і Комерційних Справах (спідисана в Брюсселі в 1968 році відома як Брюссель- I) і питання неспроможності передбачалося врегулювати в рамках ЄС окремо [4].

З ініціативи Німеччини й Фінляндії Комісія ЄС подала на розгляд Ради ЄС проект Регламенту про процедур неспроможності, що був односторонньо прийнятий Радою 29 травня 2000 року й набув чинності 31 травня 2002 року. Регламент не є "Новим Європейським Законом про неспроможність", що заміняє національні закони про банкрутство у всіх державах- членах ЄС. Як конвенція, Регламент буде взаємодіяти з національними законодавствами відносно, наприклад, майна, що буде управлятися відповідно до закону тієї країни, де буде здійснюватися процедура. Ціль Регламенту складалася не в гармонізації всього правового поля неспроможності, а у внесенні в це поле принципу універсальності з деякими виключеннями [29, с. 166].

Формування механізму банкрутства, неминучі витрати даного процесу були обов'язковими атрибутами перехідної економіки загальної (Німеччина, Японія наприкінці 40- х і в 50- є роки) [7].

Світова практика регулювання антикризових заходів підтвердила якісне оволодіння системи управління суб'єктами ринку. В умовах кризового стану особливого значення набувають радикальні зміни в менеджменті, включаючи підготовку керівників, здатних ефективно діяти за будь-яких ринкових потреб, попереджати негативні прояви з боку та забезпечити фінансову стабільність



підприємств. Цей підхід активно вистогосовувався закордонними країнами для вирішення кризових ситуацій.

Важливо зауважити, що закордонний досвід формувался в умовах стабільного ринку, іншого менталітету та багатьох поколінь, які відносини викликали до ринкових. Тому прямо копіювання цього досвіду без адаптації може не лише виявитися неефективним, а й призвести до негативних наслідків.

Для українських підприємств ключовими перетвореннями, які сприяють ефективній реалізації стратегії виходу з кризи, є підвищення гнучкості. Це стосується систем управління, технологій виробництва, організаційного розвитку, роботи з персоналом та використання виробничого потенціалу. Гнучка система управління підприємством, що полягає у можливості підприємства за необхідності швидко та динамічно змінити його основні моделі та стратегії бізнесу у відповідності до зміни зовнішнього середовища, є досить ефективною, та краще загрози не можуть виникнути в процесі діяльності підприємства; в таких умовах підприємство зберегатиме свою стабільність і конкурентоспроможність.

## РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВА

## 2.1. Аналіз машинобудівного комплексу України

ПрАТ «\*\*» є представником сектору машинобудування ключової галузі розвинених країн, що становить до 50% ВВП (як, наприклад, в Німеччині та Японії) та визначає інноваційний потенціал промисловості. Виробництво машинобудування знаходить застосування в різних секторах, таких як промисловість, сільське господарство, транспорт, торгівля, оборона та побут.

Обсяг ринку машинобудівної продукції у 2022 році становив 196 млрд. грн, що склав 3,4% від загальної обороту підприємств та 8% промислової продукції. Умови глобальної кризи значно вплинули на машинобудівний комплекс України, призводячи до складної економічної ситуації. Зменшення обсягів виробництва було викликано спадом споживчого попиту, банкрутством підприємств, фінансовою неспроможністю та імпортною залежністю [27; 52].

Однією з суттєвих перешкод для розширення обсягів машинобудування та покращення структури промисловості є наявність ризиків, пов'язаних з можливістю часткової втрати контролю над окремими машинобудівними підприємствами, які працювали головним чином на російський ринок. Особливо вразливими виявилися галузі високих технологій, такі як літакобудування, суднобудування та виробництво космічних літальних апаратів.

Причиною виробничої кризи в машинобудуванні є невідповідність національної продукції вимогам світового ринку, таких як якість та екологічні характеристики, а також високий рівень матеріало- та енергоємності продукції. Проблема зумовлена недостатньою інноваційною активністю підприємств у сфері виробництва нових товарів та розробки енергоефективних, маловідходних та ресурсозощадних технологій. Відомо, що більшість виробничих

потужності в машинобудівному комплексі застарілі морально та фізично (70% обладнання експлуатується понад 15 років) і неспроможні забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції. Більшість машинобудівних підприємств потребує значних інвестицій для реконструкції та технічного оновлення, з метою створення сприятливих умов для виробництва високо конкурентоспроможної продукції з високими техніко-економічними показниками та якісними характеристиками [42].

Обсяги виробництва машинобудівного комплексу упродовж 2019-2023 рр. наведені на рис. 2.1.

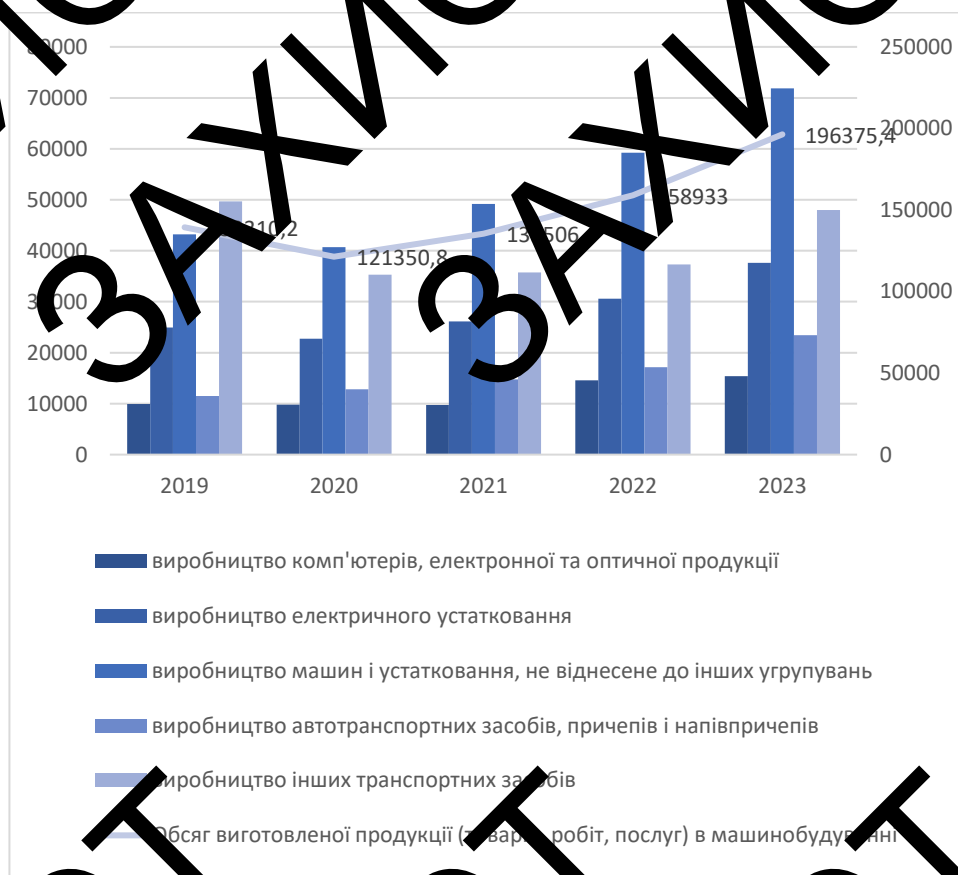


Рис. 2.1. Обсяги виробництва машинобудівного комплексу упродовж 2019-2023 рр.

Примітка: сформоване за даними Державної служби статистики України [27].

Згідно з наданими даними, можна провести аналіз змін обсягів виробництва в різних галузях машинобудування протягом 2019-2023 років.

У 2019-2021 роках відбулося значне зменшення обсягів виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (з 9945,7 млн.грн у 2019 році до 9732,6 млн.грн у 2021 році). Значне зростання даного напрямку відбулося у 2022 році – до 14575 млн грн (збільшення на 49,8% порівняно з 2021 роком). У 2023 році зростання триває, досягнувши 15401 млн.грн (+5,7% до 2022 року).

У 2020 році обсяг виробництва електричного устаткування скоротився до 22732,2 млн грн (-8,8% порівняно з 2019 роком). У 2023 році – 37657,2 млн грн (+22,9% до 2022 року).

Загальний обсяг виробленої продукції в машинобудуванні характеризується падінням у 2020 році на 12,9% (з 139310,2 млн грн до 121350,8 млн грн). Починаючи з 2021 року, відновлення: у 2023 році обсяг досягає 196375,4 млн грн, що на 40,9% більше, ніж у 2019 році.

Невідповідність інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств потребам ринку призводить до їх фінансової неефективності (рис. 2.2).

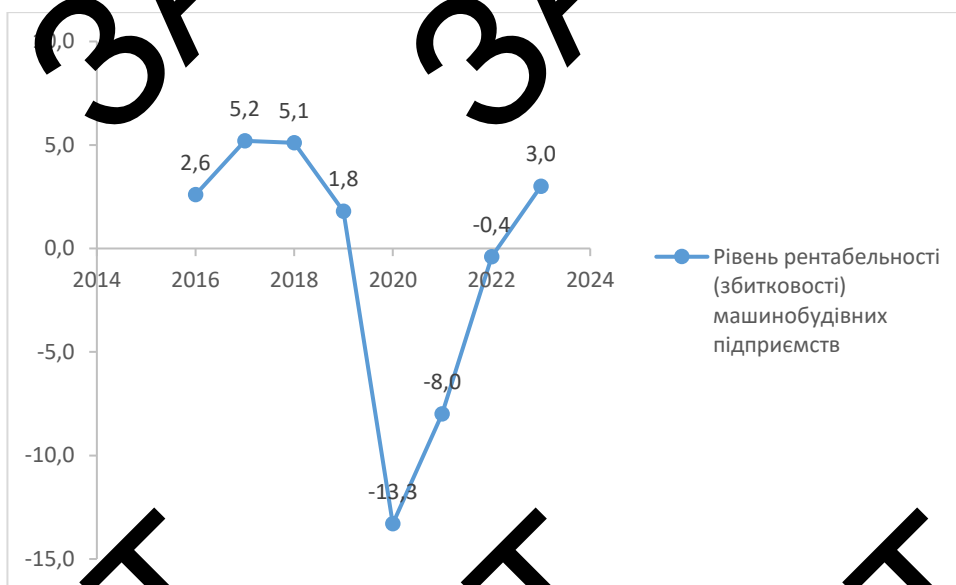


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів машинобудівних підприємств до оподаткування в 2016-2023 рр.

Примітка: сформовано за даними Державної служби статистики України [27].

Починаючи з 2021 року, спостерігалися позитивні тенденції у підприємств, які займалися виробництвом комп'ютерів, електроніки та оптичної продукції, а також у виробниках машин та устаткування. У 2023 році рентабельність

машинобудівних підприємств в Україні досягла 3%, повертаючись до рівня докризового 2018 року. Однак 22,6% підприємств у цьому секторі залишаються в умовах збитків.

Більшість підприємств у машинобудівному секторі переживає складну економічну ситуацію, яка виникла через загальну кризу (рис. 2. ). Серед характерних факторів - спад попиту, відсутність оборотних коштів, обмеженість можливостей та стимулів для інвестування, кредитування діяльності та розширення виробництва, зниження якості продукції та витрат, а також відсутність можливостей для впровадження інновацій.

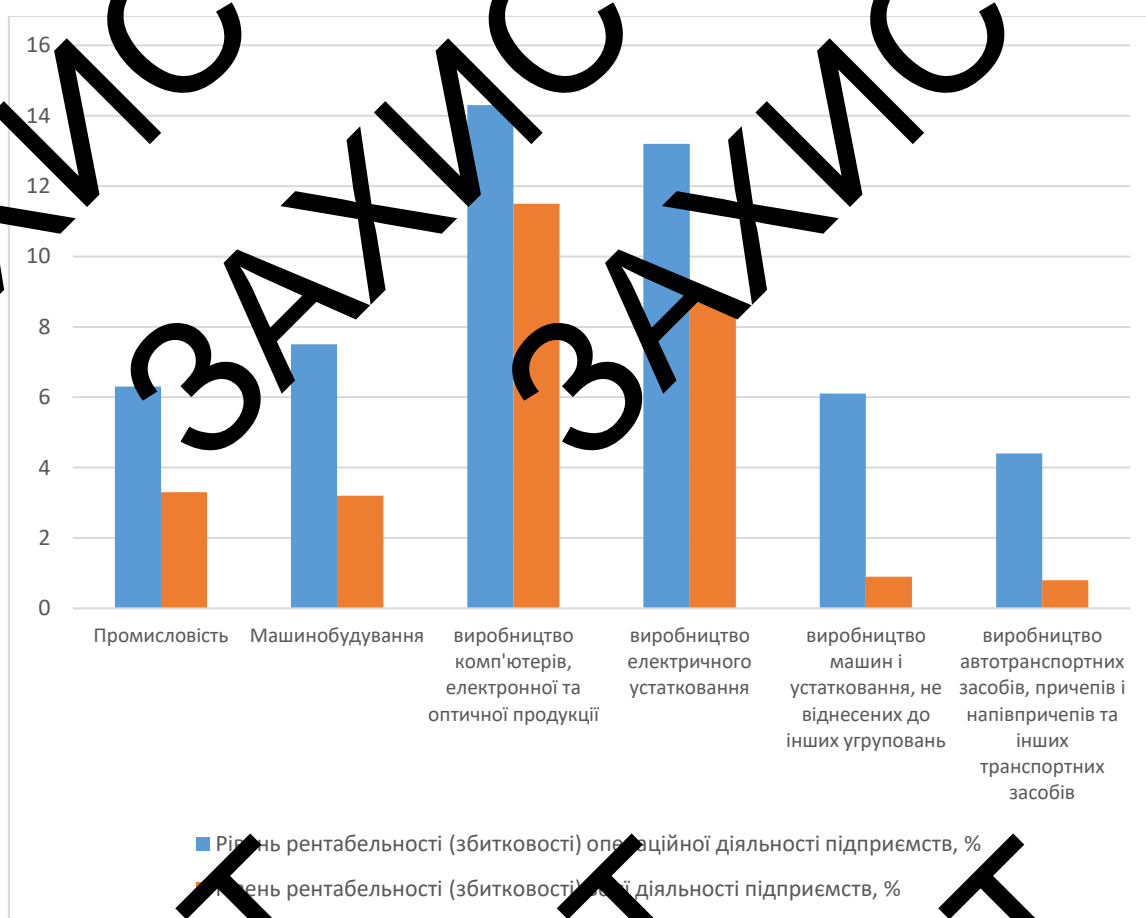


Рис. 2.3. Рівень рентабельності (збитковості) машинобудівних підприємств України в 2023 р.

Примітка: сформовано за даними Державної служби статистики України [27]

Фінансовий стан машинобудівних підприємств, який різко зменшився через низьку рентабельність їхньої продукції, суттєво визначає їхню можливість здійснювати інвестиції. Низька рівень проблем, що стоять перед

машинобудівним сектором України, включає значну технологічну відсталість, високу матеріало- та енергоємність, високий рівень зношеності основних засобів, зменшення інноваційної активності підприємств та залежність від енергоресурсів та постачальників матеріалів.

Ці проблеми постійно поглиблюються, позбавляючи машинобудівну галузь економічного потенціалу та збільшуючи ризик банкрутства. За відсутності державної підтримки, недостатньої фінансової бази, високої вартості кредитів та низької інвестиційної привабливості можливості для зростання машинобудівних підприємств, спрямовані на впровадження інновацій та модернізацію виробництва, не реалізуються.

## 2.2. Характеристика зовнішнього середовища організації

ПрАТ «\*\*\*\*» — підприємство з більш ніж півстолітнім досвідом на електротехнічному ринку України, з'явлене в 1962 році в Луцьку. Основною спеціалізацією компанії є виробництво низьковольтних комплектних пристроїв (НКП), які застосовуються для прийому та розподілу електроенергії, автоматизації та управління технологічними процесами. Серед продукції – пристрої автоматики для дизель-генераторів, щити управління, панелі розподільників, шафи керування електродвигунами тощо. Компанія постійно розширює асортимент, модернізує виробництво та орієнтується на високі стандарти якості. Головними споживачами продукції є підприємство енергетичної сфери, промислової та комунального сектору, що дозволяє ПрАТ «\*\*\*\*» підтримувати стабільну позицію на ринку.

Проведемо оцінку стану зовнішнього середовища підприємства для того, щоб керівництво змогло підготувати набір управлінських прийомів, що захищають від негативного впливу зовнішнього середовища або здатні послабити дію негативних факторів на діяльність ПрАТ «\*\*\*\*» та попередити кризу.

Використаємо метод PEST-аналізу для дослідження макросередовища підприємства. Складемо перелік факторів, які можуть вплинути на продажі і прибуток компанії в довгостроковій перспективі (3-5 років). Розіб'ємо ці фактори на 4 групи: політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні (додаток Б).

Аналіз показав, що на підприємство чинять негативний вплив усі чинники зовнішнього середовища. Це свідчить про значну соціальну нестабільність в країні та важке технологічне становище досліджуваного підприємства.

На роботу підприємства впливає ряд негативних чинників, серед них:

- недостатньо забезпеченість фінансовими ресурсами, недоступні кредити для розвитку бізнесу;
- проблеми з постачанням через військові дії;
- недостатній дохід від маркетингової діяльності;
- недостатня увага до розроблення маркетингових стратегій.

Використовуючи експертний метод, оцінимо загрози зовнішнього середовища прямого впливу на ПрАТ «\*\*\*\*». Кількісна оцінка – від 1 до 5 (5 найбільше відповідає, 1 – найменше відповідає), рангова оцінка – від 1 до 6 (1 – найбільше значення, 6 – найменше значення). Результати оцінки подано в табл. 2.1.

Таким чином, бачимо, що найменшу середню оцінку загроз зовнішнього середовища, тобто найменше загроз, мають НВП «\*\*\*\*\*», м. Харків (2,8), ТОВ «\*\*\*\*\*» (2,8), м. Тернопіль. ПрАТ «\*\*\*\*» має ранг 2.4 (4 місце серед основних конкурентів). Найбільше загроз зовнішнього середовища має ТОВ «\*\*\*\*\*», Полтавська обл., ТОВ «\*\*\*\*\*», м. Дніпро. До найбільш небезпечних загроз зовнішнього середовища можна віднести інфляцію, нестабільність курсу гривні, ускладнення стосунків з постачальниками і споживачами, нестабільна політична ситуація та загроза військового конфлікту, сповільнення темпів зростання ринку.

Таблиця 2.1

## Кількісна оцінка загроз середовища для ПрАТ «\*\*\*\*»

| Підприємства | Загрози               |      |                                    |      |  |      |                                    |      |   |      | Середнє значення |
|--------------|-----------------------|------|------------------------------------|------|--|------|------------------------------------|------|---|------|------------------|
|              | Високі темпи інфляції |      | Невиконання угод з постачальниками |      | Невиконання договорів збуту, втрата споживачів |      | Соціально-політична нестабільність |      | Уповільнений темп зростання ринку або його спад |      |                  |
|              | бал                   | ранг | бал                                | ранг | бал  | ранг | бал                                | ранг | бал   | ранг |                  |
| ПрАТ «****»  | 2                     | 3    | 1                                  | 3    | 2  | 3    | 2                                  | 2    | 4   | 1    | 2,4              |
| НВП «*****»  | 2                     | 3    | 2                                  | 2    | 1  | 4    | 1                                  | 3    | 3   | 2    | 2,8              |
| ТОВ «*****»  | 5                     | 1    | 5                                  | 1    | 4  | 1    | 5                                  | 1    | 4   | 1    | 1                |
| ТОВ «*****»  | 3                     | 2    | 2                                  | 2    | 3  | 2    | 2                                  | 2    | 4   | 1    | 1,8              |
| ТОВ «*****»  | 2                     | 3    | 1                                  | 3    | 3  | 2    | 1                                  | 3    | 3   | 2    | 2,6              |
| ТОВ «*****»  | 2                     | 3    | 1                                  | 3    | 2  | 3    | 1                                  | 3    | 3   | 2    | 2,8              |

Примітка: складено автором на основі дослідження конкурентів

Оцінимо можливості зовнішнього середовища ПрАТ «\*\*\*\*» та його основних конкурентів. Кількісна оцінка – від 1 до 5 (5 найбільше відповідає, 1 – найменше відповідає), рангова оцінка – від 1 до 6 (1 – найбільше значення, 6 – найменше значення). Результати оцінки подано в табл. 2.2.

Таким чином, бачимо, що НВП «\*\*\*\*\*» та ТОВ «\*\*\*\*\*» мають найвищу середню оцінку можливостей – 1,4, далі йде ПАТ «\*\*\*\*\*» (1,8), ТОВ «\*\*\*\*\*» (2,2), а найменшу оцінку має ТОВ «\*\*\*\*\*» – 2,6. Очевидно, що головними конкурентами ПАТ «\*\*\*\*» є НВП «\*\*\*\*\*» та ТОВ «\*\*\*\*\*». Підприємства мають більше можливостей за рахунок більш розвиненої виробничої інфраструктури, високої частки ринку, конкурентних переваг.



Таблиця 2.2

## Кількісна оцінка можливостей середовища для підприємств

| Підприємства | Можливості                         |      |                        |      |                             |      |                                  |      |                           |      | Середнє значення |
|--------------|------------------------------------|------|------------------------|------|-----------------------------|------|----------------------------------|------|---------------------------|------|------------------|
|              | Доступність інвестицій та кредитів |      | Вертикальна інтеграція |      | Зовнішні мережеві структури |      | Розвинута ринкова інфраструктура |      | Розвиток економіки країни |      |                  |
|              | бал                                | ранг | бал                    | ранг | бал                         | ранг | бал                              | ранг | бал                       | ранг |                  |
| ПрАТ «****»  | 5                                  | 1    | 5                      | 1    | 4                           | 2    | 5                                | 1    | 3                         | 3    | 1,8              |
| НВП «*****»  | 5                                  | 1    | 5                      | 1    | 3                           | 3    | 5                                | 1    | 5                         | 1    | 1,4              |
| ТОВ «*****»  | 4                                  | 2    | 2                      | 4    | 4                           | 2    | 5                                | 1    | 4                         | 2    | 2,2              |
| ТОВ «*****»  | 3                                  | 3    | 3                      | 3    | 3                           | 3    | 5                                | 1    | 3                         | 3    | 2,6              |
| ТОВ «*****»  | 4                                  | 2    | 2                      | 4    | 4                           | 2    | 5                                | 1    | 4                         | 2    | 2,2              |
| ТОВ «*****»  | 5                                  | 1    | 2                      | 5    | 5                           | 1    | 5                                | 1    | 4                         | 2    | 1,4              |

Примітка: складено автором на основі дослідження конкурентів

Розглянемо більш детально загрози і можливості зовнішнього середовища ПрАТ «\*\*\*\*» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Ринкові можливості та загрози ПрАТ «\*\*\*\*»

| Параметри оцінки | Можливості   | Загрози  |
|------------------|--|--|
| 1                | 2  | 3  |
| 1. Конкуренція   | - відсутність прямих місцевих конкурентів  | - велика кількість дешевої продукції з Китаю; потужні вітчизняні виробники електротехнічної продукції                  |
| 2. Постачальники | - укладення договору на поставку сировини та комплектуючих з прямими постачальниками | - зрив поставок через велику відстань між заводом і постачальниками;<br>- ріст цін на основні енергоносії та матеріали |

Продовження таблиці 2.3

| 1                               | 2  | 3  |
|---------------------------------|--|--|
| 3. Споживачі (збут)             | - вихід на іноземні ринки, поява нових клієнтів            | - втрата лояльності споживачів   |
| 3. Економічні чинники           | - поступове зменшення ставки оподаткування                 | - різкі зміни курсу валют, тенденція до девальвації<br>- зростання темпів інфляції                                 |
| 4. Політичні та правові чинники | - відновлення політичної стабільності                      | - нестабільна політична ситуація, загроза військового конфлікту<br>- високий рівень корупційності владних структур |
| 5. Науково-технічні чинники     | - розвиток та поширення нових технологій у машинобудуванні | - відсутність державної підтримки науково-дослідної діяльності   |

Примітка: складено автором

Отже, ПрАТ «\*\*\*\*» має як можливості, так і загрози в зовнішньому середовищі. Підприємство має ряд конкурентних переваг, проте і одночасно інтенсивну конкурентну боротьбу на зовнішньому та внутрішньому ринках.

Використовуючи експертний метод, оцінимо сильні сторони ПрАТ «\*\*\*\*» та його основних конкурентів. Результати оцінки подано в табл. 2.4.

ПрАТ «\*\*\*\*» має середню оцінку сильних сторін – 2,2. Його випереджає НВП «\*\*\*\*\*», ТОВ «\*\*\*\*\*» та ТОВ «\*\*\*\*\*». Найменшу оцінку має ТОВ «\*\*\*\*\*» – 2,8. Очевидно, що найбільш сильними і майже рівноцінними конкурентами ПрАТ «\*\*\*\*» є НВП «\*\*\*\*\*», ТОВ «\*\*\*\*\*» та ТОВ «\*\*\*\*\*».

Таблиця 2.4

Кількісна оцінка сильних сторін ПрАТ «\*\*\*\*» в порівнянні з основними конкурентами

| Підприємства | Сильні сторони                 |      |                        |      |                                |      |                            |      |                          |      | Середнє значення |
|--------------|--------------------------------|------|------------------------|------|--------------------------------|------|----------------------------|------|--------------------------|------|------------------|
|              | Високо-кваліфікований персонал |      | Розвинена мережа збуту |      | Високий інноваційний потенціал |      | Стабільний фінансовий стан |      | Імідж надійного партнера |      |                  |
|              | бал                            | ранг | бал                    | ранг | бал                            | ранг | бал                        | ранг | бал                      | ранг |                  |
| ПрАТ «****»  | 4                              | 2    | 3                      | 3    | 3                              | 2    | 2                          | 4    | 2                        | 2,2  |                  |
| НВП «*****»  | 5                              | 1    | 5                      | 1    | 4                              | 1    | 5                          | 1    | 5                        | 1    | 1                |
| ТОВ «*****»  | 5                              | 1    | 4                      | 2    | 1                              | 5    | 1                          | 5    | 1                        | 1,2  |                  |
| ТОВ «*****»  | 3                              | 3    | 3                      | 3    | 2                              | 3    | 3                          | 2    | 4                        | 2    | 2,6              |
| ТОВ «*****»  | 3                              | 3    | 2                      | 4    | 1                              | 4    | 5                          | 1    | 4                        | 2    | 2,8              |
| ТОВ «*****»  | 4                              | 2    | 1                      | 5    | 4                              | 2    | 5                          | 1    | 5                        | 1    | 1,4              |

Примітка: складено автором на основі дослідження конкурентів

Використовуючи експертний метод, оцінимо слабкі сторони ПрАТ «\*\*\*\*» та його основних конкурентів. Результати оцінки подано в табл. 2.5. Найменше слабких сторін, має НВП «\*\*\*\*\*» (3,2), після нього йде ТОВ «\*\*\*\*\*» (3), ТОВ «\*\*\*\*\*» (2,4). ПрАТ «\*\*\*\*» (2) має велику кількість слабких сторін в порівнянні з основними конкурентами. Хоча ПрАТ «\*\*\*\*» не входить до лідерів галузі, існують слабкі сторони, які можна покращити. Найбільш критичною є ситуація зі старінням потужностей, коефіцієнт зносу основних засобів складає більше 70%. Це найвищий показник серед конкурентів. Також нагострілим є питання забезпечення прибуткової операційної діяльності.

За результатами оцінки ключових підсистем підприємства можна зробити наступні висновки. У виробничій підсистемі сильними сторонами є достатні виробничі площі та висока якість продукції, що забезпечує конкурентнопроможність товарів на ринку. Водночас слабкими сторонами

залишають незносостійкість обладнання та висока матеріаломісткість виробів, що значно збільшує виробничі витрати. У кадровій підсистемі позитивною характеристикою є високий рівень кваліфікації працівників, але проблеми з низьким рівнем оплати праці та високою плинністю кадрів створюють ризики для стабільності роботи підприємства.

Щодо маркетингової підсистеми, розгалужена мережа дилерів, є перевагою, яка сприяє розширенню каналів збуту. Проте слабкими сторонами є високі ціни на окремі вироби, вузький асортимент та неефективні маркетингові комунікації, що обмежує можливості виходу на нові ринки та залучення клієнтів. У фінансовій підсистемі наявність власних фінансових ресурсів є числом плюсом, який забезпечує фінансову незалежність. Проте висока собівартість продукції та збитковість діяльності свідчать про необхідність оптимізації витрат і підвищення ефективності фінансового управління. Загалом, підприємству слід зосередитися на модернізації обладнання, удосконаленні маркетингових стратегій, покращенні умов праці та оптимізації витрат для підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 2.5

Кількісна оцінка слабких сторін ПрАТ «\*\*\*\*» в порівнянні з основними конкурентами

| Підприємства | Слабкі сторони         |      |                          |      |                           |      |                                  |      |                  |      | Середнє значення |
|--------------|------------------------|------|--------------------------|------|---------------------------|------|----------------------------------|------|------------------|------|------------------|
|              | Збитковість діяльності |      | Слабка система розподілу |      | Старіння основних засобів |      | Незбалансовані виробничі ресурси |      | Плинність кадрів |      |                  |
|              | бал                    | ранг | бал                      | ранг | бал                       | ранг | бал                              | ранг | бал              | ранг |                  |
| ПрАТ «****»  | 4                      | 2    | 2                        | 2    | 2                         | 2    | 2                                | 2    | 1                | 2    | 2                |
| ТОВ «*****»  | 1                      | 4    | 1                        | 3    | 3                         | 3    | 1                                | 4    | 1                | 2    | 3,2              |
| ТОВ «*****»  | 2                      | 3    | 1                        | 3    | 3                         | 1    | 2                                | 3    | 1                | 2    | 2,4              |
| ТОВ «*****»  | 5                      | 1    | 4                        | 1    | 3                         | 1    | 4                                | 1    | 3                | 1    | 1                |
| ТОВ «*****»  | 5                      | 1    | 4                        | 1    | 2                         | 2    | 4                                | 1    | 1                | 2    | 1,4              |
| ТОВ «*****»  | 1                      | 4    | 2                        | 2    | 1                         | 3    | 1                                | 4    | 1                | 2    | 3                |

Примітка: складено автором на основі дослідження конкурентів

Виявлені сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища ПрАТ «\*\*\*\*» у кожній підсистемі наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Сильні та слабкі сторони ПрАТ «\*\*\*\*»

| Параметри оцінки           | Сильні сторони   | Слабкі сторони   |
|----------------------------|--|--|
| 1. Виробнича підсистема    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність достатніх виробничих площ</li> <li>- висока якість продукції</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- зношеність обладнання</li> <li>- висока матеріаломісткість виробів</li> </ul>   |
| 2. Кадрова підсистема      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- високий рівень кваліфікації працівників</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- висока щільність кадрів</li> <li>- низький рівень оплати праці</li> </ul>   |
| 5. Маркетингова підсистема | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розгалужена мережа дилерів</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- високі ціни на окремі роботи</li> <li>- неефективні маркетингові комунікації</li> <li>- вузький асортимент</li> </ul> |
| 5. Фінансова підсистема    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявні власні фінансові ресурси</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- високі витрати виробництва</li> <li>- збитковість діяльності</li> </ul>   |

Примітка: складено автором

До найбільш визначальних факторів зовнішнього середовища ПрАТ «\*\*\*\*» віднесено конкурентів, споживачів, постачальників. Саме ці сили формують перспективи розвитку підприємства, а їх позитивний вплив свідчать про вихід з кризи .

## 2.3. Оцінювання рівня кризового стану ПрАТ «\*\*\*\*»

Важливим завданням антикризового управління є виявлення загрози банкруства і розробка контрзаходів, спрямованих на недопущення на підприємстві негативних тенденцій, кризових проявів.

Основні техніко-економічні показники підприємства у 2021-2023 рр. наведені в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Основні техніко-економічні показники ПрАТ «\*\*\*\*» у 2021-2023 рр.

| Показники  | Роки    |         |         | Відхилення    |               |               |               |
|--|---------|---------|---------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|  | 2021    | 2022    | 2023    | +/-           |               | %             |               |
|  |         |         |         | 2021/<br>2022 | 2023/<br>2022 | 2021/<br>2022 | 2023/<br>2022 |
| 1  | 2       | 3       | 4       | 5             | 6             | 7             | 8             |
| Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.                   | 23897,6 | 20435,4 | 31982,7 | -3462,2       | 11547,3       | -14,5         | 56,5          |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.   | 19411,7 | 11159,7 | 25281,9 | -8252         | 14222,2       | -42,5         | 127,4         |
| Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.   | 0,81    | 0,55    | 0,79    | -0,26         | 0,24          | -32,1         | 43,6          |
| Валовий прибуток (+) або збиток (-) звітного періоду, тис. грн.                              | 4485,9  | 9275,7  | 6600,8  | -4789,8       | -2674,9       | 106,8         | -28,8         |
| Фінансові результати від звичайної діяльності, тис. грн.                                     | -133,1  | -131,7  | 113,1   | 1,4           | 244,8         | -1,1          | -185,9        |
| Чистий прибуток (+), збиток (-), тис. грн.   | -164,5  | -141,5  | 92,7    | 23            | 234,2         | -14,0         | -165,5        |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб                                       | 54      | 53      | 49      | -1            | -4            | -1,9          | -7,5          |
| Дебіторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн.  | 9298,1  | 4983,4  | 4075,6  | -4314,7       | -907,8        | -46,4         | -18,2         |
| Кредиторська заборгованість за продукцію (товари, роботи, послуги) на кінець року, тис. грн. | 15592,4 | 11759,7 | 5502,1  | -3830,7       | -6257,6       | -24,6         | -53,2         |

Аналіз діяльності підприємства за 2021–2023 роки показує про складний фінансовий стан, який характеризується нестабільністю ключових показників. У цьому періоді спостерігалось зменшення обсягу виробництва та реалізації продукції, що призвело до зниження виручки у 2021–2022 роках. Водночас у 2023 році виручка зросла на 56,5%, однак це супроводжувалося значним підвищенням собівартості, що негативно вплинуло на валовий прибуток. Неможливо отримати прибуток від звичайної діяльності у 2023 році (113,1 тис. грн) та чистого прибутку (92,7 тис. грн), попередні роки характеризувались збитковістю, викликану високими операційними та фінансовими витратами.

Крім того, підприємство стикається з такими проблемами, як скорочення чисельності персоналу, значний розмір дебіторської заборгованості та тенденція до зменшення кредиторської заборгованості. Це вказує на необхідність оптимізації витрат, посилення контролю за дебіторською заборгованістю та впровадження заходів для забезпечення фінансової стійкості та стабільного розвитку підприємства.

Проведено оцінювання кризового стану за функціональними складовими.

#### Оцінка кризи в кадровій підсистемі

Чисельність працівників ПрАТ «\*\*\*\*» становить 53 особи (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Склад персоналу та його використання на підприємстві у 2021-2023 рр.

| Показник                                | Од.<br>виміру | Роки |      |      | Відхилення    |               |               |               |
|---|---------------|------|------|------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   |               | 2021 | 2022 | 2023 | +/-           |               | %             |               |
|   |               |      |      |      | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 | 2022/<br>2021 | 2023/<br>2022 |
| Середньоспискова чисельність персоналу  | ос.           | 61   | 54   | 53   | -7,0          | -1            | -11,5         | -1,9          |
| Промислово-виробничий персонал, в т.ч.: | ос.           | 50   | 54   | 51   | 2             | -3            | -5,04         | -6,38         |
| - керівники та фахівці                  | ос.           | 8    | 7    | 8    | -1            | 1             | -12,12        | 14,29         |
| - технічні службовці                    | ос.           | 2    | 3    | 1    | 1             | -2            | 50,00         | -66,67        |
| - робітники                             | ос.           | 50   | 57   | 52   | -3            | -5            | -6            | -10,6         |
| Невиробничий персонал                   | ос.           | 1    | 0    | 2    | -1            | 2             | -53,00        |               |

Чисельність персоналу за 2019-2022 роки щорічно зменшувалась. Зміна чисельності відбулася в основному за рахунок зменшення кількості робітників

Зменшення чисельності робітників призвело до зменшення їх питомої ваги у складі персоналу та зростання питомої ваги керівників та фахівців (з 15,4% у 2022 р. до 17,4 у 2023 р.).

Дані про рух робочої сили на ПрАТ «\*\*\*\*» внесені до таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

## Рух кадрів на підприємстві у 2021-2023 роки

| Показник   | Роки  |       |       | Відхилення |           |           |           |
|--|-------|-------|-------|------------|-----------|-----------|-----------|
|  | 2021  | 2022  | 2023  | +          |           | %         |           |
|  |       |       |       | 2022/2021  | 2023/2022 | 2022/2021 | 2023/2022 |
| 1. Середньоблікова чисельність працівників, осіб | 61    | 54    | 53    | -7,0       | -1        | -11,5     | -1,9      |
| 2. Прийнято працівників, осіб                    | 10    | 8     | 2     | -2         | -6        | -20,00    | -75,00    |
| 3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі:       | 1     | 11    | 3     | -7         | -8        | -38,89    | -72,73    |
| - за власним бажанням                            | 18    | 11    | 3     | -7         | -8        | -38,89    | -72,73    |
| - за порушення дисципліни                        | 0     | 0     | 0     | 0          | 0         | 100,00    | 0,00      |
| - по скороченню штатів                           | 0     | 0     | 0     | 0          | 0         | 100,00    | 0,00      |
| - з інших причин                                 | 0     | 0     | 0     | 0          | 0         | 0,00      | 0,00      |
| 4. Коефіцієнт плинності кадрів                   | 0,360 | 0,234 | 0,065 | -0,126     | -0,169    | -34,99    | -72,22    |
| 5. Коефіцієнт стабільності кадрів                | 0,800 | 0,830 | 0,957 | 0,030      | 0,127     | 3,72      | 15,30     |

Примітка: складено за даними звітності підприємства

Отже, важливо звернути увагу на проблему плинності кадрів, після чого вона є проблемою зниження продуктивності праці підприємства. Для розробки ефективних заходів щодо утримання персоналу необхідно детальніше проаналізувати причини звільнення за власними бажаннями. Це можуть бути складні умови праці, низький рівень заробітної плати, проблема перспектив кар'єрного зростання, невдоволення професією, несприятливий моральний клімат у колективі тощо. Важливо також втратити випадки порушення трудової дисципліни, щоб вчасно виявити та усунути проблеми.

Для оцінки рівня кадрової кризи розраховуємо комплексний показник за системою узагальнюючих коефіцієнтів (табл. 2.9).



Таблиця 2.9

## Оцінка кризи в кадровій підсистемі ПрАТ «\*\*\*\*»

| Найменування показника                        | Норм. знач. | Фактичне значення | Рівень потенціалу [0:1] |
|---|-------------|-------------------|-------------------------|
| Коефіцієнт забезпеченості персоналом          | 1           | 0,8               | 0,80                    |
| Коефіцієнт плинності персоналу                | 0,05        | 0,065             | 0,77                    |
| Коефіцієнт стабільності персоналу             | 0,90        | 0,830             | 0,92                    |
| Коефіцієнт матеріального заохочення персоналу | 1           | 0,68              | 0,68                    |
| Коефіцієнт соціальної захищеності             | 1           | 1                 | 1,00                    |
| Коефіцієнт інтелектуального рівня персоналу   | 0,70        | 0,65              | 0,93                    |
| Рівень кадрової кризи                         |             |                   | 0,85                    |

Примітка: складено за даними звітності підприємства.

На основі проведеного аналізу можемо зробити висновок, що на ПрАТ «\*\*\*\*» працює кваліфікований персонал, продуктивність якого залежить від ефективного стимулювання праці, що вимагає перегляду форм та систем винагород на підприємстві. Кадрової кризи на підприємстві в 2023 році не має.

## Оцінка кризи в техніко-технологічній підсистемі

Проведемо оцінку стану майна ПрАТ «\*\*\*\*» (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

## Оцінка стану майна підприємства та джерел його формування

| Показники                 | 2021     | 2023     | 2023    | Абсолютне відхилення, +/- |           | Відносне відхилення, % |           |
|---------------------------|----------|----------|---------|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
|                           |          |          |         | 2023/2021                 | 2023/2023 | 2023/2021              | 2023/2023 |
| Необоротні активи         | 6241,90  | 6718,00  | 6719,0  | 476,7                     | 0,4       | 7,6                    | 0,0       |
| Оборотні активи           | 19206,10 | 19542,00 | 11660,5 | 3329                      | -7881,5   | 1,7                    | -40,3     |
| Запаси                    | 189,00   | 10420,70 | 1994,1  | 230,0                     | -8416,6   | 68,4                   | -80,9     |
| Дебторська заборгованість | 1030,80  | 6511,80  | 4727,0  | -518,5                    | -1784,4   | -35,1                  | -27,4     |
| Грошові кошти             | 132,40   | 1720,70  | 4915,5  | 161,7                     | 3214,8    | -38,2                  | 186,8     |
| Власний капітал           | 802,80   | 8661,30  | 8753,7  | -141,5                    | 92,4      | -1,6                   | 1,1       |
| Поточні зобов'язання      | 16648,20 | 17590,30 | 9311,5  | 951,1                     | -8282,8   | 5,7                    | -47,1     |
| Вартість майна            | 25451,00 | 22601,00 | 18379,5 | 809,6                     | -7881,1   | 3,2                    | -30,0     |

У 2021-2023 рр. вартість майна ПрАТ «\*\*\*\*» зросла на 809,6 тис. грн (3,2%) за рахунок збільшення необоротних і оборотних активів та запасів. Водночас можливість зменшення власного капіталу та зростання поточних зобов'язань, що вказує на потребу в удосконаленні фінансування. Частка необоротних активів в активах підприємства становить 37% (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

## Показники майнового стану ПрАТ «\*\*\*\*» упродовж 2021-2023 рр.

| Показники  | 2021     | 2022     | 2023     | Абсолютне відхилення, +/- |           |
|--|----------|----------|----------|---------------------------|-----------|
|  |          |          |          | 2023/2021                 | 2023/2022 |
| Загальна сума господарських засобів, що знаходяться в розпорядженні підприємства | 25151,00 | 26260,60 | 28349,50 | 809,6                     | -7881,1   |
| Частка необоротних активів в активах   | 0,25     | 0,26     | 0,37     | 0,01                      | 0,11      |
| Частка основних засобів в активах  | 0,25     | 0,26     | 0,37     | 0,01                      | 0,11      |
| Частка основних засобів в необоротних активах                                    | 1,00     | 1,00     | 1,00     | 0                         | 0         |
| Коефіцієнт зносу основних засобів  | 0,69     | 0,69     | 0,69     | 0                         | 0         |
| Коефіцієнт придатності   | 0,31     | 0,31     | 0,31     | 0                         | 0         |

Примітка: складено за даними звітності підприємства

Спостерігається незначне зростання частки основних засобів ПрАТ «\*\*\*\*» в необоротних активах. Коефіцієнт зносу основних засобів становить 0,69 та свідчить про недостатню придатність матеріально-технічної бази підприємства, старіння та зношеність обладнання. На підставі аналізу майнового стану робимо висновок про критичну зношеність основних засобів та рівень кризи в техніко-технологічній підсистемі оцінюємо на рівні придатності основних засобів – 0,31.

## Оцінка кризи у фінансовій підсистемі

Використаємо метод стандартизації фінансових показників для оцінки фінансової кризи на підприємстві (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

## Оцінка кризи у фінансовій підсистемі ПрАТ «\*\*\*\*»

| Індикатори фінансового потенціалу                        | Нормативне (порогове) значення | Розрахункове значення показника |       |       | Стандартизоване значення |      |      |
|--|--------------------------------|---------------------------------|-------|-------|--------------------------|------|------|
|  |                                | 2021                            | 2022  | 2023  | 2021                     | 2022 | 2023 |
| Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)           | 0,5                            | 0,35                            | 0,33  | 0,48  | 0                        | 0    | 0    |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу              | 0,2                            | 0,65                            | 0,67  | 0,52  | 0                        | 0    | 0    |
| Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу | 0,25                           | 1,89                            | 2,03  | 1,10  | 0                        | 0    | 0    |
| Коефіцієнт фінансової залежності                         | 1,25-2,0                       | 2,89                            | 3,03  | 2,10  | 1                        | 1    | 1    |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                | 0,05-0,10                      | 0,29                            | 0,22  | 0,23  | 0                        | 0    | 0    |
| Коефіцієнт покриття (загальноліквідності)                | 1,0-2,0                        | 1,15                            | 1,11  | 13,64 | 1                        | 1    | 0    |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                           | 0,7-0,8                        | 0,78                            | 0,52  | 1,25  | 1                        | 1    | 1    |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                        | 0,2-0,35                       | 0,17                            | 0,10  | 1,04  | 1                        | 0    | 0    |
| Рентабельність (збитковість) майна (активів)             | >0                             | -0,64                           | -0,55 | 0,42  | 0                        | 0    | 0    |
| Рентабельність (збитковість) власного капіталу           | >0                             | -1,88                           | -1,62 | 1,06  | 0                        | 0    | 1    |
| Рентабельність (збитковість) продукції                   | >0                             | -0,64                           | -0,55 | 0,42  | 0                        | 0    | 1    |
| Комплексний показник фінансового потенціалу              |                                |                                 |       |       | 0,36                     | 0,27 | 0,36 |

Примітка: складено за даними звітності підприємств.

Проведений аналіз фінансових показників ПрАТ «\*\*\*\*» за 2021–2023 роки виступив про кризовий стан підприємства, наступний комплексний показник фінансового потенціалу в усі досліджувані роки залишився нижчим за критичне

значення 0,5 (2021 р. – 0,36; 2022 р. – 0,27 р. – 0,36 р. Більшість ключових коефіцієнтів, таких як фінансова незалежність, концентрація залученого капіталу, рентабельність активів і капіталу, також не досягають нормативних значень, що свідчить про низький рівень фінансової стабільності, платоспроможності та ліквідності. Це потребує термінових заходів із антикризового управління та фінансової реструктуризації.

#### Оцінка кризи в маркетинговій підсистемі

Маркетингова підсистема підприємства успішно виконує ключову роль у формуванні конкурентоспроможності та забезпечує стабільний розвиток компанії. Криза в маркетинговій підсистемі може суттєво вплинути на загальний стан компанії, призводячи до зниження обсягів продажу, втрати клієнтів, ослаблення позицій на ринку та зниження фінансових результатів.

Оцінка кризи в маркетинговій підсистемі дозволяє ідентифікувати основні проблеми, а також виявити шляхи їх подолання. Узагальнення оцінки маркетингової діяльності на ПрАТ «\*\*\*» наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

#### Динаміка показників маркетингової діяльності ПрАТ «\*\*\*»

| Показник                       | 2021 | 2022 | 2023 | Абсолютне відхилення, +/- |           | Відносне відхилення, % |           |
|--------------------------------|------|------|------|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
|                                |      |      |      | 2023/2021                 | 2023/2022 | 2023/2021              | 2023/2022 |
| Частка ринку підприємства      | 0,18 | 0,12 | 0,11 | -0,06                     | -0,01     | -33,33                 | 0,00      |
| Частка витрат на маркетинг     | 0,04 | 0,05 | 0,05 | 0,01                      | 0         | 25,00                  | 0,00      |
| Коефіцієнт виконання замовлень | 0,9  | 0,95 | 0,92 | 0,05                      | -0,03     | 5,56                   | -3,16     |
| Ритмічність збуту              | 0,92 | 0,94 | 0,89 | 0,02                      | -0,05     | 2,17                   | -5,32     |
| Ефективність рекламних витрат  | 1,06 | 1,05 | 1,1  | -0,01                     | 0,05      | -0,94                  | 4,76      |
| Рентабельність маркетингу      | 0,1  | 0,08 | 0,09 | -0,01                     | 0,01      | -20,00                 | 12,50     |

Примітка: складено за даними звітності підприємства

На основі проведених розрахунків робимо висновок, що маркетингова діяльність підприємства є недостатньо ефективною. Такий аналіз є етапом

розробки антикризової стратегії підприємства, який забезпечує покращення маркетингових комунікацій, розширення асортименту, оптимізацію цінової політики.

Для оцінки ризиків у маркетинговій підсистемі використаємо експертний метод, що дасть детальну узагальнюючу характеристику усіх складових маркетингового комплексу, організації маркетингу та становища підприємства на ринку шляхом пошуку та оцінки сильних та слабких сторін діяльності ПрАТ «\*\*\*\*», що зображено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

## Оцінка ризиків у маркетинговій підсистемі ПрАТ «\*\*\*\*»

| Сфера пошуку                                     | Слабкі сторони (значення) [-10:0] |                           |                       | Сильні сторони (значення) [0:+10] |                           |                       |
|--|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------------------|
|  | Сильно-виражена [-10:-7]          | Середньо-виражена [-7:-3] | Слабо-виражена [-3:0] | Сильно-виражена [+7:+10]          | Середньо-виражена [+7:+3] | Слабо-виражена [+3:0] |
| Комплекс маркетингу                              |                                   |                           |                       |                                   |                           |                       |
| – Товар  |                                   |                           |                       |                                   | +5                        |                       |
| – Ціна   |                                   |                           | -2                    |                                   |                           |                       |
| – Збут   |                                   | -3                        |                       |                                   |                           |                       |
| – Просування                                     |                                   | -6                        |                       |                                   |                           |                       |
| Персонал збуту                                   |                                   |                           |                       |                                   |                           | +1                    |
| Організація управління маркетинговою підсистемою |                                   | -5                        |                       |                                   |                           |                       |
| Зважена оцінка                                   | -1,7                              |                           |                       |                                   |                           |                       |
| Оцінка за шкалою 0-1                             | 0,42                              |                           |                       |                                   |                           |                       |

Примітка: складено за даними звітності підприємства.

За результатами табл. 2.14 констатуємо наявність кризи в маркетинговій підсистемі. Таким чином, основну увагу у своїй діяльності ПрАТ «\*\*\*\*» повинне приділити максимальному використанні своїх сильних сторін та реалізації наявних можливостей, а також зміцнити слабкі сторони діяльності (неефективну

цінову, збутову, комунікаційну політику, низький рівень управління маркетингом), уникаючи при цьому можливих загроз для його функціонування.

Для узагальнення оцінки проведемо розрахунок загального потенціалу ПрАТ «\*\*\*\*» (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Матриця визначення рівня кризового стану ПрАТ «\*\*\*\*»

| Підсистема кризи                | Важливість | Розрахункове значення рівня кризи | Зважене значення |
|---------------------------------|------------|-----------------------------------|------------------|
| Кадрова підсистема              | 0,2        | 0,85                              | 0,17             |
| Техніко-технологічна підсистема | 0,5        | 0,31                              | 0,08             |
| Фінансова підсистема            | 0,2        | 0,36                              | 0,07             |
| Маркетингова підсистема         | 0,35       | 0,42                              | 0,15             |
| Рівень кризового стану          | 1          |                                   | 0,47             |

Примітка: складено за даними діяльності підприємства

Отже, з урахуванням усіх складових, відповідно до системи ранжування підсистем підприємства (табл. 2.16), можемо зазначити, що ПрАТ «\*\*\*\*» знаходиться в кризі.

Таблиця 2.16

Градація рівнів кризового стану підприємства

| Характеристика рівня кризового стану підприємства | Граничні значення узагальненого показника потенціалу |
|---|--|
| Кризовий стан                                     | 0-0,5  |
| Передкризовий стан                                | 0,51-0,6   |
| Нестійкий стан                                    | 0,61-0,75  |
| Достатній рівень безпеки                          | 0,76-0,9   |
| Відсутність кризи                                 | >0,91  |

Примітка: складено за [2]

Рівень кризового стану мають усі складові, крім кадрової, що вимагає першочергового заходів зменшення ризику та загроз.

## РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 3.1. Стратегічні перспективи розвитку підприємства

Для об'єднання стратегічних перспектив розвитку ПрАТ «\*\*\*\*» узагальнимо результати аналізу в розділі 2, склавши матрицю SWOT (табл. 3.1).

Проаналізувавши й зіставивши можливості із сильними сторонами ПрАТ «\*\*\*\*», можна зробити висновок, що за даних умов для підприємства буде вигідно зміцнювати свої конкурентні позиції, брати участь у спеціалізованих промислових виставках, виступати спонсором і меценатом різних культурних і спортивних заходів. Спираючись на сильні сторони підприємства, можна знижувати витрати, зокрема утримувати мінімальні ціни, застосовуючи гнучку цінову політику та знижки постійним клієнтам, нівелювання валютних коливань за рахунок власних валютних резервів. Якісна продукція і статус надійного партнера дозволяють утримувати власних клієнтів і залучати нових, зокрема освоювати нові ринки збуту. Основними слабкими сторонами для реалізації можливостей можуть бути високий рівень зносу обладнання та високі витрати. Основними загрозами, збільшеними слабкими сторонами для ПрАТ «\*\*\*\*» будуть валютні коливання та посилення конкуренції на ринку.

Таблиця 3.1

## Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «\*\*\*\*»

|  |   |  |
|--|---|--|
| Матриця SWOT-аналізу   | <p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність прямих місцевих конкурентів</li> <li>- заключення договору на поставку сировини та комплектуючих з прямими постачальниками</li> <li>- вихід на іноземні ринки, поява нових клієнтів</li> <li>- поступове зменшення ставки оподаткування</li> <li>- відновлення політичної стабільності</li> <li>- розвиток і поширення нових технологій у машинобудуванні</li> </ul> | <p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- велика кількість дешевої продукції з Китаю; потужні вітчизняні виробники електротехнічної продукції</li> <li>- зрив поставок через велику відстань між заводом і постачальниками;</li> <li>- ріст цін на основні енергоносії та матеріали</li> <li>- втрата лояльності споживачів</li> <li>- різкі зміни курсу валют, тенденція до девальвації</li> <li>- зростання темпів інфляції</li> <li>- нестабільна політична ситуація, загроза військового конфлікту</li> <li>- високий рівень корумпованості влади та структур</li> <li>- відсутність державної підтримки науково-дослідної діяльності</li> </ul> |
| <p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- наявність достатніх виробничих площ</li> <li>- висока якість продукції</li> <li>- високий рівень кваліфікації працівників</li> <li>- розгалужена мережа дилерів</li> <li>- наявні власні фінансові ресурси</li> </ul>   | <p>Зміцнення позиції лідера</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- поставка сировини від прямого постачальника</li> <li>- збільшення прибутковості підприємства</li> </ul>  | <p>максимально повільне підвищення ціни за рахунок власних фінансових ресурсів</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- утримання власних клієнтів за рахунок якісної продукції і хорошої репутації</li> <li>- укладення договорів на поставки з новими клієнтами та вихід на нові ринки</li> </ul>  |
| <p>Слабкі сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зношеність обладнання</li> <li>- висока матеріаломісткість виробів</li> <li>- висока плинність кадрів</li> <li>- низький рівень оплати праці</li> <li>- високі ціни на окремі вироби</li> <li>- неефективні маркетингові комунікації</li> <li>- вузький асортимент</li> <li>- високі витрати виробництва</li> <li>- збитковість діяльності</li> </ul> | <p>втрата лідерських позицій через зрив поставок сировини</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення прибутковості через високий рівень зносу обладнання, високі виробничі та адміністративні витрати</li> </ul>  | <p>відсутність сировини внаслідок невиконання умов договору з постачальником</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продаж продукції за цінами нижчими, ніж собівартість продукції</li> <li>- втрата клієнтів через складнощі з поставкою продукції</li> </ul>   |

Примітка: складено на основі аналітичного розділу

За підсумками аналізу й діагностики підприємства у попередньому розділі наведено запропоновані наступні тактичні заходи виходу із кризи:

1. Зміцнення фінансового стану. Пропонуємо як заходи щодо роботи з дебіторською заборгованістю у бік жорсткого контролю, так і проведення реструктуризації кредиторської заборгованості з метою її адаптації до



платіжного календаря, зменшення частки короткострокових кредитів у загальній структурі кредитного портфеля. Це дозволить спрогнозувати роботу підприємства при реалізації стратегії виходу з кризового стану.

В рамках проведених заходів щодо управління фінансами ми вважаємо за доцільне здійснити ревізію наявних обігових коштів (по елементах): виявлення неліквідних активів, безнадійної заборгованості; розрахунок мінімально-необхідного рівня запасів і підтримка запасів на цьому рівні; оцінку платоспроможності покупців; пошуку постачальників з найбільш вигідними умовами поставки й оплати.

У 2025 році ПАТ «\*\*\*» планує переозброєння та реформатування виробничого процесу. Разом із зменшенням навантаження на фінанси підприємства з виплати відсотків та обслуговування більш дорогих та короткострокових кредитів, це дає змогу розширювати спектр продукції, що виробляється, її конкурентоспроможність.

2. У рамках фінансового регулювання підприємства пропонується впровадження методу бюджетування економічних процесів. Реалізація даного заходу дозволить керівництву вже в наступному році ліквідувати «вузькі» місця на всіх стадіях виробничих процесів з позиції забезпечення ресурсами. Існує необхідність складання оперативних бюджетів і ранжування платежів у їхніх рамках; впровадження контролю їх виконання. Це дозволить контролювати реалізацію стратегії виходу з кризового стану й оперативно вносити корективи в неї. Особливо актуальним це є для досліджуваного підприємства з його великим кредитним навантаженням та нестабільністю грошових потоків від реалізації продукції.

Заходи в сфері виробництва, на нашу думку, поряд з програмами технічного переозброєння, впровадження енергозберігаючих технологій, повинні включати дії по економії виробничих витрат, у першу чергу, по статтях, що мають найбільшу вагу в структурі собівартості (зміна системи оплати праці з урахуванням результатів діяльності підприємства, нормування й контроль витрат сировини).

4. У рамках стратегії виходу із кризового стану по вдосконалюванню системи управління на підприємстві пропонуємо зробити розробку раціональної системи комунікацій між підрозділами з урахуванням функцій по управлінському обліку, фінансовому плануванню й управлінню. Дуже ефективним наразі буде цілісний, процесно-орієнтований підхід до прийняття управлінських рішень. Він, зокрема, дозволяє покращити здатності підприємства оцінювати свій фінансово-економічний стан та керувати ефективністю власної діяльності на усіх рівнях шляхом об'єднання зусиль власників, менеджерів, співробітників та зовнішніх контрагентів в комплексі загальної інтегрованої середі управління.

Управління щодо виходу із кризового стану, так само як і звичайне оперативне, може бути менш або більш вдалим, ефективним. Його ефективність вимірюється ступенем досягнення цілей подолання, попередження, локалізації або позитивного використання кризи з урахуванням витрачених на це ресурсів.

В цілому програма виходу із кризи здатна забезпечити нормальну роботу фірми в «важкий» період. Вона відрізняється послідовністю, оцінюються перспективи, визначаються причини кризи, розробляються шляхи її подолання.

Варіант фінансового оздоровлення, запропонований нами для ПрАТ «\*\*\*\*», може бути оцінений як такий що має досить високу ймовірність. Вкладення коштів у найбільш проблемну область діяльності – систему збуту й просування продукції підприємства, оптимізації фінансових ресурсів, модернізацію технологій виробництва дозволяє припускати високу ймовірність досягнення запланованих обсягів виробництва, продажів продукції й зниження собівартості.

Кінцевим показником ефективності програми виходу із кризи буде зміна реальної вартості компанії, що базується на основі оцінки справжньої вартості майбутніх вільних фінансових потоків, які крім поточного періоду враховують і стратегічну перспективу. Вартість підприємства можна описати в такий спосіб. Визначається справжня вартість очікуваних «вільних фінансових потоків» при використанні як ставка дисконтування бажаного значення вартості капіталу,

потім з сформованої величини віднімається сума зобов'язань, наявних у промислового підприємства на сьогоднішній день.

### 3.2. Обґрунтування антикризової стратегії

Діяльність ПрАТ «\*\*\*\*», яка характерна невизначеністю і нестабільністю, дає змогу констатувати, що необхідною умовою не тільки виживання та подолання загроз, а й подальшого розвитку підприємства є розробка антикризової стратегії. Цей механізм дозволяє не позбавити, розвивати й ефективний внутрішній потенціал підприємства, але й підсилити його конкурентні переваги на ринку. Завдяки цьому можна розширити перспективні напрями діяльності та мобілізувати колектив на їх реалізацію.

Грамотно розроблена система антикризових заходів сприяє не позбавленню запобігання кризовим ситуаціям, а в їх пом'якшенню їх впливу на організацію. Механізм антикризового управління показує набір його собою дій, інструментів та методів, спрямованих на уникнення критичних ситуацій, стабілізації роботи підприємства та забезпечення розвитку та зміцнення позицій на ринку. Він орієнтований на використання сприятливих можливостей та мінімізацію наявних загроз, які можуть вплинути на стабільний розвиток компанії.

До стратегічних методів антикризового управління належать:

Диверсифікація – розширення сфери діяльності для зниження негативного впливу від одного ринку. Для ПАТ «\*\*\*\*» це могло б передбачати виробництво електроприладного обладнання для житлових та комерційних будівель відповідно до ринкових запитів;

Регуляризація – розробка системи стратегічного планування, створення комплексної системи фінансового контролю, автоматизація управлінських процесів, формування ефективної маркетингової служби та впровадження управлінського обліку.

В розширеному механізмі можливе значення відводиться тактичним методам управління – моніторингу та контролінгу, що дозволяють своєчасно виявити кризу та не допустити її прояви в інших підсистемах підприємствах.

З метою вибору механізму антикризового управління скористаємось схемою, що наведена в додатках В, Г.

В даному становищі доцільною для ПрАТ «\*\*\*\*» є використання стабілізаційного механізму та розробка відповідної антикризової стратегії. Суть даного механізму в збереженні керуваності за умов настання кризового явища та виявлення можливостей під час виведення підприємства з кризового стану.

Проаналізувавши теоретичне підґрунтя та останній досвід в цьому питанні нами було розроблено власну систему заходів виходу з кризи для ПрАТ «\*\*\*\*» – механізм дій керівництва підприємства у кризовий період, що у поєднанні з розробленим алгоритмом та системами моніторингу вживаних дій, дозволяють уніфікувати знання стратегії виходу з кризи та адаптувати їх до сучасних умов. Ця нова адаптована методика на нашу думку дозволить керівництву швидше провести аналіз фінансового стану підприємства, поставити діагноз проблемам, що виникли, та на цій базі розробити стратегічний план заходів виходу із кризи по стабілізації діяльності підприємства.

Отже, розглянемо основні теоретичні аспекти стратегії стабілізації, які пропонуються нами, щодо подолання наслідків кризи.

Початком розробки стратегії є детальний аналіз фінансового стану підприємства та постановка діагнозу. Відповідно до виявлених причин погіршення якості загального стану підприємства проводяться заходи щодо їхньої фіксації й мінімізації.

Наступним етапом є збільшення обігових коштів підприємства. Пропонуємо провести їх збільшення за рахунок перетворення активів підприємства в грошову форму. Мусимо зазначити, що це вимагає рішучих дій, що нерідко шокує керівника підприємства тому що пов'язано зі значними втратами [48].

Запаси становлять найбільший елемент оборотних активів ПрАТ «\*\*\*\*», тому необхідно ефективно управляти ними у кризовий період, а саме: управління сировиною, матеріалом і іншими аналогічними цінностями (оптимальний вибір постачальників; застосування маневру минулими й майбутніми коштами; списання або продаж незатребуваних матеріалів); управління незавершеним виробництвом (впровадження роботизованих комплексів, безвідходної й маловідходної техніки й технології; застосування методу «топі в строк»); управління готовою продукцією (оптимізація роботи транспорту, складського господарства; зміна маркетингової стратегії на основі аналізу й оцінки можливостей підприємства; скорочення надлишкових запасів готової продукції шляхом її реалізації за низькими цінами).

Особлива увага приділяється якості дебіторської заборгованості. Можуть бути використані такі заходи як: одержання прав на використання дилерської й роздрібно-мережної підприємства-дебітора, переоформлення заборгованості у векселі з можливістю їхньої наступної передачі кредиторам підприємства.

Задля стимулювання попиту на продукцію, що виробляється підприємством, мають застосовуватись маркетингові інструменти: участь у виставках, інформаційне наповнення офіційного сайту, перегляд асортименту та цін.

Пріоритетними в маркетингу виходу із кризи є стратегії просування товарів, зміцнення положення на старих ринках та ін. Одним з варіантів маркетингової стратегії може бути надання знижок за швидку оплату товару та інше.

Усі вищевказані заходи доречно проводити в комплексі з максимально швидким і радикальним зниженням неефективних витрат.

Після розробки і затвердження бюджету виходу з кризи, як складової частини загальної стратегії стабілізації підприємства, необхідне впровадження системи контролю за його виконанням.

Ще один важливий аспект стабілізаційної стратегії виходу із кризи – робота з персоналом підприємства під час кризи. Сьогодні, коли ринкові умови значно погіршилися, перед досліджуваним підприємством постають нові завдання:

підвищити продуктивність праці та ефективність управління і скоротити витрати. Пропонуємо на ПрАТ «\*\*\*\*» зробити це такими шляхами: усунути організаційну неефективність та провести аналіз ефективності діяльності підрозділів і співробітників, провести реорганізацію.

Проведений аналіз складових кризи ПрАТ «\*\*\*\*» дав можливість визначити його сильні та слабкі сторони. На їх основі можемо також сформуванати антикризову стратегію підприємства.

Головними критеріями диференціації стратегічних підходів до антикризового управління ПрАТ «\*\*\*\*» вважаємо такі чинники:

1) рівень кризового стану на підприємстві на момент розробки (коригування) стратегій;

2) фінансові можливості підприємства.

Узагальнено охарактеризовані нами підходи до обрання підприємством стратегічних рішень в антикризовому управлінні (рис. 3.2).

|              |                       |   |                             |                       |
|--------------|-----------------------|---|-----------------------------|-----------------------|
| Рівень кризи | Прийнятний            | Системного планового забезпечення         | Комплексного гарантування   | Відшкодування збитку  |
|              | Нестійкий             | Швидкого реагування                       | Раптового реагування        | Часткового врахування |
|              | Критичний та кризовий | Інституалізації та послідовного зміцнення | Сегментованого забезпечення | Делегування функцій   |
|              |                       | Високі                                    | Середні                     | Малі                  |
|              |                       | Фінансові можливості підприємства         |                             |                       |

Рис. 3.2. Матриця визначення антикризової стратегії ПрАТ «\*\*\*\*»

Примітка: розроблено за матеріалами [3]; 46]

Оскільки за результатами комплексного оцінювання ПрАТ «\*\*\*\*» попало в зону критичного рівня кризи цьому фінансові можливості підприємства відповідають потребам у витратах на забезпечення безпеки, тобто є середніми, оптимальною є стратегія сегментованого забезпечення. Цей варіант поведінки дозволить при середніх фінансових можливостях здійснювати контроль кризового стану за функціональними складовими та негайно реагувати (ліквідувати) на загрози, що виникають. Тобто підприємство діятиме в умовах, коли виділені засоби здатні послабити або запобігти дії загроз, проте ймовірна ситуація, при якій воно може й зазнати деяких втрат.

Запропоновані заходи для ПрАТ «\*\*\*\*» – аналіз, діагностика, управління фінансами, реструктуризація виробництва, реалізація незадіяних у виробництві активів, управління персоналом, моніторинг – становлять основні ланцюги антикризової стратегії. Їх систематизація у програмі, поступовість у втіленні, комплексне впровадження дозволить підприємству адаптувати свою діяльність до вимог зовнішнього середовища, вийти з кризи з чітко збудованою дієвою структурою управління, що в майбутньому буде здатна на швидке реагування на зміни.

### 3.3. Обґрунтування ефективності антикризових заходів підприємства

Метою запропонованої нами програми виходу з кризи для ПрАТ «\*\*\*\*» є створення конкурентоспроможної продукції, оновлення устаткування підприємства, використання різних засобів маркетингу, просування та збуту продукції, розширення ринків збуту та зменшення заборгованості підприємства. Для досягнення поставленої мети необхідно:

- забезпечити випуск нових видів продукції, що відповідають сучасним умогам конкурентоспроможності;
- впровадити оновлену технічну політику, орієнтовану на модернізацію основних засобів;

- оптимізувати виробничу структуру та розвивати виробничу потужність;
- стимулювати розширення присутності на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- створити передумови для швидкого інноваційного розвитку підприємства.

Заплановані заходи включають:

- розробку та випуск нової конкурентоспроможної продукції;
- удосконалення виробничої структури й розширення потужностей, включаючи впровадження міжнародних стандартів як ЄН, екологічної безпеки та охорони праці (ISO-9000, ISO-14000, OHSAS-18000);
- стимулювання інноваційного розвитку підприємства шляхом переходу на сучасні методи проектування та впровадження у виробництво новітніх технічних рішень.

Програма виконується у декілька етапів.

На першому етапі (2025-2026 роки) передбачається:

- перегляд місії й системи цілей підприємства. Щодо нової ПрАТ «\*\*\*\*» пропонуємо їй нове направлення на зниження собівартості продукції, погашення боргів підприємства та стабілізації його фінансової системи, навіть якщо це буде вимагати радикальних рішень та ризикованих дій керівництва.

- провести перегляд товарної політики ПрАТ «\*\*\*\*» та підвищити якість продукції із застосуванням проривних технологій та освоїти їх ефективно виробництво.

На другому етапі (2027-2028 роки):

- здійснюються заходи щодо задоволення технологічної потреби на внутрішньому ринку та забезпечення виходу на зовнішній ринок.

у підрозділах збуту виділити підрозділ прямих продажів, до складу якого ввійдуть регіональні представники. Нами також пропонується розробити нову політику стимулювання продажів, створення системи логістики, впровадити точну систему виміру ефективності роботи виробленого устаткування. У підрозділах маркетингу доцільно налагодити постійну роботу з вивчення нових



зразків продукції основних підприємств-конкурентів. Це дозволить здійснити моніторинг новинок на ринку й буде стимулювати розробку нових зразків. Інколи доцільне спільне просування на деякі ринки разом з конкурентами в рамках великих проектів. Це дозволить не перешкоджати один одному як у ціновому діапазоні, так і освоювати спільно новий ринок.

Фінансування програми буде здійснюватися за рахунок:

- коштів інвесторів;
- власних коштів підприємства;
- інших джерел.

Загальний обсяг коштів на фінансування програми становить 156,54 млн. грн. у тому числі 68,36 млн. грн. за рахунок коштів інвесторів, 70,18 млн. грн. як довгострокові позики, 18 млн. грн. – власні фінансові кошти.

Відповідальним за виконання програми є команда підприємства, що займається захардваром виведенню його із кризи. Дана команда повинна кожного нового кварталу починаючи з наступного року, що настає за звітним періодом, подавати керівництву підприємства звіт про стан її виконання.

Виконання програми дасть змогу сформувати сучасний, інтегрований у вітчизняну і світову високотехнологічний комплекс із створення і виробництва продукції машинобудування.

Це дасть можливість:

- наповнити внутрішній ринок конкурентоспроможною інноваційною продукцією до рівня, що визначається технологічною потребою і платоспроможним попитом;
- забезпечити експорт продукції підприємства до 30% обсягу виробництва;
- створити нові робочі місця;
- забезпечити збільшення загального обсягу виробництва до 60% за рахунок зростання продуктивності праці.

В 2 розділі роботи було діагностовано наявність кризи на ПрАТ «\*\*\*\*» за допомогою комплексного аналізу підприємства розрахунком аналітичних коефіцієнтів та порівняння з їх пороговими значеннями. Досягнення бажаних

значень по групах дасть змогу забезпечити ефективність механізму антикризового управління та свідчатиме про відсутність кризового стану підприємства.

Обґрунтуємо способи досягнення нормативних значень коефіцієнтів в рамках антикризових заходів підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Напрями досягнення нормативних значень коефіцієнтів в рамках антикризових заходів підприємства

| Показники                                   | Напрями досягнення нормативного значення   | Бажане значення (нормативне) |
|---|--|------------------------------|
| 1   | 2  | 3                            |
| Коефіцієнт фінансової залежності            | Збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах та оптимізація структури активів сприяє підвищенню ефективності їх використання. Важливим є також реструктуризація портфеля короткострокових кредитів шляхом перетворення частин їх довгострокових і також жорсткий контроль за витратами та динамікою короткострокових зобов'язань.              | <2,0                         |
| Коефіцієнт концентрації залученого капіталу | Необхідно створити резервні фонди для накопичення, обмежити зростання обсягів короткострокових пасивів у порівнянні з довгостроковими та підвищити результативність поточної виробничої діяльності. Підтримка платоспроможності через контроль за розрахунками з покупцями є кількома елементами фінансової стратегії.                                   | <0,5                         |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу   | Доцільно збільшити розмір статутного капіталу та резервного капіталу (оптимально понад 15%), використати додатковий капітал (рекомендовано не більше 20%) і нарощувати нерозподілений прибуток. Оновлення основних засобів та оптимізація структури активів також сприяє досягненню високої інтенсивності їх використання.                               | >0,4                         |
| Коефіцієнт фінансової незалежності          | Впровадження системи попередньої оплати за продукцію, прискорення погашення дебіторської заборгованості та оптимізація цінової політики є кількістю кроків для фінансування прибутку оборотних і необоротних активів, що забезпечує високі темпи зростання обсягів виробництва та реалізації. Проведення глибокого аналізу самоцінності зменшує витрати. | >0,5                         |

| 1                                 | 2   | 3                |
|-----------------------------------|---|------------------|
| Коефіцієнт загальної ліквідності  | Для підтримки платоспроможності є контроль за розрахунками покупців, досягнення ритмічності грошових потоків та обмеження зростання поточних зобов'язань. Нарощування частки швидколіквідних активів та зрівняння дебіторської та кредиторської заборгованості дозволить забезпечити фінансову стабільність підприємства.   | 1,0-2,0          |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | Для забезпечення високих темпів зростання виробництва та реалізації необхідно фінансувати приріст як оборотних, так і необоротних активів. Важливим кроком є нарощування фінансового потенціалу підприємства та контроль за динамікою короткострокових зобов'язань. Ліквідація портфеля короткострокових фінансових вкладень та ефективне стягнення дебіторської заборгованості сприятиме покращенню фінансового стану. | 0,2-0,3          |
| Рентабельність діяльності         | Крім того, необхідно забезпечити покриття збитків, запобігти їх накопиченню, а також формувати резервні фонди накопичення для забезпечення фінансової стабільності. Перевід та оптимізація системи фінансового управління дозволяє досягти високої та інтенсивної використання активів, що сприятиме більшій ефективності виробничої діяльності та реалізації продукції.  | >0<br>Збільшення |

Примітка: розроблено на основі: [21; 57]

Отже, метою механізму антикризового управління ПрАТ «\*\*\*\*» є усунення причин кризи, що виникла у досліджених підсистемах; реалізація заходів стабілізаційного механізму. Реалізація запропонованих антикризових заходів ПрАТ «\*\*\*\*» дозволить вивести підприємство з кризи, зменшити рівень зовнішніх та внутрішніх загроз та забезпечити недопущення банкрутства.

## ВИСНОВКИ

1. Антикризова стратегія є системою довгострокових управлінських рішень, спрямованих на запобігання, пом'якшення або ліквідацію негативних наслідків кризових явищ у дослідницькій організації. Вона передбачає діагностику поточного стану підприємства, виявлення причин кризи, розробку ефективних заходів для стабілізації ситуації, відновлення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку. Основними елементами антикризової стратегії є моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, раціоналізація ресурсів, оптимізація бізнес-процесів, управління ризиками та адаптація до змін.

2. Розроблено і запропоновано методологічні аспекти формування та реалізації антикризової стратегії. Дві етапи реалізації антикризового управління було віднесено: перегляд місії та системи цілей підприємства (вибір ринків на яких працюватиме підприємство, технологій, які воно буде використовувати, продукцію, яку виготовлятиме та ін.); безпосередній вибір антикризової стратегії (вибір методів та тактики її реалізації, стратегічних альтернатив виходу із кризи); реалізація обраної стратегії та контроль за її виконанням.

3. Дослідження зарубіжного досвіду щодо антикризового управління дозволило встановити, що розв'язання проблем виходу з кризи, у тому числі вибору, формування і реалізації стратегії виходу із кризи на вітчизняних підприємствах повинно ґрунтуватися на удосконаленні стратегічного управління, основою якого є вихід з кризи та подальший стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі. Воно має бути тісно пов'язаним із знанням конкурентів, передбачливістю керівництва, вчасним реагуванням на зміну смаків та вподобань покупців, застосуванням тих заходів виходу із кризи, які є актуальними для обраного підприємства.

4. За результатами дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку машинобудівного комплексу України виявлено низку проблем. Таким чином, своє значне зниження фінансових показників машинобудівних підприємств, що зумовлено складними політичними та соціально-економічними умовами в країні. Більшість підприємств цієї галузі опинилася в крутому фінансовому стані через загальну кризу. Основними стратегічними напрямками подолання кризового стану та підвищення конкурентоспроможності машинобудівної продукції є: активізація інноваційної діяльності підприємств, формування інтеграційних партнерських відносин, а також підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

5. У роботі було досліджено умови функціонування ПрАТ «\*\*\*\*», що переживає кризу, різкий спад виробництва, зростаючу заборгованість. Виявлені можливості для розвитку ПрАТ «\*\*\*\*»: укладення договору на поставку сировини та комплектуючих з прямими постачальниками; вихід на іноземні ринки, поява нових клієнтів; розвиток і поширення нових технологій у машинобудуванні. До загроз діяльності підприємства віднесено: велика кількість дешевої продукції з Китаю; потужні вітчизняні виробники електротехнічної продукції; зрив поставок через велику відстань між заводом і постачальниками; ріст цін на основні енергоносії та матеріали; втрата лояльності споживачів; різкі зміни курсу валют, тенденція до девальвації; зростання темпів інфляції; нестабільна політична ситуація, загроза військового конфлікту; високий рівень корумпованості владних структур; відсутність державної підтримки науково-дослідної діяльності.

Було проведено комплексне діагностування загального стану ПрАТ «\*\*\*\*». В основному призначене для якого встановлено розрахунково-аналитичну залежність між основними показниками діяльності підприємства та кризовими процесами. Це дослідження представлено у вигляді комплексної моделі діагностики кризового стану машинобудівного підприємства, яка

охоплює такі підсистеми, як кадрова, техніко-технологічна, маркетингова та фінансова.

Сильними сторонами ПрАТ «\*\*\*\*» є: наявність достатніх виробничих площ; висока якість продукції; високий рівень кваліфікації працівників; розгалужена мережа дилерів; наявні власні фінансові ресурси. Виявлені слабкі сторони, що є причиною кризи на заводі: зношеність обладнання; висока матеріаломісткість виробів; висока плинність кадрів; низький рівень оплати праці; високі ціни на окремі вироби; неефективні маркетингові комунікації; вузький асортимент; високі витрати виробництва; збитковість діяльності. Результати діагностики кризового стану показали, що підприємство знаходиться в початковій кризі, що охопила всі його функціональні підсистеми.

7. Складено прогноз результатів діяльності підприємства згідно із обраною антикризовою стратегією. У перспективі підприємство зможе нормалізувати свої фінансові показники та оптимізувати структуру капіталу, якщо посилить та зміцнить свою фінансову політику. Підприємство зможе фінансово оздоровитися та матиме високу ймовірність досягнути заплановані обсяги виробництва, продажів продукції та зниження її собівартості після вкладення ним коштів у систему збуту, просування продукції підприємства, оптимізацію фінансових ресурсів, модернізацію технологій виробництва.

8. Запропоновано модель формування та реалізації антикризових заходів, що дозволять не тільки розв'язати проблему виживання, а й реалізувати перспективу його сталого зростання. Наведені заходи удосконалення антикризового управління, що дозволяють підвищити ефективність проведення роботи з реструктуризації та модернізації підприємства, підвищити конкурентоздатність продукції та сприйнятливість до можливих кризових явищ. В межах стратегії нами були запропоновані: реструктуризація боргу підприємства, шляхи оптимізації управління запасів підприємства та готової продукції (впровадження роботизованих комплексів, безвідходної й маловідходної техніки й технології, запровадження методу «точно в строк», поліпшення роботи транспорту складського господарства; зміна маркетингової

стратегії на основі аналізу й оцінки можливостей підприємства; скорочення надлишкових запасів готової продукції шляхом її реалізації за низькими цінами), шляхи реструктуризації дебіторської заборгованості підприємства, а також ряд маркетингових заходів щодо виходу підприємства із кризового стану.

9. В рамках запропонованої програми виходу з кризи були розроблені заходи щодо впровадження ресурсозберігаючих технологій, план заходів маркетингу та здійснено прогноз фінансових показників діяльності. Прогнозні показники свідчать, що реалізація запропонованих антикризових заходів ПрАТ «\*\*\*\*» дозволить вивести підприємство з кризи.

Запропонована програма виходу з кризи для ПрАТ «\*\*\*\*» передбачає комплексний підхід до відродження підприємства, зокрема через створення конкурентоспроможної продукції, оновлення виробничих потужностей, активне застосування маркетингових інструментів та розширення ринків збуту. Важливим кроком є впровадження інноваційних технологій, модернізація основних засобів та розвиток системи управління якістю. Завдяки цим заходам підприємство може погіршити собівартість продукції, погасити заборгованість і забезпечити стабільність фінансової системи. Розроблені етапи реалізації програми, що дозволяє підприємству розвиватися з кризового стану, підвищуючи конкурентоспроможність і забезпечуючи стійкий розвиток.

Усі заходи програми орієнтовані на досягнення високих показників фінансової незалежності, ліквідності та рентабельності. Очікується, що результат реалізації антикризових заходів не лише дозволить стабілізувати фінансовий стан підприємства, але й забезпечити його зростання на внутрішньому та зовнішньому ринку. Впровадження новітніх технологій, удосконалення виробничих процесів і системи збуту дозволять створити стійку інфраструктуру для розвитку в умовах конкурентного середовища. У результаті реалізації програми ПрАТ «\*\*\*\*» вдалося досягти високих показників ефективності та зайняти лідируючі позиції в галузі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Методи оцінки та аналізу ризику на підприємстві. *Вісник: економічні науки*. 2009. № 5. С. 4–13.
2. Бойко О.В., Башинська М. І., Редьква О. З. Факторний аналіз індикаторів економічної безпеки машинобудівного комплексу країни. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2016. № 3 (25). С. 30-37.
3. Боровикова О.В., Рудич Л.І. Антикризовий менеджмент галузі туристичних послуг України. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 2 (18). С. 204–209.
4. Грінь П. В., Черпак А. Ю. Управління антикризовою діяльністю підприємства. *Вісник НТУ «ХП»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. Харків: НТУ «ХП». 2013. № 69(1042). С. 92 – 98.
5. Васильчук О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Центр навч. курси, 2005. 208 с.
6. Галанець В., Колодій А., Колодій І. Управління ризиками у сфері агробізнесу України як ключовий елемент фінансової безпеки. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. № 77. 2024. С. -31-36
7. Гонтар З.Г., Соколова М.К. Організація антикризового управління на підприємствах на основі інновацій. *Е-КОНОМІКА*. № 1(4). 2020. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/9236/1/71-Article%20Text-307-1-10-20210126.pdf>
8. Halanets V., Kolodii I., Kolodiy A., Hnatyshyn L. and Grytsyna O. State Measures for Risk Settlement in the Agricultural Sphere of Ukraine's Economy: Financial and Management Aspects. *Review of Economics and Finance*, 2023, Vol. 21, № 1, pp. 357-365.
9. Гудзь О. Є., Кухарчук О. П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка і Менеджмент. Бізнес*, 2021, 1: 31.



10. Гусєва С. Ю., Яковчук А. М. Стан та структура машинобудівної галузі України в умовах глобальних економічних. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 26-33.
11. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства : збірник наукових праць*. 2010. № 2(28). С. 165-170.
12. Дука А. П., Старч\*\*\*\* Г. В. Світовий досвід повоєнного відновлення економіки: уроки для України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. № 6. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-03-06/2022-6-03-06>
13. Економіка підприємства: навч. посіб. [Ліпич Л. Г., Гуняк І. М., Геліч Н. В. та ін.] за заг. ред. Л. Г. Ліпич. [3-тє вид., переробл. і доп.]. Луцьк : Східноєвроп. нац. ун-т ім. Лесі Українки. 2016. 610 с.
14. Жадан Т. А., Жадан Ю. В., Стригуль Л. С. Особливості формування системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму. *Вісник НТУ «ХП» Економічні науки*. 2023. № 6. С. 28–33.
15. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом. *Голос України*. 1999. № 23.
16. Зборовський М. В., Балик А. В. Методологічні аспекти розробки антикризової стратегії підприємства. *Стан та перспективи розвитку бізнес-середовища в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих (28 листопада 2024 року). Рівне. Рівненський державний гуманітарний університет*. 2024. С. 120-121.
17. Іванюта М. М. Антикризове управління: навч. посіб. Луцьк : Центр учбової літератури. 2007. 288 с.
18. Іванюта\*\*\*\* С. В. Інтегральні методи діагностики та контролю фінансового стану підприємства. *Економічні науки. Серія «Фінанси та гроші»*. 2012. Вип. 9(33). С. 446-454.
19. Ілляш\*\*\*\* С. М., Шиньковська О. А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.

20. Квасній П.Г., Щербан О.Я. Чинники антикризового управління підприємств туристичної індустрії. Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». 2018. Випуск 15(57). С. 85–90.
21. Колодій І.В. Особливості діагностики фінансового стану та визначення факторів ризику як елементів антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Інфраструктура ринку. 2022. № 65. С.72-76
22. Колодій І.В., Колодій А.В., Войнич Л.Й. Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Аграрна економіка. Т. 16. № 1-2. Львів. 2023. С. 23-31.
23. Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на основі дискримінантної моделі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 454-465.
24. Латишева О. Основні тенденції розвитку, перспективи та можливості забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1 (47). С. 82-88.
25. Лебедева Н. А. Антикризовий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. № 62. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171>
26. Лігон\*\*\*\* Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій. 2001. 580 с.
27. Макроекономічні показники. Промисловість / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
28. Маркіна І.А., Маховка В.М. Антикризове управління підприємствами туристичної галузі України : монографія. Полтава: Гарма М.М., 2016. 151 с.
29. Мельник Ю. М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія. Суми : ТОВ «Друкарський цех «Папірус», 2010. 316 с.

30. Метіль Т.К., Меркулов М.М. Визначення ключових факторів успіху інноваційно-активного промислового підприємства у конкурентному середовищі. *Економіка, фінанси, право*. №12, 2023. С.52-59  
<http://efp.in.ua/uk/journal-item/359>
31. Мних О. Б. Криза транспортного машинобудування в Україні і маркетинговий підхід до формування ринкової вартості машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 77-86.
32. Нусінова Я., Астаф'єва К. О., Нусінова О. В. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства на всіх етапах розвитку: монографія. ДДНЗ "Криворізький національний університет" Кривий Ріг, 2015. 185 с.
33. Додоход Т. В., Бородин С. М. Трансформація економіки України після війни. *Трансформаційні процеси в умовах війни та післявоєнного періоду*. 2022. С. 41–43. URL: [https://www.researchgate.net/profile/O-Krasnonosova/publication/362710454-AKTIVIZACIA\\_TRANSFORMACIJNIH-PROCESIV-REGIONALNOGOROZVITKU-V-UKRAINI/links/62fb484be3c7de4c345fdb7f/AKTIVIZACIA\\_TRANSFORMACIJNIH-PROCESIV-REGIONALNOGOROZVITKU-V-UKRAINI.pdf#page=30](https://www.researchgate.net/profile/O-Krasnonosova/publication/362710454-AKTIVIZACIA_TRANSFORMACIJNIH-PROCESIV-REGIONALNOGOROZVITKU-V-UKRAINI/links/62fb484be3c7de4c345fdb7f/AKTIVIZACIA_TRANSFORMACIJNIH-PROCESIV-REGIONALNOGOROZVITKU-V-UKRAINI.pdf#page=30)
34. Окландер М. А., Златова І. О. Фактори конкурентоспроможності автомобілебудівних підприємств *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип. 5. 2014. Ч. 2. С. 93 – 99.
35. Петрова М.А. Розвиток автомобілебудування як фактор забезпечення конкурентоспроможності. *Актуальні питання економічних наук: збірник матеріалів XII Міжнародної науково-практичної*, 2010. Частина 1. С. 60-66.
36. Петруха С. В., Петруха Ч. М. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія, практика (Частина 1). *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1786>
37. Мілецька С. Т., Копча Ю. Ю., Камішан С. Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 52–58. DOI: [https://doi.org/10.12958/1877-2772-2022-1\(67\).](https://doi.org/10.12958/1877-2772-2022-1(67).) С. 52-58.

38. Погребняк А. Ю. Напрямок обґрунтування стратегії антикризового управління на промислових підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2014. № 11. С.237 - 244.
39. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С.138 - 147.
40. Проект Плану відновлення України / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Київ. 2022. URL: <http://www.knu.gov.ua/storage/app/site/1/recoveryrada/ua/economic-recovery-and-development.pdf>
41. Гайд\*\*\*\* С. М. Конкуренцеспроможність українського машинобудівного комплексу на зовнішніх та внутрішніх ринках. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Вип. 29. С. 231-242.
42. Сак Т. В. Діагностика причин кризи машинобудівних підприємств України. *Економіка та суспільство*. 2018. №10. URL: [www.economyandsociety.in.ua/](http://www.economyandsociety.in.ua/)
43. Сак Т.В., Гоцишина Л.О. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис СХУ імені Лесі Українки*. 2019. №2. С. 66-74.
44. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
45. Сунгуровський М. Перспективи кризового менеджменту в Україні. Центр Разумкова. Кризовий менеджмент. URL: [https://razumkov.org.ua/upload/142/698994\\_file.pdf](https://razumkov.org.ua/upload/142/698994_file.pdf)
46. Ткач\*\*\*\* А. М. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством / монографія. Запоріжжя: ЗДІА, 2010. 277 с.
47. Ткач\*\*\*\* Алла. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *Scientific journal «Modeling the development of the economic systems»* 2022. <https://doi.org/10.1091/ndes/2023-7-30>
48. Токмакова І.В., Пач\*\*\*\* Н.Г., Курдюкова М.Ю. Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки*