

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ

Гарбузова Ю. П.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Київ, 2024

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи бакалавра
(освітній рівень)

на тему Удосконалення антикризового управління підприємством

Виконала: здобувач гр. МЕН-20з
напряму підготовки (спеціальності)

073 «Менеджмент»

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Гарбузова Ю.П.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник Сафронська І.М.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент Васюренко Л.В.

(прізвище та ініціали)

Зав. кафедрою публічного управління,
менеджменту та маркетингу



О.О. Хандій

Київ, 2024

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного
управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. Хандій О.О.



24 квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ЗДОБУВАЧА Гарбузової Юлії Павлівни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення антикризового управління підприємством
керівник роботи Сафронська Ірина Михайлівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «26»квітня 2024 р. № 32/14.01

2. Строк подання здобувачем роботи 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи аналітичні огляди за темою роботи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері удосконалення антикризового управління підприємством; дані звіту з практики за матеріалами офіційних сайтів державної служби статистики, фінансова і статистична звітність ТОВ «Автомагістраль-Південь»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємством. Дослідження стану та аналіз діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь». Напрями удосконалення антикризового управління на підприємстві.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал за темою дослідження

6. Консультанти розділів роботи

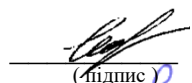
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 24 квітня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	квітень 2024 р.	виконано
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	квітень 2024 р.	виконано
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	квітень 2024 р.	виконано
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	квітень 2024 р.	виконано
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	травень 2024 р.	виконано
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	травень 2024 р.	виконано
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	травень 2024 р.	виконано
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	травень 2024 р.	виконано
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	червень 2024 р.	виконано
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	червень 2024 р.	виконано

Здобувач

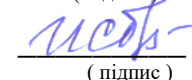


(підпис)

Гарбузова Ю.П.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи



(підпис)

Сафронська І.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 66, табл. 17, рис. 6.

Антикризове управління, принципи та функції антикризового управління, антикризова стратегія, програма антикризових дій, антикризові заходи, механізм антикризового управління

У кваліфікаційній роботі бакалавра проведено дослідження теоретичних основ щодо сутності антикризового управління, визначені його принципи та функції, складові механізму антикризового управління. У результаті аналітичного дослідження у роботі надана загальна характеристика Товариство з обмеженою відповідальністю «Автомагістраль-Південь», проведено аналіз фінансової діяльності підприємства та надана оцінка і проведено аналіз ефективності управління антикризовою стратегією ТОВ «Автомагістраль-Південь». У ході роботи виявлені проблемні питання за напрямом дослідження кваліфікаційної роботи бакалавра, вироблені пропозиції щодо напрямів удосконалення механізму антикризового управління та формування заходів антикризового управління на підприємстві.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1. Сутність антикризового управління, принципи та функції	10
1.2. Складові механізму антикризового управління	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТОМАГІСТРАЛЬ-ПІВДЕНЬ»	24
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Автомагістраль-Південь»	24
2.2. Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь»	27
2.3. Оцінка та аналіз ефективності управління антикризовою стратегією ТОВ «Автомагістраль-Південь»	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	48
3.1. Удосконалення механізму антикризового управління на підприємстві	48
3.2. Формування заходів антикризового управління на підприємстві	53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	61
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність удосконалення антикризового управління на підприємствах обумовлена низкою факторів, що впливають на сучасну економічну ситуацію. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою нестабільністю через економічні кризи, політичні зміни та глобальні катаклізми. Підприємства повинні бути готові реагувати на непередбачувані події та зміни на ринку. Посилення конкуренції на ринках вимагає від підприємств здатності швидко адаптуватися до нових умов, знижувати витрати та підвищувати ефективність своєї діяльності. Антикризове управління допомагає підприємствам зберегти конкурентоспроможність у складних умовах. Постійні зміни законодавства та регулюючих норм вимагають від підприємств гнучкості та оперативного реагування на нові вимоги, що робить антикризове управління необхідним для забезпечення відповідності та уникнення санкцій. Підприємства часто стикаються з фінансовими труднощами, які можуть бути спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Ефективне антикризове управління дозволяє зберегти фінансову стабільність і забезпечити стійкий розвиток. У сучасному світі, де інформація поширюється дуже швидко, підприємства повинні бути готові до управління репутаційними ризиками, які можуть суттєво вплинути на їх діяльність та довіру з боку клієнтів і партнерів. Впровадження нових технологій та інновацій вимагає від підприємств адаптації їх стратегій управління.

Антикризове управління допомагає підприємствам інтегрувати нові технології та ефективно використовувати їх для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Умови глобальної економіки створюють додаткові виклики для підприємств, пов'язані з міжнародною конкуренцією, логістикою, управлінням ланцюгами постачання та культурними відмінностями. Антикризове управління допомагає підприємствам адаптуватися до глобальних змін і використовувати їх на свою користь. Таким чином, удосконалення антикризового управління є необхідним для забезпечення стійкого розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптації до швидко змінюваного бізнес-середовища.

Аспекти та особливості антикризового управління є об'єктами пильного дослідження вчених в роботах, присвячених фінансовому оздоровленню підприємств, що зумовлено необхідністю вивчення ефективності його здійснення відносно підприємств, що знаходяться в кризовому стані. Дослідженню проблем антикризового управління присвячені роботи українських вчених, таких як Васильєва Т.А., Афанасьєва О. Б. [1], Кушнір Н.Б., Войтович Д.С.[2], Лігоненко Л. О. [3], Ситник Л. С. [4], Терещенко О.О. [5], Шембель Ю. С. [6], Шершньова З. Є.[7], Штангрет А. М., Копилук О. І. [8] та інших. У наукових роботах розглядаються теоретичні основи та методологічні інструменти антикризового управління підприємствами в умовах транзитивної економіки, приділяючи значну увагу теоретичним аспектам виникнення та розвитку кризових ситуацій, а також практичним заходам щодо стабілізації підприємств. Проте серед дослідників немає однастайності щодо сутності антикризового управління і самого розуміння поняття "антикризове управління". Неоднозначність трактувань цього поняття вже створює певні проблеми при розробці комплексу заходів для попередження та подолання наслідків кризи. Тому проблема формування сучасного понятійного апарату антикризового управління залишається актуальною.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці методичних положень, а також практичних рекомендацій щодо удосконалення антикризового управління на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі необхідно було вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність антикризового управління, принципи та функції;
- визначити складові механізму антикризового управління;
- надати загальну характеристику підприємства ТОВ «Автомагістраль-Південь»;
- проаналізувати фінансової діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь»;
- оцінити та проаналізувати ефективність управління антикризовою

стратегією ТОВ «Автомагістраль-Південь»;

- обґрунтувати напрями удосконалення механізму антикризового управління на підприємстві;
- сформулювати заходи антикризового управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління господарською діяльністю в ТОВ «Автомагістраль-Південь».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і прикладних аспектів в сфері антикризового управління підприємствами.

Методи дослідження. В процесі дослідження були використані наступні методи: діалектичний метод - для визначення проблем інформаційного забезпечення антикризової діяльності; економіко-логічні методи - для дослідження господарських процесів у їх становленні та розвитку; метод порівняльного аналізу - для порівняння різних трактувань поняття "антикризове управління"; логічний та аналітичний - для формулювання висновків і пропозицій.

Інформаційно-нормативною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти, офіційні статистичні дані та річна звітність і економічна інформація ТОВ «Автомагістраль-Південь».

Практичне значення отриманих результатів полягає у впровадженні отриманих результатів досліджень в діяльність підприємств, що сприяє поширенню застосування інструментів антикризового управління та підвищує фінансову стійкість підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність антикризового управління, принципи та функції

Сучасне ділове середовище характеризується високим ступенем невизначеності, складності та мінливості. Підприємства постійно стикаються з різними кризовими ситуаціями, такими як економічні спади, фінансові проблеми, зміна ринкової кон'юнктури, конкуренція, технологічні зміни, природні та соціальні катаклізми. У таких нестабільних умовах, щоб мінімізувати ризики та забезпечити стійкість підприємства, необхідно вчасно реагувати на загрози та проблеми, запобігати кризам або швидко виходити з них, мінімізуючи втрати. Глобалізація та посилення конкуренції роблять підприємства більш вразливими перед кризами. Міжнародні ринки, зміни у законодавстві та політичній ситуації, торговельні війни, фінансові кризи в різних країнах – все це може вплинути на стабільність та результативність роботи підприємств. Антикризове управління допомагає адаптуватися до змін, знаходити нові можливості та залишатися конкурентоспроможними у складних умовах[9].

На сьогодні багато підприємств перебуває у важкому стані, тому запобігання кризовим явищам та розробка заходів для виходу підприємств з кризи стали однією з найважливіших управлінських проблем. Підсистемою управління підприємством, яка займається нейтралізацією та попередженням кризових явищ, вважається антикризове управління. Однак, у науковій літературі немає єдиного тлумачення сутності поняття "антикризове управління". Всі науковці погоджуються, що антикризове управління є специфічним напрямом управління, який потребує застосування спеціальних методів, інструментів та форм управління [10].

Перед визначенням різноманітних трактовок поняття «антикризове управління», необхідно зазначити, що це поняття можна визначати у широкому та вузькому значенні (рис.1.1).

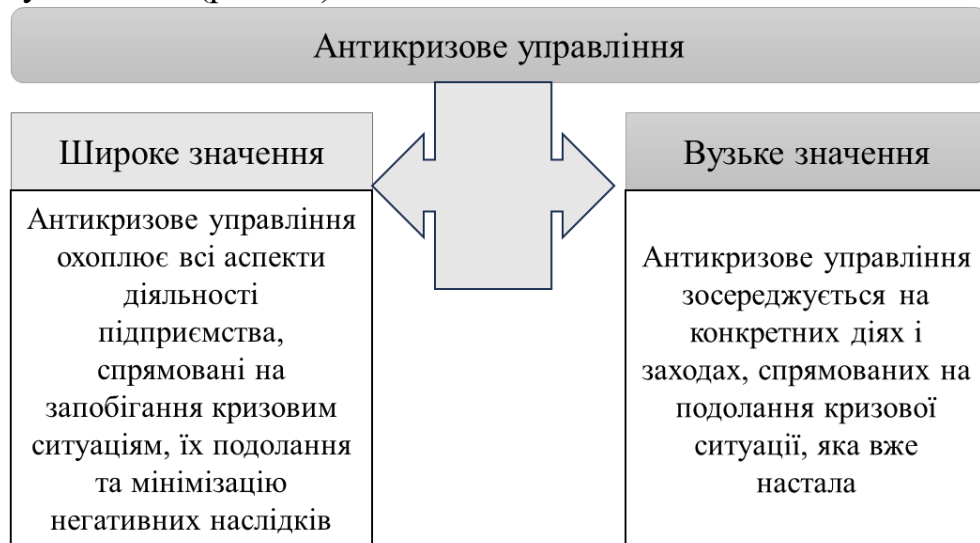


Рис.1.1 Визначення поняття «антикризове управління» у широкому та вузькому значенні

Антикризове управління у широкому значенні включає:

- стратегічне планування
- ризик-менеджмент
- фінансовий контроль
- оперативне управління
- комунікації
- кадрове управління
- інновації та розвиток.

Антикризове управління у вузькому значенні зосереджується на таких питаннях, як:

- антикризове планування
- фінансове оздоровлення
- оперативні заходи
- кадрові заходи
- комунікаційні заходи
- юридичні заходи

Отже, широке значення антикризового управління охоплює всі аспекти управління підприємством, спрямовані на забезпечення його стійкості та

готовності до криз, тоді як вузьке значення зосереджене на конкретних заходах для подолання вже наявної кризи.

Підходячи до визначення поняття, О. Адамська, зазначає, що антикризове управління спочатку розглядалося як управління в умовах кризи, коли підприємство ставилося перед загрозою банкрутства і вимагало негайної реакції на кризову ситуацію. Проте з часом його визначення розширилося і включило координовані заходи, спрямовані на запобігання кризі, зменшення її впливу та усунення негативних наслідків. Додатково, антикризове управління передбачає функції прогнозування та попередження кризових ситуацій [11].

У таблиці 1.1. наведемо основні трактування поняття «антикризове управління» різними авторами.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «антикризове управління»

Автор	Антикризове управління - це
Кейнс Дж. М.[12]	система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. [13]	функція менеджменту, яка забезпечує: - уникнення кризових ситуацій; - зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; - забезпечення належного рівня платоспроможності
Ковалевська А. В.[14]	управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для наступного розвитку.
Кривов'язюк І.В. [15]	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки по відношенню до конкурентів
Лігоненко О.О.[3]	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Ситник Л.С. [4]	система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протигагу екстенсивному розвитку

Проаналізувавши зазначені визначення поняття “антикризове управління”, можна виділити кілька підходів:

1. Антикризове управління розглядається як механізм банкрутства.
2. Антикризове управління обмежується фінансовим аспектом, спрямованим на недопущення неплатоспроможності.
3. Антикризове управління розглядається як невід'ємна частина загального управління підприємством або застосовується лише на період подолання кризи.
4. Роль держави в антикризовому управлінні може бути провідною або взагалі не передбачена.

На основі проаналізованих трактувань поняття “антикризове управління”, наведемо своє визначення. Антикризове управління - це система заходів і методів, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію наслідків кризових ситуацій, що загрожують стабільності та ефективності діяльності підприємства. Воно включає стратегічне і тактичне планування, ризик-менеджмент, фінансовий контроль, оперативне управління, комунікації та кадрове управління. Основна мета антикризового управління - забезпечити стійкість підприємства, швидко реагувати на загрози та знаходити нові можливості для розвитку в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Проаналізувавши джерела [16-20] були сформульовані основні принципи антикризового управління:

Основні принципи антикризового управління представляють собою:

1. Принцип терміновості реагування, що означає запобігання кризовим ситуаціям шляхом раннього виявлення потенційних загроз та швидкого реагування на них.
2. Принцип комплексності - використання різноманітних методів і підходів для вирішення кризових ситуацій, що охоплюють фінансові, управлінські, кадрові та інші аспекти діяльності підприємства.
3. Принцип безперервності - постійний моніторинг і аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для своєчасного виявлення змін, що можуть призвести до кризи.

4. Принцип адаптивності, що означає гнучкість і здатність підприємства швидко адаптуватися до змінних умов ринку та оперативно впроваджувати необхідні коригувальні заходи.

5. Принцип пріоритетності, представляє визначення та концентрацію ресурсів на найбільш важливих напрямках діяльності для забезпечення ефективного подолання кризи.

6. Принцип прозорості та відкритості - забезпечення доступності інформації про стан справ у підприємстві для зацікавлених сторін, що сприяє довірі та підтримці з їх боку.

7. Принцип координації, під яким вбачається скоординованість дій всіх підрозділів підприємства для досягнення синергії у подоланні кризових ситуацій.

8. Принцип економічності - мінімізація витрат на антикризові заходи при максимізації ефекту від їх реалізації.

9. Принцип правомірності - дотримання законодавчих та нормативних вимог під час впровадження антикризових заходів.

10. Принцип соціальної відповідальності - врахування інтересів працівників, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін під час прийняття антикризових рішень.

Впровадження цих принципів дозволяє підприємству ефективно запобігати кризовим ситуаціям, мінімізувати їх наслідки та забезпечувати стійкий розвиток навіть у несприятливих умовах.

До головних елементів системи антикризового управління підприємством доцільно віднести: предмет, мету, принципи, функції, нормативно-правове та методичне забезпечення, а також процес його здійснення [21].

Предметом антикризового управління підприємством є управління в умовах кризових ситуацій, які можуть загрожувати стабільності та розвитку підприємства. Метою антикризового управління є запобігання виникненню кризових ситуацій, зниження їх гостроти та усунення наслідків кризи для забезпечення стійкого функціонування підприємства.

Основні функції антикризового управління включають:

- Аналіз та прогнозування ризиків (виявлення потенційних загроз і визначення можливих кризових ситуацій).
- Попередження кризових ситуацій (розробка та впровадження стратегій і заходів для запобігання виникненню кризи).
- Подолання кризових ситуацій (реагування на кризові ситуації шляхом прийняття необхідних заходів для їх подолання).
- Стабілізація фінансового стану (здійснення заходів щодо відновлення фінансової стійкості підприємства).
- Управління ризиками (мінімізація впливу ризиків на діяльність підприємства та забезпечення його стійкості).
- Комунікація з зацікавленими сторонами (забезпечення взаємодії та відкритості у відносинах з працівниками, клієнтами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами).
- Кадрове управління (залучення та мотивація персоналу для ефективного подолання кризових ситуацій).
- Підвищення конкурентоспроможності (розвиток та впровадження стратегій, спрямованих на збільшення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризових викликів).

Ефективність антикризового управління залежить від швидкості виявлення причин, що спричинили кризу на підприємстві. Антикризове управління включає в себе багато принципів і правил, які можуть бути застосовані у різних послідовностях в залежності від економічних умов і фінансового стану підприємства. Обґрунтування вибору антикризової стратегії передбачає врахування взаємозв'язку різних факторів, етапів життєвого циклу підприємства, як ендогенних, так і екзогенних.

Своєчасна реакція на сигнали можливої кризи на підприємстві передбачає розроблення відповідних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення сильних сторін бізнесу або зменшення негативного впливу економічних явищ, що впливають на результати діяльності підприємства.

Своєчасне та систематичне виконання функцій антикризового управління, покладених на кожного з учасників, створює оптимальні умови для їх реалізації

та сприяє перетворенню теоретичних принципів антикризового управління в інструмент стратегічного ризик-менеджменту.

1.2. Складові механізму антикризового управління

Механізм антикризового управління є необхідною складовою системи управління підприємством і включає в себе комплекс заходів, спрямованих не лише на вирішення кризових ситуацій, але й на їх передбачення, що є ключовим для успішного фінансового оздоровлення.

Дослідники вказують, що механізм антикризового управління повинен включати не лише набір заходів для боротьби з кризою, а й стратегію, підходи до формування антикризового штабу, зміни в організаційній та управлінській структурах, антикризові програми, систему моніторингу і контролю та інше[22-25].

Ключовим елементом успішного антикризового управління є ретельний вибір антикризової стратегії.

Антикризові стратегії можуть бути різними в залежності від конкретної ситуації, але основні підходи включають:

1. Стабілізація фінансового стану (зменшення витрат, оптимізація фінансових потоків, погашення заборгованості, залучення нових інвестицій).
2. Реструктуризація боргів (переговори з кредиторами для зміни умов погашення боргів, перенесення строків платежів, зменшення обсягів боргу).
3. Оптимізація бізнес-процесів (підвищення ефективності виробництва, зменшення витрат, удосконалення управління запасами та логістикою).
4. Диверсифікація продукції або ринків (розширення асортименту продукції або пошук нових ринків збуту).
5. Перепрофілювання діяльності (зміна стратегічного курсу компанії, перехід до іншого сегменту ринку або виду діяльності).
6. Покращення управління (зміна керівного складу, впровадження нових методів управління та контролю).

7. Створення стратегічного запасу (накопичення резервів на випадок кризових ситуацій).

8. Пошук нових джерел фінансування (залучення додаткових джерел фінансування, таких як інвестиції, кредити, підтримка держави).

9. Зміна маркетингової стратегії (підвищення ефективності маркетингових заходів, переорієнтація на інші цільові аудиторії або ринки).

Ці стратегії можуть використовуватися окремо або у поєднанні залежно від конкретної ситуації підприємства.

Взаємозв'язок стратегії і тактики антикризового управління, проілюстрований на рис.1.2. можна розглянути наступним чином.

Стратегія антикризового управління визначає загальний напрямок і основні цілі, яких підприємство прагне досягти для подолання кризи. Тактика ж є конкретним планом дій, який деталізує, як саме будуть реалізовані стратегічні цілі. Таким чином, тактика підпорядковується стратегії і слугує інструментом для її досягнення.

У кризових ситуаціях, що швидко змінюються, тактика повинна бути гнучкою і здатною до адаптації, зберігаючи при цьому загальну стратегічну спрямованість. Наприклад, якщо стратегія передбачає зниження витрат, тактичні кроки можуть варіювати від скорочення персоналу до оптимізації поставок, залежно від конкретних умов.

Реалізація тактичних заходів надає інформацію для коригування стратегії. Аналізуючи результати тактичних дій, керівництво може приймати рішення щодо коригування стратегічних планів, щоб краще відповідати актуальній ситуації.

В умовах кризи постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх факторів дозволяє своєчасно вносити зміни до тактичних планів, не відхиляючись від обраної стратегії. Це забезпечує оперативне реагування на нові виклики і загрози.

Ефективне поєднання стратегії і тактики створює синергію, коли узгоджені дії на всіх рівнях управління сприяють досягненню поставлених цілей.

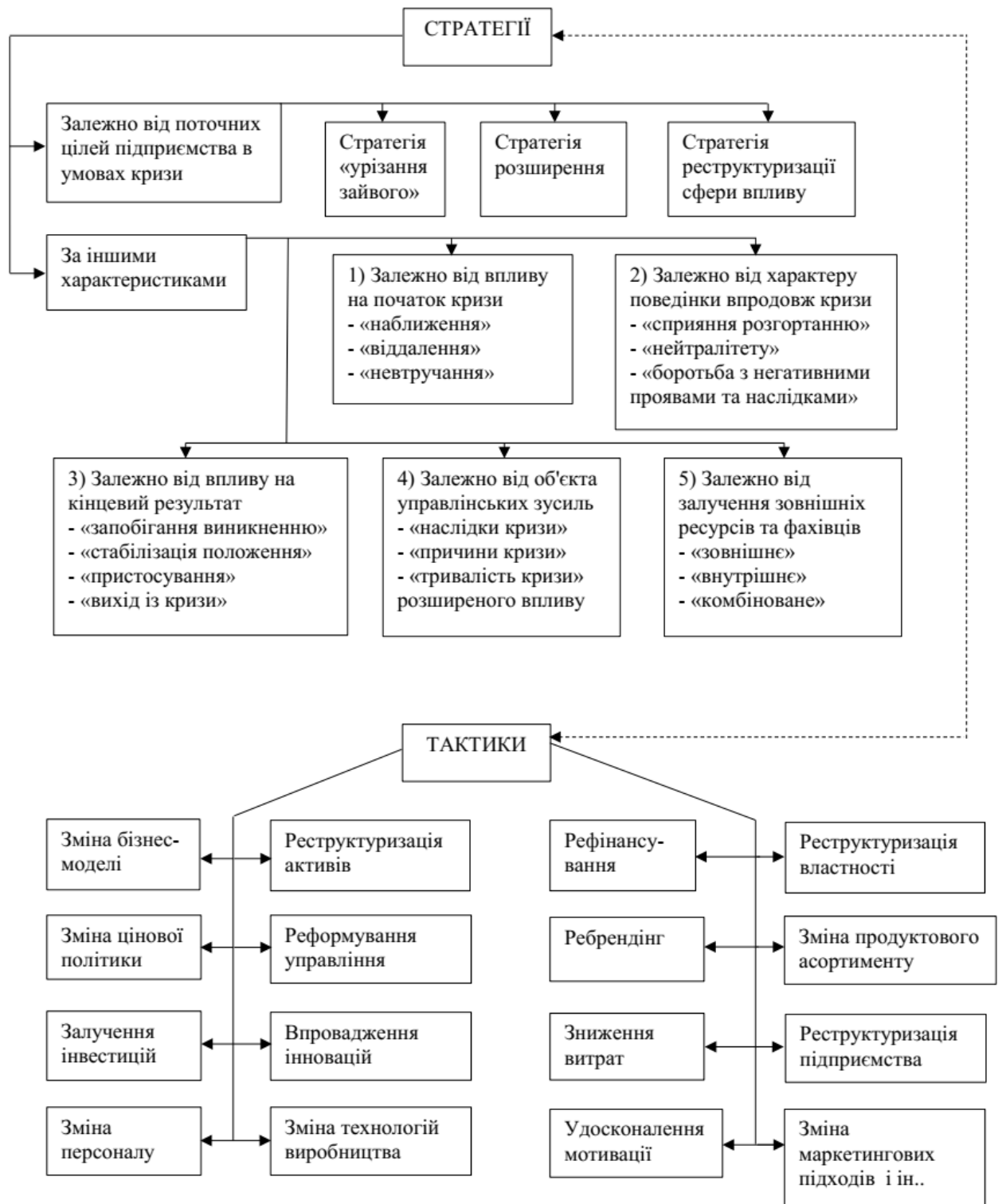


Рис. 1.2. Взаємозв'язок стратегії і тактики антикризового управління

Таким чином, стратегія і тактика антикризового управління є взаємопов'язаними елементами, що забезпечують комплексний підхід до подолання кризи і стійкого розвитку підприємства.

Приклад програми антикризових дій наведений в табл.1.2.

Приклад програми антикризових дій

Назва заходу	Назва дії
Діагностика кризи	Аналіз фінансового стану підприємства
	Виявлення основних причин кризи
	Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на кризу
Стратегічне планування	Визначення основних цілей і завдань антикризового управління
	Розробка стратегій для досягнення цілей
	Встановлення пріоритетів і черговості виконання заходів
Фінансові заходи	Оптимізація витрат
	Реструктуризація боргів
	Пошук додаткових джерел фінансування
	Впровадження заходів для підвищення ліквідності
Організаційні заходи	Зміни в організаційній структурі
	Формування антикризової команди
	Впровадження нових управлінських методів
Операційні заходи	Оптимізація виробничих процесів
	Підвищення ефективності використання ресурсів
	Впровадження нових технологій та інновацій
Маркетингові заходи	Розробка нових маркетингових стратегій
	Пошук нових ринків збуту
	Поліпшення відносин з клієнтами та партнерами
Кадрові заходи	Підвищення кваліфікації та мотивації персоналу
	Оптимізація чисельності працівників
	Поліпшення внутрішніх комунікацій
Правові заходи	Дотримання законодавчих вимог
	Вирішення юридичних питань, пов'язаних з кризою

Програми і план антикризових дій включають комплекс заходів, які повинні бути реалізовані для подолання кризових ситуацій і забезпечення стабільності підприємства. Ці документи розробляються на основі аналізу поточного стану підприємства, виявлення причин кризи та оцінки можливих ризиків.

На думку фахівців[26-28], структура антикризової програми зазвичай включає такі основні елементи: загальну характеристику стану кризи, яка містить визначення типу кризи, аналіз чинників, що її спровокували, прогноз зміни цих чинників у перспективі, оцінку існуючих наслідків впливу кризи на фінансово-економічний стан підприємства та результати його діяльності, а також прогноз посилення чи послаблення означених наслідків у майбутньому.

Цільові параметри антикризового процесу включають визначення ключової мети здійснення антикризового управління та основних індикаторів, на досягнення яких спрямовані антикризові заходи, таких як показники ринкової позиції,

фінансових результатів, фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, інвестиційної привабливості та іміджу серед споживачів. Обмеження антикризового процесу стосуються часу, можливостей залучення ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, технологічних, кадрових, правових тощо) та індикаторів, які необхідно досягти, з урахуванням загальної стратегії розвитку підприємства та його позиції на ринку.

Перелік антикризових заходів визначає склад заходів, строки їх реалізації, ресурси для забезпечення, відповідальних виконавців, очікувані ефекти, внутрішню структурованість заходів, взаємозалежність, комплементарність та можливість взаємовиключення заходів. Величина витрат на реалізацію програми залежить від складу антикризових заходів, вартості їх реалізації, наявних ресурсів підприємства та потреби у залученні зовнішніх джерел.

Фінансовий план діяльності підприємства на період реалізації програми узгоджує звичайну діяльність підприємства з реалізацією антикризових заходів, використання фінансових надходжень від звичайної діяльності як джерела ресурсів для реалізації антикризової програми та балансування витрат на антикризові заходи з доходами від звичайної діяльності.

Форми та механізм контролю за реалізацією програми передбачають контроль за повнотою виконання антикризових заходів, дотриманням запланованих термінів, витратами ресурсів та отриманням очікуваних ефектів, а також визначення відповідальних осіб за моніторинг і контроль, обґрунтування системи комунікації та донесення необхідної інформації про ритмічність та ефективність антикризових заходів до керівництва підприємства.

До програми та плану антикризових заходів фахівці рекомендують висувати ряд важливих вимог в залежності від характеристик кризової ситуації, які полягають в наступному[29-31]:

- Програма повинна бути актуальною, відповідаючи на поточні виклики та проблеми підприємства.
- Програма має охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, які можуть бути впливові на подолання кризи, включаючи фінансовий, операційний, маркетинговий, кадровий та юридичний аспекти.

- Мета, завдання та заходи, що містяться в програмі, повинні бути реалістичними та досяжними з урахуванням ресурсів підприємства, повинні бути враховані можливості підприємства щодо залучення додаткових ресурсів.

- Програма повинна бути гнучкою, здатною до швидкого коригування в разі зміни умов або появи нових ризиків, до різних сценаріїв розвитку кризи.

- Всі заходи повинні бути чітко визначеними та конкретизованими щодо строків виконання, відповідальних осіб, необхідних ресурсів та очікуваних результатів.

- Програма повинна включати механізми контролю та моніторингу за виконанням заходів, повинні бути визначені відповідальні за контроль та моніторинг, а також системи звітності та комунікації.

- Всі заходи повинні бути фінансово обґрунтованими, з чітким розрахунком витрат та очікуваних фінансових результатів, визначені джерела фінансування.

- Програма повинна бути спрямована не лише на подолання поточних проблем, але й на довгострокове зміцнення позицій підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та стійкості до майбутніх криз.

- Програма має відповідати чинному законодавству та нормативним актам, що регулюють діяльність підприємства, рекомендується врахування можливих правових ризиків та забезпечення їх мінімізації.

- Програма повинна забезпечувати прозору комунікацію всередині підприємства та з зовнішніми стейкхолдерами щодо планованих заходів, їх цілей та очікуваних результатів, враховувати думки та мати зворотній зв'язку від зацікавлених сторін.

Команда фахівців з антикризового управління виконує важливу роль у стабілізації та розвитку підприємства під час кризових ситуацій. Основні завдання, що стоять перед такою командою, включають наступні моменти.

Перш за все, потрібно провести діагностику кризової ситуації, яка включає в себе визначення причин, що призвели до кризи, аналіз факторів, що сприяли розвитку кризової ситуації, оцінку масштабів та наслідків кризи для підприємства.

Далі команда працює над розробкою антикризової стратегії – це формування комплексної стратегії для виходу з кризи, визначення короткострокових та

довгострокових цілей та розробка сценаріїв дій залежно від можливих варіантів розвитку ситуації.

Наступний етап - планування антикризових заходів, які включають в себе складання детального плану дій з чітко визначеними строками виконання та відповідальними особами, визначення необхідних ресурсів для реалізації заходів, розподіл обов'язків між членами команди та іншими підрозділами підприємства.

Важливий етап - фінансове управління, що передбачає оцінку фінансових ресурсів та можливостей їх залучення, розробку бюджету для реалізації антикризових заходів, контроль за фінансовими потоками та оптимізація витрат.

Моніторинг та контроль вбачає - встановлення механізмів контролю за виконанням антикризових заходів, регулярний моніторинг прогресу та оцінка ефективності дій, внесення коректив у план дій за необхідності.

В процесі антикризового управління постає надважливе питання - забезпечення ефективної внутрішньої та зовнішньої комунікації, яка включає інформування персоналу про заплановані заходи та їх цілі та взаємодія з зовнішніми стейкхолдерами, такими як кредитори, інвестори, постачальники та регулюючі органи.

Управління ризиками - ідентифікація та оцінка ризиків, пов'язаних з кризою та антикризовими заходами, розробка та впровадження заходів для мінімізації ризиків, відстеження ризиків та реагування на їх зміну.

Обов'язкова частина антикризових заходів - юридична підтримка: забезпечення правової відповідності дій підприємства, управління юридичними ризиками та конфліктами, взаємодія з юридичними консультантами та регулюючими органами.

Психологічна підтримка персоналу – обов'язкова частина програми, яка передбачає впровадження заходів для збереження морального духу та мотивації працівників та організація тренінгів та семінарів для підвищення кваліфікації та адаптації до нових умов.

Стратегічне планування після кризи передбачає розробку планів для довгострокового розвитку підприємства після виходу з кризи, визначення нових можливостей для росту та розвитку, забезпечення стійкості підприємства до

можливих майбутніх криз.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Антикризове управління - це система заходів і методів, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію наслідків кризових ситуацій, що загрожують стабільності та ефективності діяльності підприємства. Воно включає стратегічне і тактичне планування, ризик-менеджмент, фінансовий контроль, оперативне управління, комунікації та кадрове управління. Основна мета антикризового управління - забезпечити стійкість підприємства, швидко реагувати на загрози та знаходити нові можливості для розвитку в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Перелік антикризових заходів включає визначення складових заходів, строки їх реалізації, ресурси для забезпечення, відповідальних виконавців, очікувані ефекти, внутрішню структурованість заходів, взаємозалежність, комплементарність та можливість взаємовиключення заходів. Вартість реалізації програми залежить від складу антикризових заходів, вартості їх виконання, наявних ресурсів підприємства та необхідності залучення зовнішніх джерел.

Цільові параметри антикризового процесу включають визначення ключової мети здійснення антикризового управління та основних індикаторів, на досягнення яких спрямовані антикризові заходи, таких як показники ринкової позиції, фінансових результатів, фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, інвестиційної привабливості та іміджу серед споживачів. Обмеження антикризового процесу стосуються часу, можливостей залучення ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, технологічних, кадрових, правових тощо) та індикаторів, які необхідно досягти, з урахуванням загальної стратегії розвитку підприємства та його позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «АВТОМАГІСТРАЛЬ-ПІВДЕНЬ»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «Автомагістраль-Південь»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Автомагістраль-Південь» (код 34252469), за даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, було зареєстроване 27.02.2006 р. Юридична адреса: 65058, Одеська обл., м. Одеса, вул. Романа Кармена, буд. 21 [32].

Види діяльності підприємства (КВЕД):

42.11 Будівництво доріг і автострад

42.13 Будівництво мостів і тунелів

42.91 Будівництво водних споруд

42.99 Будівництво інших споруд, н. в. і. у.

43.21 Електромонтажні роботи

46.11 Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами

46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

52.21 Допоміжне обслуговування наземного транспорту

52.24 Транспортне оброблення вантажів

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

71.11 Діяльність у сфері архітектури

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах[33].

Компанія «Автомагістраль-Південь» є беззаперечним лідером українського ринку дорожнього та інфраструктурного будівництва, утримуючи перше місце в Україні за обсягами робіт протягом багатьох років і працюючи в більшості регіонів. Вона реалізує наймасштабніші проєкти в країні – будує нові швидкісні магістралі, транспортні розв’язки, мости, гідротехнічні споруди та аеродромні комплекси, а також є провідним підприємством у галузі експлуатаційного утримання доріг.

Компанія розпочала свою діяльність у дорожньо-будівельній сфері у 2006 році як невелика регіональна підрядна фірма з кількома десятками співробітників та обмеженою кількістю техніки. Щороку компанія вигравала все більше тендерів і розвивалася. Завдяки акценту на якості робіт, інвестиціям у розвиток виробництва, впровадженню нових технологій та формуванню команди професіоналів компанія досягла лідерських позицій у галузі.

«Компанія «Автомагістраль-Південь» націлена на створення ефективної бізнес-моделі європейського рівня. Ми прагнемо залучити кращих професіоналів ринку, налагодити оптимальні процеси всередині компанії, створити сучасну виробничу базу, сформувану стратегію, що дозволяє досягти високої конкурентоспроможності. Головна цінність компанії – трудовий колектив. Інвестиціям, залучених у розвиток команди, ми надаємо такого ж значення, як і інвестиціям у виробництво або нову техніку. Ми пишаємося тим, що найталановитіші, енергійні та амбітні молоді фахівці в країні приходять працювати саме в «Автомагістраль-Південь»» [32].

Компанія створила розгалужену виробничу мережу, яка складається з 26 сучасних виробничих баз, розташованих в 11 регіонах, 18 асфальтобетонних заводів, 6 бетонних заводів і 12 змішувальних установок для приготування щебених сумішей, оброблених цементом. Вона є національним лідером з будівництва, реконструкції та капітального ремонту автомобільних доріг та дорожньої інфраструктури. З початку створення компанія відновила та побудувала понад 4 тис. кілометрів автошляхів різних категорій. Парк дорожньо-будівельної техніки компанії налічує понад 2 тисячі одиниць. У компанії працює згуртована команда професіоналів – 6,5 тисяч співробітників.

«В 2020 році компанія створила власний мостобудівний підрозділ, який об'єднав найкращих українських фахівців. Підрозділ укомплектований необхідною технікою та обладнанням. У сезоні 2021 напередодні війни мостобудівельники відновили 40 мостів. Під час війни компанія відбудовує зруйновані мости у Київській, Чернігівській, Сумській та Харківській областях» [32].

«Компанія реалізувала декілька проєктів будівництва аеродромних комплексів. В 2021 році здана в експлуатацію нова ЗПС аеропорту Одеси. Проєкт передбачав будівництво нового перону, двох рульових доріжок та злітно-посадкової смуги. Третя черга будівництва – спорудження магістральної рульової доріжки (МРД) – була призупинена після початку війни. Напередодні війни завершена реконструкція злітно-посадкової смуги міжнародного аеропорту «Херсон». Проєктом передбачалось подовження ЗПС до 2600 м та поширення до 60 м» [32].

Компанія приймала участь в будівництві Дністровської ГАЕС. При спорудженні верхнього водосховища найбільшої в Європі гідроспоруди було виконано понад 3,5 млн кубометрів земляних робіт, проведено укріплення дна та берегів на площі понад 1,2 млн м² [32].

«Автомагістраль-Південь» – лідер в галузі експлуатаційного утримання автошляхів. В зимовому 2022/2023 сезоні «Автомагістраль-Південь» забезпечувала експлуатаційне утримання доріг у 7 регіонах загальною протяжністю понад 6,1 тис. км, використовуючи 79 виробничих баз [32].

Географія проєктів та їх кількість компанії «Автомагістраль-Південь» постійно розширюються. Основою успішного розвитку є високотехнологічні асфальтобетонні заводи відомих світових виробників. У 2020-2021 роках компанія запустила кілька нових виробництв, зокрема в Дергачах Харківської області та Павлограді на Дніпровщині встановлено сучасні асфальтобетонні заводи Marini Top Tower 4500 з рекордною потужністю 340 тонн на годину кожний. Нові заводи італійського виробника Marini Fayat Group відповідають найсуворішим європейським екологічним стандартам.

«Автомагістраль-Південь» має сучасний парк дорожньо-будівельної техніки відомих світових брендів, таких як Wirtgen, JCB, HAMM, Komatsu, New Holland,

SEM, Ford, Astra, Caterpillar, BOMAG, VÖGELE, Zoomlion, CASE, Ammann, Hofmann. У 2021 році були здійснені масштабні інвестиції в розширення парку автомобілів і спецтехніки.

В Україні бренд «Автомагістраль-Південь» асоціюється з високою якістю, надійністю та найсучаснішими технологіями. Система контролю якості на всіх стадіях виробничого процесу сертифікована за стандартом ISO 9001-2009 та підтверджена українськими сертифікаційними органами[32].

Компанія першою серед українських підрядників вийшла на ринок дорожніх робіт сусідніх країн та вже здобула міжнародне визнання. «Автомагістраль-Південь» прагне створити ефективну бізнес-модель європейського рівня, залучити найкращих професіоналів ринку, оптимізувати внутрішні процеси, створити сучасну виробничу базу та сформувану стратегію, що забезпечує високу конкурентоспроможність. Головною цінністю компанії є її трудовий колектив, і інвестиції в розвиток команди є настільки ж важливими, як і інвестиції у виробництво та нову техніку.

2.2 Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь»

Майновий стан ТОВ «Автомагістраль-Південь» визначається складом, розміщенням, структурою та динамікою активів, власного капіталу та зобов'язань. Економічні ресурси підприємства формуються за рахунок зобов'язань та капіталу власників, що відображається в основному балансовому рівнянні.

Інформація про ресурси підприємства та його зобов'язання представлена в Балансі (Звіті про фінансовий стан). Для аналізу майнового стану підприємства розглядаються господарські засоби (активи) та джерела їх формування (пасиви).

Майно підприємства поділяється на три основні групи: необоротні активи, оборотні активи, витрати майбутніх періодів. Капітал підприємства складається з двох основних груп: власний капітал та зобов'язання [34].

Аналіз майнового стану підприємства здійснюється за допомогою скороченого аналітичного балансу, використовуючи вихідний баланс. Цей аналіз включає горизонтальний та вертикальний підходи. Як зазначають Самайчук С. І.,

Крикунова В. М., Танклевська Н. С., «перевагою вертикального аналізу порівняно з горизонтальним є можливість порівняння структурних показників підприємств різного розміру, але аналогічного напрямку діяльності» [35].

Дослідження майнового стану ТОВ «Автомагістраль-Південь» наведено у табл. 2.1 і 2.2.

Таблиця 2.1

Аналіз майна ТОВ «Автомагістраль-Південь» (станом на кінець року)

Види активів (майна)	2022р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.		
	вартість, тис. грн.	питома вага, %	вартість, тис. грн.	питома вага, %	абс. відх. вартості, тис. грн	абс. відх. пит. ваги, п.п.	темп приросту вартості, %
Майно, всього	11697159	100,0	17232173	100,0	+5535014	0,0	147,3
I. Необоротні активи	253112	2,2	167505	1,0	-85607	-1,2	66,2
1.1 Нематеріальні активи	262	0,0	218	0,0	-44	0,0	83,2
1.2 Основні засоби	242169	2,1	156606	0,9	-85563	-1,2	64,7
1.3 Довгострокові фінансові інвестиції	3681	0,0	3681	0,0	0	0,0	100,0
1.4 Довгострокова дебіторська заборгованість	7000	0,1	7000	0,0	0	0,0	100,0
II. Оборотні активи	11444047	97,8	17064668	99,0	+5620621	+1,2	149,1
2.1 Виробничі запаси	495472	4,2	1397769	8,1	+902297	+3,9	у 2,8 р.
2.2 Незавершене виробництво	323814	2,8	3130757	18,2	+2806943	+15,4	у 9,6 р.
2.3 Готова продукція	4	0,0	1915	0,0	+1911	0,0	у 479 р.
2.3 Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2592637	22,2	557699	3,2	-2034938	-18,9	21,5
2.4 Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1056	0,0	1897	0,0	+841	0,0	179,6
2.5 Інша поточна дебіторська заборгованість	1507921	12,9	4922676	28,6	+3414755	+15,7	у 3,3 р.
2.6 Гроші та їх еквіваленти	6439148	55,0	5745908	33,3	-693240	-21,7	89,2
2.7 Витрати майбутніх періодів	301	0,0	19569	0,1	+19268	0,1	у 65р.
2.8 Інші оборотні активи	83694	0,7	1286478	7,5	+1202784	+6,8	у 15 р.
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	0	0,0	0	0,0	0	0,0	х

Таблицю сформовано за даними [36-37]

Так, станом на кінець 2023 р. активи ТОВ «Автомагістраль-Південь» склали 17232 млн. грн., що на 5535 млн грн., або на 47,3% більше рівня 2022

року, таке зростання відбулось за рахунок збільшення оборотних активів на 5620,6 млн. грн., або на 49,1 %, тоді як необоротні активи зменшилися на 85,6 млн. грн., або на 33,8 %. При цьому позитивним моментом є зменшення суми дебіторської заборгованості на 2034,9 млн грн., або на 78,5%, в той же час інша дебіторська заборгованість зросла більше ніж у 3 рази. Що стосується незавершеного виробництва та запасів готової продукції, то ми спостерігаємо його зростання відповідно у 9,6 та 4798 рази, що свідчить про розвиток компанії під час воєнного стану.

У загальній вартості активів ТОВ «Автомагістраль-Південь» найбільшу питому вагу (99 %) мають оборотні активи: у 2022 році їх питома вага становила 97,8 % від загального підсумку майна, а у 2023 році – 99,0 % від загального підсумку.

Що стосується власного капіталу, то за період 2022-2023 рр. відбулось збільшення його абсолютної величини на 624,9 млн. грн., або на 30,8%, а його питома вага у структурі пасивів на кінець 2023 року становила 15,4%, що на 1,9% менше рівня 2022 р. , збільшенню власного капіталу сприяло зростання величини нерозподіленого прибутку на аналогічну величину.

Величина довгострокових зобов'язань не змінилася і на кінець 2023 року становила 194,0 млн.грн.

Поточні зобов'язання збільшились на 4910 млн. грн., або на 51,8 % і їх питома вага на кінець 2023 року становила 83,5 % у загальній сумі капіталу підприємства.

Станом на кінець 2023 року на підприємстві сума короткострокових кредитів банків зросла у 8,9 рази, або на 16,4 млн грн, що свідчить про задовільну кредитну історію підприємства. Позитивна тенденція притаманна поточній кредиторській заборгованості за товари, роботи, послуги – їх величина зменшилась за 2023 рік 1963,7 млн грн, або на 24,4%. Проте спостерігаємо зростання поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, зі страхування та поточними забезпеченнями, відповідно у 8разів, на 17,0% та на 51,8%.

Аналіз капіталу ТОВ «Автомагістраль-Південь» (станом на кінець року)

Види пасивів (капіталу)	Значення за роками				Відхилення		
	2022 р.		2023 р.		2023 р. від 2022 р.		
	вартість, тис. грн.	питома вага, %	вартість, тис. грн.	питома вага, %	абс. відх. вартості, тис. грн.	абс. відх. пит. ваги, п.п.	темп приросту вартості, %
Капітал, всього	11697159	100,0	17232173	100,0	+5535014	0,0	147,3
I. Власний капітал	2027346	17,3	2652258	15,4	+624912	-1,9	130,8
Зареєстрований (пайовий) капітал	40	0,0	40	0,0	0	0,0	100,0
Резервний капітал	10	0,0	10	0,0	0	0,0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2027296	17,3	2652208	15,4	624912	-1,9	130,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	194001	1,7	194001	1,1	0	-0,5	100,0
Інші довгострокові зобов'язання	194001	1,7	194001	1,1	0	-0,5	100,0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	9475812	81,0	14385914	83,5	+4910102	2,5	151,8
Короткострокові кредити банків	2069	0,0	18466	0,1	+16397	0,1	у 8,9 р.
Векселі видані	10032	0,1	10032	0,1	0	0,0	100,0
Поточна кредиторська заборгованість за:		0,0		0,0	0	0,0	х
товари, роботи, послуги	8035038	68,7	6071346	35,2	-1963692	-33,5	75,6
розрахунками з бюджетом	49541	0,4	395759	2,3	+346218	1,9	у 8 р.
розрахунками зі страхування	2485	0,0	2907	0,0	+422	0,0	117,0
розрахунками з оплати праці	18429	0,2	18232	0,1	-197	-0,1	98,9
Поточні забезпечення	48783	0,4	74045	0,4	+25262	0,0	151,8
Доходи майбутніх періодів	6900	0,1	65131	0,4	+58231	0,3	у 9 р.
Інші поточні зобов'язання	1302535	11,1	7729996	44,9	+6427461	33,7	у 5,9 р.
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0,0	0	0,0	0	0,0	х
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	0	0,0	0	0,0	0	0,0	х

Таблицю сформовано за даними [36-37]

Велике занепокоєння викликає зростання суми інших поточних зобов'язань – у 52,9 рази, або на 642,7 млн грн. Поточна кредиторська заборгованість перевищує дебіторську, що в перспективі може негативно позначитись на майновому стані підприємства.

До позитивних ознак, окрім збільшення загальної вартості майна, слід також віднести відсутність сум за так званими «негативними» статтями балансу: непокритий збиток, резерв сумнівних боргів за дебіторською заборгованістю за товари, роботи і послуги, а також прострочені довгострокові і короткострокові кредити банку.

Ефективне формування, розподіл і використання фінансових ресурсів визначає сутність фінансової стійкості підприємства. Економісти-аналітики зазначають, що фінансова стійкість є критерієм надійності партнера. Її оцінка дозволяє зовнішнім суб'єктам аналізу, насамперед партнерам у договірних відносинах, визначити фінансові можливості підприємства на тривалу перспективу. Фінансова стійкість – це комплексне поняття, яке формується в процесі всієї виробничо-господарської діяльності під впливом різних фінансово-економічних процесів і є головним компонентом загальної економічної стійкості підприємства.

Загальну оцінку фінансової стійкості визначає співвідношення між власним капіталом і зобов'язаннями. У практиці фахівців-аналітиків розроблена система фінансових коефіцієнтів, які відображають різні аспекти фінансового стану підприємства. До цих показників вони відносять: показники структури капіталу; показники стану оборотних активів; показники стану основного капіталу [38].

Світові та вітчизняні фахівці при аналізі використовують систему фінансових коефіцієнтів, за допомогою яких можна визначити стан активів і пасивів підприємства. Економісти-аналітики поділяють ці коефіцієнти на три групи:

1. Показники структури капіталу – характеризують співвідношення між статтями і розділами пасиву балансу.

2. Показники стану оборотних активів – характеризують співвідношення між статтями і розділами активу та пасиву балансу.

3. Показники стану основного капіталу – характеризують співвідношення між статтями і розділами активу балансу[39].

Результати розрахунку показників фінансової стійкості підприємства приведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Автомагістраль-Південь»

Показники	Нормативне значення або позитивна тенденція	Значення за роками		Відхилення 2023 р. від 2022 р. (+,-)
		2022 р.	2023 р.	
Показники структури капіталу				
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,173	0,154	-0,019
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	< 0,5	0,827	0,846	+0,019
Коефіцієнт фінансової залежності	Зменшення	5,770	6,497	+0,727
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	4,770	5,497	+0,727
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	Зменшення	4,266	5,054	+0,788
Показники стану оборотних активів				
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	3,622	4,367	+0,745
Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів	≥ 0,1	0,177	0,155	-0,022
Коефіцієнт забезпеченості запасів	≥ 0,5	4,092	1,897	-2,195
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	Збільшення	5,645	6,434	+0,789
Показники стану основного капіталу				
Коефіцієнт реальної вартості майна	Збільшення	0,021	0,009	-0,012
Коефіцієнт накопичення амортизації	Збільшення	0,615	0,754	+0,139
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	Збільшення	45,213	101,876	+56,662

ТОВ «Автомагістраль-Південь» демонструє змішані результати щодо своєї фінансової стійкості у 2022 та 2023 роках. Аналіз вказує на зростання залежності від зовнішніх фінансових джерел та збільшення фінансового ризику. Разом з тим, деякі показники свідчать про позитивні тенденції в управлінні власними та оборотними коштами.

Позитивні тенденції:

- Коефіцієнт маневреності власного капіталу (зростання (+0,745), що

вказує на підвищення здатності підприємства маневрувати власним капіталом);

- Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів (зростання (+0,789), що свідчить про поліпшення маневреності власних оборотних коштів);
- Коефіцієнт накопичення амортизації (зростання (+0,139), вказує на збільшення накопиченої амортизації);
- Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів (значне зростання (+56,662), що свідчить про покращення структури активів).

Негативні тенденції:

- Коефіцієнт автономії (зменшення (-0,019), залишається значно нижчим за нормативне значення, що вказує на низький рівень власного капіталу);
- Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (зростання (+0,019), що свідчить про збільшення частки залученого капіталу);
- Коефіцієнт фінансової залежності (зростання (+0,727), що свідчить про підвищення залежності підприємства від зовнішніх фінансових джерел);
- Коефіцієнт фінансового ризику (зростання (+0,727), що вказує на високий фінансовий ризик);
- Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів (зростання (+0,788), що вказує на збільшення довгострокових зобов'язань);
- Коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів (зменшення (-0,022), що свідчить про зниження забезпеченості оборотних активів);
- Коефіцієнт забезпеченості запасів (значне зменшення (-2,195), що вказує на погіршення забезпеченості запасів);
- Коефіцієнт реальної вартості майна (зменшення (-0,012), що вказує на зниження реальної вартості майна).

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Автомагістраль-Південь» за 2022 та 2023 роки вказує на зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та збільшення фінансового ризику. Хоча деякі показники,

такі як коефіцієнт маневреності власного капіталу та накопичення амортизації, покращилися, інші, зокрема коефіцієнт автономії та забезпеченості запасів, показали негативні тенденції.

Одним із ключових напрямків фінансового аналізу та оцінки ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства є аналіз фінансових результатів і рентабельності. Відомості про фінансові результати діяльності підприємства містяться у Формі 2 фінансової звітності. Аналіз формування, структури та динаміки фінансових результатів діяльності підприємства наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь»

Найменування показника	Значення за роками, тис. грн.		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	абс., +/-	відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7569188	8215026	+645838	108,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7453406	7621800	+168394	102,3
Валовий: прибуток	115782	593226	+477444	У 5,1 р.
Інші операційні доходи	1035927	1201021	+165094	115,9
Адміністративні витрати	96236	152558	+56322	158,5
Інші операційні витрати	748298	1039535	+291237	138,9
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	307175	602154	+294979	у 2,0 р.
Інші фінансові доходи	76884	205188	+128304	у 2,7 р.
Фінансові витрати	11186	5379	-5807	48,1
Інші витрати	75228	22797	-52431	30,3
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	297645	779166	+481521	у 2,6 р.
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-55739	-154 254	-98515	у 2,8 р.
Чистий фінансовий результат: прибуток	241906	624912	+383006	у 2,6 р.

За наведеними у таблиці 2.4 даними можна зробити такі висновки. За період 2022-2023 рр. спостерігається зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 645,8 млн. грн., або на 8,5 %. При цьому собівартість реалізованої продукції у 2023 році зросла лише на 2,3%, або на 168,4 млн. грн. порівняно з 2022 роком.

Валовий прибуток підприємства збільшився у 2023 році порівняно з 2022

роком на 477,4 млн. грн., або у 5,1 рази; прибуток від операційної діяльності – на 295,0 млн. грн., або майже у 2 рази; прибуток до оподаткування – на 481,5 млн. грн., або у 2,6рази; чистий прибуток – на 383,0 млн. грн., або у 2,6 рази.

Таким чином, за період 2022-2023 рр. підприємство продемонструвало значне фінансове зростання. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 645,8 млн грн (8,5%), при цьому собівартість зросла лише на 2,3% (168,4 млн грн). Валовий прибуток зріс у 5,1 рази (477,4 млн грн), прибуток від операційної діяльності майже вдвічі (295,0 млн грн), прибуток до оподаткування у 2,6 рази (481,5 млн грн), а чистий прибуток також у 2,6 рази (383,0 млн грн).

Аналіз доходності діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь» проводився за двома групами показників: за показниками рентабельності, що характеризують структуру комерційного результату господарської діяльності; за показниками рентабельності, що характеризують за рахунок чого забезпечується отриманий результат (табл. 2.5).

Таблиця 2.8

Аналіз рентабельності ТОВ «Автомагістраль-Південь»

Показники	Значення за роками, %		Відхилення 2023 р. від рівня 2022 р., п.п.
	2022 р.	2023 р.	
Витратні показники			
Рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг)	1,6	7,8	6,2
Рентабельність операційної діяльності	3,7	6,8	3,1
Рентабельність господарської діяльності	2,9	7,1	4,2
Ресурсні показники			
Економічна рентабельність (рентабельність капіталу)	2,1	3,6	1,5
Рентабельність власного капіталу	11,9	23,6	11,6
Рентабельність залученого капіталу	2,5	4,3	1,8
Рентабельність необоротних активів (фондорентабельність)	95,6	373,1	277,5
Рентабельність оборотних активів	2,1	3,7	1,5
Доходні показники			
Валова рентабельність реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1,5	7,2	5,7
Рентабельність доходу від операційної діяльності	8,5	23,2	14,7

На підставі аналізу можна стверджувати, що значення всіх показників

рентабельності за 2022-2023 роки є задовільними, бо усі вони не мають від'ємних значень, їх динаміка позитивна, що свідчить про ефективність господарської діяльності дорожньо-будівельного підприємства та раціональне використання ресурсів. Оцінка ділової активності є наступним кроком у фінансовому аналізі і вказує на швидкість обертання активів і пасивів. Ці показники мають прямий вплив на платоспроможність підприємства.

Аналіз ділової активності підприємства включає в себе розрахунок коефіцієнтів оборотності та середньої тривалості одного обороту різних видів активів і пасивів (табл. 2.6). Коефіцієнт оборотності вказує на кількість оборотів відповідних активів і пасивів за календарний рік. Аналіз цих показників допомагає виявити слабкі місця в системі обігу активів і пасивів підприємства з метою прискорення їх оборотності [40].

Таблиця 2.6

Аналіз ділової активності ТОВ «Автомагістраль-Південь»

Найменування показника	Значення за роками		Відхилення 2023 р. від 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	абс., +/-	відн., %
Загальний коефіцієнт обертання капіталу	1,685	2,935	+1,250	174,2
Фондовіддача необоротних активів	95,573	373,071	+277,498	390,4
Коефіцієнт обертання оборотних активів	1,928	2,968	+1,040	153,9
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	189	123	-66	64,9
Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості	4,562	8,763	+4,201	52,1
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	80	42	-38	192,3
Коефіцієнт обертання власного капіталу	5,968	19,923	+13,955	333,8
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	61	19	-42	31,5
Коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості	2,553	3,681	+1,128	144,2
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості, днів	143	99	-44	69,4

За період 2022-2023 років загальний коефіцієнт обертання капіталу підприємства зросла з 1,685 до 2,935. Цей показник вказує на те, скільки разів за рік здійснюється повний цикл виробництва та обігу або скільки грошей приносить кожна одиниця активів. Коефіцієнт обертання оборотних активів за період 2019-2020 років збільшився з 1,928 до 2,968 і знаходиться на приблизно

тому ж рівні, що й коефіцієнт обертання капіталу. Тривалість одного обороту оборотних активів скоротилась зі 189 до 123 днів. Коефіцієнт обертання власного капіталу зріс з 4,562 до 8,763, а тривалість одного його обороту скоротилась з 80 до 42 днів. Коефіцієнт обертання поточної дебіторської заборгованості збільшився на 13,955, відповідно, тривалість одного її обороту скоротилась на 42 дні; коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості збільшився на 1,128, відповідно, тривалість одного її обороту скоротилась на 44 дні. Отже, за результатами проведеного фінансового аналізу діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь» фінансовий стан підприємства у цілому можна оцінити як задовільний, а тенденції його динаміки – як позитивні.

За аналізом за 2022-2023 роки, виявлено, що фінансовий стан ТОВ "Автомагістраль-Південь" можна вважати задовільним. Загальний коефіцієнт обертання капіталу зріс на 1,25, досягнувши значення 2,935, вказуючи на позитивну динаміку використання активів. Коефіцієнт обертання оборотних активів і капіталу майже збігаються, що вказує на ефективне управління оборотним капіталом. Тривалість обороту оборотних активів скоротилась на 66 днів, до 123 днів, що свідчить про прискорення цього процесу. Коефіцієнт обертання власного капіталу підвищився до 8,763, а тривалість його обороту скоротилась до 42 днів. Коефіцієнти обертання дебіторської і кредиторської заборгованості також покращилися, показуючи більш ефективне управління боргами. Таким чином, підприємство проявляє позитивну динаміку управління оборотним капіталом та забезпечується достатнім рівнем ліквідності для своєчасного виконання зобов'язань.

2.3. Оцінка та аналіз ефективності управління антикризовою стратегією ТОВ «Автомагістраль-Південь»

У ТОВ «Автомагістраль-Південь» функції антикризового управління покладені на планово-економічний відділ, в якому в штаті працюють менеджери з антикризового управління.

Основні функції менеджера з антикризового управління проілюстровані на рис.2.1.



Рис.2.1. Основні функції менеджера з антикризового управління

До основних завдань планово-економічного відділу в питаннях антикризового управління відносяться:

- проведення детального аналізу фінансових показників підприємства для виявлення проблемних сфер та визначення причин кризи.
- розробка короткострокових і довгострокових планів виходу з кризи, включаючи фінансове планування, прогнозування витрат і доходів.
- створення бюджету для кризового періоду, контроль за його виконанням та внесення необхідних корективів у разі відхилень.
- виявлення можливостей для зменшення витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та зниження витратних статей.
- оцінка рентабельності різних видів діяльності підприємства, ідентифікація нерентабельних напрямків та розробка заходів щодо їх оптимізації або ліквідації.
- постійний моніторинг фінансових показників, аналіз їх динаміки та контроль за виконанням антикризових заходів.
- надання керівництву підприємства рекомендацій щодо покращення

фінансової ситуації та підвищення економічної ефективності.

– співпраця з іншими відділами підприємства для координації дій та забезпечення ефективного виконання антикризових заходів.

– дослідження ринкових тенденцій, конкурентного середовища та економічних умов для адаптації стратегій підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

– підготовка регулярних звітів про фінансовий стан підприємства та результати виконання антикризових заходів для керівництва та зацікавлених сторін.

Розглянемо проведення PEST-аналізу для ТОВ «Автомагістраль-Південь»(табл.2.7).

Таблиця 2.7

Результати PEST-аналізу ТОВ «Автомагістраль-Південь»

Компоненти	Фактори, що впливають на діяльність підприємства	
	Позитивні	Негативні
Політичні фактори (Political)	Політика уряду щодо підтримки галузі в умовах війни, включаючи програми відновлення інфраструктури та компенсації збитків	Введення воєнного стану впливає на правове та регуляторне середовище. Необхідність забезпечення безпеки працівників та захисту об'єктів від ракетних обстрілів
Економічні фактори (Economic)	...	Економічна нестабільність, що впливає на фінансові можливості підприємства. Зміна вартості будівельних матеріалів та логістичних витрат через зруйновану інфраструктуру та перебої з постачанням. Складності в отриманні кредитів та зниження інвестиційної привабливості в умовах воєнного стану. Зростання безробіття та необхідність перегляду рівня заробітної плати для утримання кваліфікованих кадрів
Соціальні фактори (Social)	Підтримка місцевих громад та участі у відновлювальних проектах для зміцнення довіри до підприємства	Зміни у демографічній структурі населення через міграцію та мобілізацію. Вплив соціальної нестабільності на працівників: психологічний стрес та зниження продуктивності праці
Технологічні фактори (Technological)	Використання новітніх технологій та матеріалів для відновлення зруйнованої інфраструктури. Перехід до автоматизованих систем для дистанційного контролю за будівельними проектами. Застосування енергоефективних рішень	Впровадження технологій для забезпечення безпеки працівників та об'єктів будівництва

Для характеристики зовнішніх та внутрішніх умов функціонування підприємства, проведемо PEST-аналіз (аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів), який допомагає оцінити зовнішні чинники, що впливають на діяльність підприємства.

Проведення PEST-аналізу для ТОВ «Автомагістраль-Південь» дозволяє виявити ключові зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Це допомагає в розробці стратегічних рішень та плануванні дій для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Врахування політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів сприяє більш глибокому розумінню середовища, в якому працює підприємство, та дозволяє вчасно реагувати на можливі виклики та загрози.

Для визначення типу фінансової стійкості підприємства розрахуємо показники забезпеченості запасів пасивами (джерелами формування) (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Визначення та аналіз типу фінансової стійкості ТОВ «Автомагістраль-Південь»

Найменування показника	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. від 2022 р. (+,-)
Власні оборотні кошти, тис. грн.	2027346	2652258	624912
Довгострокові зобов'язання тис. грн.	200901	259132	58231
Короткострокові кредити банків і кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	2069	18466	16397
Запаси, тис. грн.	819290	4530441	3711151
Наявність власних оборотних коштів для формування запасів, тис. грн.	1774234	2484753	710519
Наявність власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань для формування запасів, тис. грн.	1975135	2743885	768750
Наявність власних оборотних коштів, довгострокових зобов'язань і короткострокових кредитів банків для формування запасів, тис. грн.	1977204	2762351	
Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів для формування запасів, тис. грн.	+954944	-2045688	-3000632
Надлишок (+), нестача (-) власних оборотних коштів і довгострокових зобов'язань для формування запасів, тис. грн.	+1155845	-1786556	-2942401
Надлишок (+) , нестача (-) усіх джерел формування запасів, тис. грн.	+1157914	-1768090	-2926004
Тип фінансової стійкості	абсолютний	кризовий	x
Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування	2,722	0,647	-2,076
Надлишок (+) або нестача (-) відповідних джерел формування на 1 грн. запасів, грн.	1411026	-1600585	-3011611

На фінансовий стан підприємства впливає безліч різноманітних факторів, ступінь і характер впливу яких часто дуже важко спрогнозувати, і які мають, з часом, негативний вплив на процес розвитку підприємства, на фінансову стійкість і платоспроможність тощо.

Аналіз таблиці 2.8 показує, що у 2022 році підприємство для формування запасів мало власних оборотних коштів, довгострокових зобов'язань і короткострокових кредитів банків мало у сумі 2303,3млн грн. та їх вистачило для формування запасів і тип фінансової стійкості був визначений, як абсолютний. Абсолютна фінансова стійкість, за якої власні кошти покривають запаси і витрати підприємства. Такий тип фінансової стійкості характеризується тим, що власні джерела формування оборотних активів покривають запаси і витрати, тобто підприємство незалежне від кредиторів, що трапляється вкрай рідко[41].

Що стосується 2023 року, то загальної суми власних джерел формування - 2929,8 млн грн. – виявилось недостатньо, адже 2023 року у підприємства величина запасів становила – 4530,4 млн грн. Все це послугувало визначенню типу фінансової стійкості, як кризового. Кризовий фінансовий стан, коли запаси й витрати не забезпечуються джерелами їх формування і підприємство перебуває на межі банкрутства.

На основі виявлених проблем з фінансовою стійкістю підприємства, можна запропонувати наступні рекомендації:

- провести аналіз і оптимізацію оборотних активів, зокрема, скоригувати політику управління запасами, щоб зменшити їх обсяг і збільшити оборотність.
- провести аналіз витрат з метою їх оптимізації та зниження, щоб підвищити ефективність використання ресурсів.
- покращити управління оборотним капіталом, зокрема, збільшити швидкість обороту коштів та оптимізувати умови платежів з контрагентами.
- розглянути можливість залучення додаткових джерел фінансування, таких як кредити, інвестиції або інші форми залучення капіталу.
- розглянути можливості для підвищення рентабельності діяльності

підприємства через оптимізацію цінової політики, збільшення обсягів продажів або розширення асортименту продукції.

- вдосконалити систему керівництва та управління підприємством з метою підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості. розглянути можливість розробки та впровадження інноваційних стратегій для розвитку підприємства, що сприятимуть підвищенню його ефективності та конкурентоспроможності.

Фінансовий стан підприємства в короткостроковій перспективі можна оцінити за допомогою показників ліквідності та платоспроможності. Ліквідність балансу визначається шляхом поділу активів на групи залежно від швидкості їх перетворення в грошові кошти. Чим коротший період конвертації, тим вищий рівень ліквідності активу. Пасиви також групуються за термінами їх погашення. [42].

Методика розрахунку ліквідності активів передбачає розподіл активів підприємства за ступенем їх ліквідності. Ліквідність активів означає здатність активів перетворюватися на грошові кошти. Активи поділяються на чотири групи за ступенем їх ліквідності:

- Найліквідніші активи (A1). Ці активи можуть бути перетворені на грошові кошти найшвидше. Склад: грошові кошти та їх еквіваленти, короткострокові фінансові вкладення.
- Швидкоореалізовані активи (A2). Ці активи можуть бути перетворені на грошові кошти протягом відносно короткого періоду. Склад: дебіторська заборгованість до 12 місяців, інші оборотні активи.
- Повільноореалізовані активи (A3). Ці активи потребують більше часу для перетворення на грошові кошти. Склад: запаси, дебіторська заборгованість понад 12 місяців, інші необоротні активи.
- Важкоореалізовані активи (A4). Ці активи мають найменшу ліквідність і можуть бути перетворені на грошові кошти лише у тривалий період або за сприятливих умов. Склад: основні засоби, незавершене будівництво, інші необоротні активи.

Для оцінки ліквідності балансу та фінансового стану підприємства активи групують у вказані вище групи. Це дозволяє аналізувати, наскільки швидко підприємство може мобілізувати свої ресурси для погашення зобов'язань. Результати використовуються для розрахунку показників ліквідності, таких як поточний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та інші.

Для оцінки фінансового стану підприємства, зокрема його ліквідності, пасиви також розподіляються на групи залежно від термінів їх погашення. Нижче наведено опис кожної групи пасивів:

- Найтерміновіші зобов'язання (П1). Це зобов'язання, які повинні бути погашені в найближчий час. Склад: кредиторська заборгованість, зобов'язання перед постачальниками, короткострокові позики, які повинні бути погашені протягом найближчих місяців.
- Короткострокові пасиви (П2). Це зобов'язання, які потрібно погасити протягом одного року. Склад: поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом та соціальними фондами, короткострокові кредити та позики.
- Довгострокові пасиви (П3). Це зобов'язання, які потрібно погасити через більш тривалий період, зазвичай більше одного року. Склад: довгострокові кредити та позики, довгострокові зобов'язання перед постачальниками та підрядниками.
- Постійні (стійкі) пасиви (П4). Це пасиви, які не потребують погашення в найближчому майбутньому і мають тривалий термін використання. Склад: власний капітал, резерви та нерозподілений прибуток, довгострокові зобов'язання, що не мають конкретного терміну погашення.

Аналіз пасивів за групами дозволяє підприємству оцінити свою здатність вчасно погашати зобов'язання, що є важливим аспектом управління ліквідністю та фінансовою стабільністю (табл. 2.9).

Результати розрахунків показують, що зіставлення підсумків груп по активу і пасиву балансу має такий вигляд:

- на кінець 2022 року: $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$;
- на кінець 2023 року: $A1 < П1$, $A2 > П2$, $A3 > П3$, $A4 < П4$.

Аналіз ліквідності підприємства (станом на кінець року), тис. грн.

Актив	Значення за роками		Пасив	Значення за роками	
	2022р.	2023 р.		2022 р.	2023 р.
Найліквідніші активи (A1)	6439148	5745908	Найтерміновіші зобов'язання (П1)	8037107	6089812
Швидкоореалізовані активи (A2)	4185308	6768750	Короткострокові пасиви (П2)	119238	490943
Повільноореалізовані активи (A3)	506153	1428019	Довгострокові пасиви (П3)	194001	194001
Важкоореалізовані активи (A4)	576926	3298262	Постійні (стійкі) пасиви (П4)	2027346	2652258
Баланс	11697159	17232173	Баланс	11697159	17232173

Отже, можна стверджувати, що баланс на кінець 2022 та 2023 років не є абсолютно ліквідним, оскільки найліквідніші активи покривають найтерміновіші зобов'язання лише наполовину у 2022 році та на 75% у 2023 році. Крім того, важкоореалізовуваних активів також недостатньо для покриття постійних (стійких) пасивів, і ця ситуація погіршилась у динаміці.

Наступним етапом аналізу ліквідності є розрахунок відносних показників. Вони необхідні для оцінки здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Ці показники ліквідності надають уявлення про платоспроможність підприємства як на конкретну дату, так і у випадку надзвичайних ситуацій. Результати розрахунку показників оцінки платоспроможності підприємства наведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз платоспроможності ТОВ «Автомагістраль-Південь»

Найменування показника	Нормативне значення	Значення за роками		Відхилення 2023 р. від 2022 р. (+,-)
		2022 р.	2023 р.	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,35	0,680	0,399	-0,280
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,7–0,8	1,112	0,781	-0,332
Коефіцієнт покриття	1,0–2,0	1,208	1,186	-0,022
Коефіцієнт загальної платоспроможності	Збільшення	1,155	1,089	-0,066

Аналіз таблиці свідчить, що значення всіх коефіцієнтів ліквідності та

платоспроможності у 2022-2023 роках відповідають нормативним і демонструють позитивну динаміку. Це вказує на:

- достатній рівень забезпеченості підприємства високоліквідними оборотними активами;
- задовільну очікувану платоспроможність підприємства на період, що дорівнює середній тривалості одного обороту дебіторської заборгованості, за умови своєчасного її погашення;
- наявність платіжних можливостей підприємства на період, що дорівнює середній тривалості одного обороту всіх оборотних коштів, за умови своєчасних розрахунків з дебіторами та реалізації готової продукції;
- покриття зобов'язань підприємства його оборотними активами в цілому.

Отже, узагальнюючи аналіз усіх показників платоспроможності, структуру балансу ТОВ «Автомагістраль-Південь» можна вважати задовільною, а фінансовий стан охарактеризувати як нормальний.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Компанія «Автомагістраль-Південь», яку, було зареєстровано за юридичною адресою: 65058, Одеська обл., м. Одеса, вул. Романа Кармена, буд. 21, розпочала свою діяльність у дорожньо-будівельній сфері у 2006 році як невелика регіональна підрядна фірма з кількома десятками співробітників та обмеженою кількістю техніки, сьогодні є беззаперечним лідером українського ринку дорожнього та інфраструктурного будівництва, утримуючи перше місце в Україні за обсягами робіт протягом багатьох років і працюючи в більшості регіонів.

Аналіз активів ТОВ «Автомагістраль-Південь» показав, що на кінець 2023 року активи склали 17,232 млн грн, що на 5,535 млн грн (або 47,3%) більше порівняно з 2022 роком. Це зростання зумовлене збільшенням оборотних активів на 5,620.6 млн грн (або 49,1%), тоді як необоротні активи зменшилися на 85,6 млн грн (або 33,8%). Позитивним є також зменшення суми дебіторської заборгованості на 2,034.9 млн грн (або 78,5%), хоча інша дебіторська заборгованість зросла більш ніж у три рази. Крім того, незавершене виробництво та запаси готової продукції

зросли відповідно у 9,6 та 4,798 рази, що свідчить про розвиток компанії навіть в умовах воєнного стану. У загальній вартості активів компанії найбільшу частку (99%) складають оборотні активи, збільшившись з 97,8% у 2022 році до 99,0% у 2023 році.

У період з 2022 по 2023 рік власний капітал ТОВ «Автомагістраль-Південь» збільшився на 624,9 млн грн (30,8%), головним чином через зростання нерозподіленого прибутку, проте його частка в структурі пасивів знизилася на 1,9% до 15,4%. Довгострокові зобов'язання залишилися на рівні 194,0 млн грн, тоді як поточні зобов'язання зросли на 4910 млн грн (51,8%), становлячи 83,5% загального капіталу. Зростання короткострокових кредитів у 8,9 разів (на 16,4 млн грн) свідчить про задовільну кредитну історію компанії. Поточна кредиторська заборгованість за товари та послуги зменшилася на 1963,7 млн грн (24,4%), але зросли заборгованості за розрахунками з бюджетом, страхуванням і поточними забезпеченнями. Особливе занепокоєння викликає збільшення інших поточних зобов'язань у 52,9 разів (на 642,7 млн грн), що може негативно вплинути на майновий стан підприємства. Позитивним аспектом є відсутність негативних статей балансу, таких як непокритий збиток та прострочені кредити.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Автомагістраль-Південь» за 2022 та 2023 роки вказує на зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та збільшення фінансового ризику. Хоча деякі показники, такі як коефіцієнт маневреності власного капіталу та накопичення амортизації, покращилися, інші, зокрема коефіцієнт автономії та забезпеченості запасів, показали негативні тенденції.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь» за період 2022-2023 рр. ТОВ «Автомагістраль-Південь» показав на значне фінансове зростання. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 645,8 млн грн (8,5%), при цьому собівартість зросла лише на 2,3% (168,4 млн грн). Валовий прибуток зріс у 5,1 рази (477,4 млн грн), прибуток від операційної діяльності майже вдвічі (295,0 млн грн), а чистий прибуток у 2,6 рази (383,0 млн грн).

У ТОВ «Автомагістраль-Південь» функції антикризового управління покладені на планово-економічний відділ, в якому в штаті працюють менеджери з

антикризового управління.

Проведення PEST-аналізу для ТОВ «Автомагістраль-Південь» дозволяє виявити ключові зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Це допомагає в розробці стратегічних рішень та плануванні дій для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Врахування політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів сприяє більш глибокому розумінню середовища, в якому працює підприємство, та дозволяє вчасно реагувати на можливі виклики та загрози.

На основі аналізу фінансової стійкості підприємства можна стверджувати, що у 2022 році підприємство для формування запасів мало власних оборотних коштів, довгострокових зобов'язань і короткострокових кредитів банків мало у сумі 2303,3млн грн. та їх вистачило для формування запасів і тип фінансової стійкості був визначений, як абсолютний. Що стосується 2023 року, то загальної суми власних джерел формування - 2929,8 млн грн. – виявилось недостатньо, адже 2023 року у підприємства величина запасів становила – 4530,4 млн грн. Все це послугувало визначенню типу фінансової стійкості, як кризового.

Підприємство платоспроможне і ліквідне, про що свідчить аналіз відповідних показників. Узагальнюючи аналіз усіх показників платоспроможності, структуру балансу ТОВ «Автомагістраль-Південь» можна вважати задовільною, а фінансовий стан охарактеризувати як нормальний, хоча існує загроза кризового фінансового стану.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Удосконалення механізму антикризового управління на підприємстві

Економічний механізм підприємства складається з декількох компонентів:

- механізм формування і використання ресурсів (капіталу) - включає в себе процеси залучення і ефективного використання ресурсів, таких як капітал;
- механізм управління затратами - спрямований на оптимізацію витрат підприємства;
- механізм управління фінансами - включає в себе планування, контроль і аналіз фінансових ресурсів;
- мотиваційний механізм - спрямований на стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства;
- механізм взаємодії з ринком - включає в себе стратегії і тактики взаємодії з ринком для досягнення конкурентних переваг.

Ці компоненти економічного механізму спрямовані на забезпечення зовнішніх зв'язків підприємства і створення умов для отримання прибутку, а також на розвиток виробничих відносин усередині підприємства.

У першому випадку, принципи економічного механізму визначаються особливостями господарського механізму суспільства, такими як форма власності на засоби виробництва, системи ціноутворення, оподаткування, планування тощо. У другому випадку, принципи визначаються особливостями виробничих відносин на підприємстві.

Економічний механізм також включає соціальну складову, яка удосконалює соціальні відносини між людьми в процесі виробництва. Правовий механізм визначає нормативно-правове забезпечення, яке регулює відносини всередині підприємства та ззовні (рис.3.1).

Система управління на підприємстві

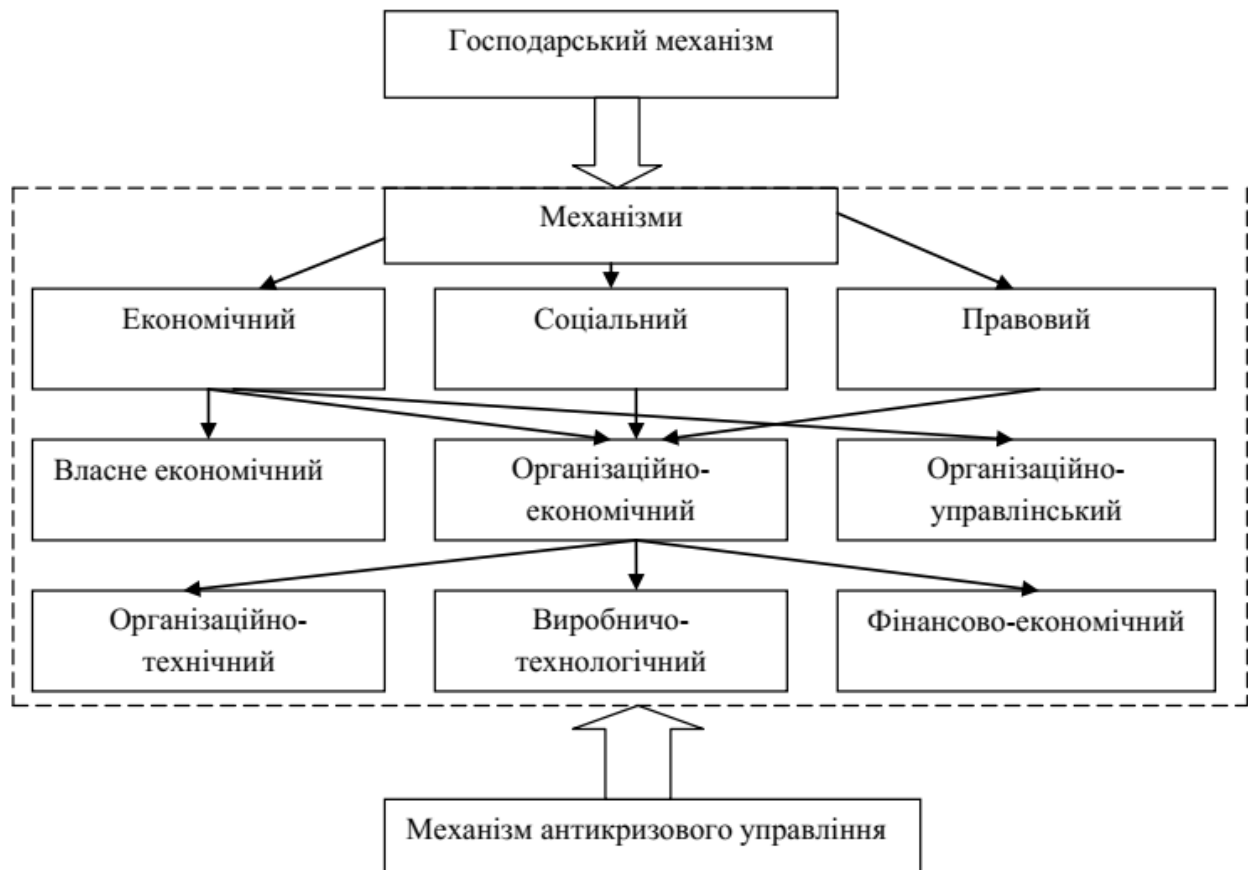


Рис. 3.1. Складові елементи господарського механізму в системі управління на підприємстві

Складність їх структури дозволяє розглядати їх як елемент господарського механізму та як самостійний об'єкт дослідження. Отже, у рамках реалізації господарського механізму доцільно виділяти ті його складові, які у процесі діяльності підприємства забезпечують його стабільне функціонування. Це означає, що показники фінансового стану повинні перебувати в межах оптимальних значень, продукція підприємства має бути конкурентоспроможною на ринку, а також повинні бути відсутні ознаки кризових явищ. Такий підхід дозволяє підприємству успішно виконувати свої цілі, завдання та функції. Усі ці складові механізму забезпечують стабільне функціонування підприємства і дозволяють йому виконувати поставлені цілі і завдання.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління, як для окремих

параметрів кризового явища, так і для кризової ситуації в цілому. Це потребує їх класифікації за специфічними функціями антикризового управління (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Систематизація тактичних методів антикризового управління

Назва методу	Зміст	Мета
Санація	Комплекс заходів, що включає реструктуризацію боргів, залучення додаткових фінансових ресурсів, оптимізацію витрат, зміну керівництва, перепрофілювання виробництва, продаж непрофільних активів.	Відновлення платоспроможності та фінансової стабільності підприємства
Даунсайзинг	Аналіз чисельності та функціональних обов'язків персоналу, виявлення надлишкових робочих місць, проведення скорочень, впровадження програм добровільного звільнення або виходу на пенсію	Зниження витрат шляхом скорочення чисельності персоналу
Аутсорсинг	Ідентифікація неключових бізнес-процесів, вибір надійних підрядників, укладання договорів на надання послуг, контроль за виконанням аутсорсингових договорів	Зниження витрат та підвищення ефективності шляхом передачі частини бізнес-процесів стороннім організаціям
Реструктуризація боргів	Переговори з кредиторами про зміну умов погашення боргів, зниження процентних ставок, продовження термінів погашення, часткове списання боргів	Зменшення фінансового навантаження та покращення умов погашення боргів
Оптимізація витрат	Аналіз витрат за всіма статтями, виявлення неефективних витрат, впровадження заходів з їх скорочення, перегляд договорів з постачальниками для отримання кращих умов	Зниження загальних витрат підприємства для підвищення фінансової стійкості
Продаж непрофільних активів	Ідентифікація активів, які не мають прямого відношення до основної діяльності підприємства, підготовка їх до продажу, проведення оцінки та реалізація через аукціони або прямих продажів	Залучення додаткових фінансових ресурсів
Запровадження антикризових команд	Формування спеціалізованих команд з фахівців різних відділів, які будуть оперативно реагувати на кризові ситуації, розробляти та впроваджувати антикризові заходи	Швидке реагування на кризові ситуації.
Впровадження програм підвищення ефективності	Аналіз та вдосконалення внутрішніх процесів, таких як виробництво, логістика, управління запасами, з метою зниження витрат та підвищення ефективності	Зниження витрат і підвищення продуктивності
Фінансова реструктуризація	Перегляд фінансової структури підприємства, оптимізація капіталовкладень, продаж частини активів, залучення нових інвесторів або реінвестування прибутку	Поліпшення фінансового становища підприємства

Ці тактичні методи допомагають підприємству ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечувати своє виживання і стабільність у короткостроковій перспективі, створюючи підґрунтя для подальшого розвитку.

Стратегічні методи антикризового управління спрямовані на довгострокове вирішення проблем і забезпечення стійкого розвитку підприємства(табл.3.2.).

Таблиця 3.2

Систематизація стратегічних методів антикризового управління

Назва методу	Зміст	Мета
Диверсифікація	Розширення асортименту продукції, вихід на нові ринки, впровадження нових технологій, придбання нових підприємств або відкриття нових напрямків бізнесу	Зменшення залежності від одного ринку або продукту та зниження ризиків
Регуляризація	Впровадження стандартних процедур, оптимізація бізнес-процесів, встановлення чітких правил та норм для всіх операцій, забезпечення дотримання внутрішніх політик та процедур	Підвищення стабільності та передбачуваності операцій
Реструктуризація бізнесу	Зміна організаційної структури, перерозподіл ресурсів, оптимізація виробничих і управлінських процесів, скорочення надлишкових витрат, реорганізація підрозділів	Підвищення ефективності та адаптивності підприємства
Інноваційний розвиток	Інвестування в дослідження і розробки, впровадження нових технологій, розвиток нових продуктів і послуг, партнерство з інноваційними компаніями	Підвищення конкурентоспроможності та створення нових можливостей для зростання
Стратегічні альянси та партнерства	Укладання угод про співпрацю з іншими компаніями, створення спільних підприємств, об'єднання ресурсів для спільного розвитку нових ринків або продуктів	Посилення ринкових позицій та забезпечення доступу до нових ресурсів
Фінансове оздоровлення	Залучення додаткових інвестицій, рефінансування боргів, зниження фінансових зобов'язань, оптимізація фінансових потоків, розробка та впровадження фінансових стратегій	Відновлення фінансової стійкості підприємства
Розширення ринків збуту	Вихід на міжнародні ринки, адаптація продуктів під місцеві ринки, створення дистриб'юторських мереж, використання електронної комерції для збільшення географії продажів.	Збільшення продажів та зниження ризику залежності від окремих ринків
Екологічна та соціальна відповідальність	Впровадження екологічних програм, дотримання соціальних стандартів, участь у соціальних проектах, звітність про соціальну відповідальність	Підвищення довіри та лояльності споживачів, покращення репутації підприємства

Ці стратегічні методи антикризового управління спрямовані на довгострокове забезпечення стабільності та розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та адаптивності до змінних умов ринку.

Методи першої групи - тактичні орієнтовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто на подолання наслідків кризи. Однак у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. Це вимагає використання заходів більш тривалої дії. Застосування стратегічних методів спрямоване на покращення якісних характеристик діяльності підприємства.

Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо.

У структурі механізму антикризового управління на підприємстві надзвичайно важливу роль відіграє нормативно-правове забезпечення, яке можна поділити на дві групи: зовнішнє та внутрішнє.

1. Зовнішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління спрямоване на комплексне регулювання діяльності підприємства та його взаємозв'язків із зацікавленими сторонами під час кризи. Основні нормативно-правові документи цієї групи включають:

- Конституцію України
- Господарський Кодекс України
- Кодекс України з процедур банкрутства.

2. Внутрішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління спрямоване на організацію та регулювання діяльності підприємства як системи, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей. Основні нормативно-правові документи цієї групи включають:

- Установчі документи
- Положення, що визначають організаційну структуру управління підприємства (наприклад, положення про загальні збори, раду акціонерного

товариства, правління, ревізійну комісію, збільшення або зменшення статутного фонду)

- Положення, що регулюють взаємодію між підприємством та середовищем функціонування (наприклад, про комерційну таємницю, права, обов'язки та відповідальність за порушення нормативів діяльності, мотивацію, організацію роботи персоналу, взаємовідносини з ринковими контрагентами та іншими стейкхолдерами)

- Документи, що характеризують операційну діяльність підприємства (розпорядження, накази, нормативи тощо)

Реалізація елементів механізму антикризового управління забезпечується за допомогою матеріальних, фінансових та кадрово-інтелектуальних ресурсів, які можуть концентруватися як на рівні самого підприємства, так і залучатися ззовні.

Таким чином, механізм антикризового управління дозволяє підприємству досягати своїх цілей та завдань через узгодження інтересів з оточуючим середовищем, враховуючи ступінь потреби, наявні можливості та мету антикризових заходів.

3.2.Формування заходів антикризового управління на підприємстві

Військові дії, що проходять на території країни завжди мають серйозні наслідки для її економіки, а для України ці наслідки виявилися катастрофічними. З огляду на важливість ситуації, в антикризових заходах акцент робиться на окресленні основних проблем, спричинених військовою агресією. Серед них особливої уваги заслуговують негативні тенденції в демографічній сфері, руйнування інфраструктурних об'єктів та значні збитки природним ресурсам. По-перше, варто зупинитися на гуманітарній кризі, що проявляється у масовій еміграції громадян України за кордон, а також у значному внутрішньому переміщенні населення з регіонів, де тривають активні бойові дії.

Так, не враховуючи кількість мобілізованих чоловік та жінок, «на кінець січня 2024 року за кордоном через війну перебуває 4,9 млн українців. Від 1,4 до

2,3 млн осіб можуть залишитись за межами України»[43]. Окрім того, станом на початок 2024 року в Україні зареєстровано 4,9 млн внутрішньо переміщених осіб[44].

Найбільш серйозними демографічними наслідками військового вторгнення є повернення громадян до України за відсутності належних умов для гідного життя (відсутність роботи, житла, освітніх та медичних закладів тощо). Велика частка громадян працездатного віку, які не повертаються в Україну, призводить до депопуляції та збільшення навантаження на соціальну сферу та пенсійні фонди, а також до посилення трудової міграції на тлі виїзду сімей за кордон і зменшення грошових надходжень в Україну. Поряд із критичними демографічними тенденціями, одним із серйозних наслідків війни є руйнування інфраструктури, так загальний обсяг прямих збитків об'єктів транспортної інфраструктури в Україні склав \$36,8 млрд, внаслідок бойових дій, руйнувань зазнали 25,4 тис. км доріг та 344 мостів і мостових переходів державного, місцевого або комунального значення, загальні прямі збитки портової інфраструктури та дотичних до неї підприємств оцінюються у \$0,85 млрд[45].

Система антикризового управління підприємства повинна базуватися на своєчасній та ефективній реакції на впливові фактори, особливо зовнішні, що впливають на функціонування підприємства. Від ефективності антикризового управління, ключову роль у якому відіграє алгоритм його реалізації, залежить не лише успішне подолання кризових ситуацій, а й запобігання їх виникненню в майбутньому.

Особливістю антикризового управління у великих підприємствах є те, що на таких підприємствах зазвичай діє превентивне антикризове управління з найманим антикризовим менеджером або навіть цілим відділом. Це дозволяє вчасно виявити внутрішні та зовнішні ознаки кризи й запобігти її подальшому розвитку. Водночас, на малих і середніх підприємствах, як правило, відсутнє превентивне антикризове управління, що ускладнює виявлення ознак кризи. У таких випадках роль антикризового менеджера зазвичай виконує сам підприємець або керівник, оскільки кількість персоналу обмежена, а залучення консультантів тягне за собою додаткові витрати. Це призводить до того, що

криза на таких підприємствах розвивається дуже швидко, і зволікання з впровадженням антикризових заходів може бути критичним. Таким чином, процес антикризового управління має враховувати особливості діяльності малих, середніх та великих підприємств.

Сформований алгоритм антикризового управління підприємства включає виконання таких послідовних взаємопов'язаних етапів: діагностика суб'єкта господарювання, визначення наявності кризи та її причин, розробка стратегії усунення загрози, розробка антикризових заходів, реалізація обраних заходів та контроль за їх виконанням, оцінка ефективності заходів, виявлення причин їх неефективності (у разі нездолання кризи) та усунення загрози.

Перший і один із найважливіших етапів – діагностика. Вона полягає у визначенні стану об'єкта, явища або процесу управління на основі дослідження і виявлення слабких місць. Діагностика є вихідним пунктом для розробки планів і прогнозів, оскільки без чіткого аналізу неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта або процесу. У нашому випадку діагностика є засобом виявлення кризових явищ на підприємстві та запобігання банкрутству в майбутньому. Початковою операцією антикризового управління є аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки він забезпечує базу для оцінки факторів, що спричиняють кризову ситуацію.

Під час діагностики суб'єктів великого підприємництва слід застосовувати комплексний аналіз діяльності підприємства, моделі оцінки ймовірності банкрутства, а також аналіз вартісно-орієнтованих показників. Комплексний аналіз підприємства має проводитись за такими напрямками:

- оцінка стану виробництва та реалізації продукції;
- оцінка забезпеченості виробничими ресурсами;
- аналіз фінансових результатів;
- аналіз фінансового стану;
- оцінка ефективності фінансово-економічної діяльності.

Однак для об'єктивності необхідно оцінювати діяльність підприємства комплексно, аналізуючи й інші показники.

Після проведення діагностики та виявлення відхилень або ознак кризового стану підприємства необхідно визначити його причини. Наступним кроком є розробка стратегії для усунення цієї загрози. У антикризовому управлінні стратегія відіграє ключову роль, бо вона визначає комплекс дій, необхідних для подолання кризових явищ та зміцнення позицій підприємства на ринку. Основні цілі антикризової стратегії повинні спрямовуватись на усунення причин кризи та зменшення впливу відповідних факторів з урахуванням наявних обмежень. У межах однієї антикризової стратегії може бути кілька антикризових програм, що включають в себе комплекс заходів, спрямованих на досягнення цілей стратегії.

Успішність антикризового управління значною мірою залежить від правильно обраної антикризової стратегії. Антикризові стратегії для малих, середніх та великих підприємств можуть бути схожими, але варто враховувати можливість їхньої реалізації на конкретному підприємстві. Оскільки криза на підприємстві проходить через певні етапи, то перед формуванням стратегії важливо з'ясувати, на якому саме етапі вона знаходиться (таблиця 3.3). Якщо кризові процеси тільки починаються, то можна використовувати стратегії, спрямовані на підвищення продуктивності виробництва, маркетингові дії, розширення ринкової долі тощо. У разі більш глибокої кризи необхідно застосовувати фінансові стратегії для підвищення ліквідності та покращення платоспроможності.

Особливості прояву кризового явища можуть бути різними в залежності від причин і умов, що її викликали. Вони можуть включати фінансові проблеми, проблеми з управлінням, зниження попиту на продукцію або послуги підприємства, конкурентний тиск або інші проблеми.

Антикризові стратегії - це стратегії, спрямовані на запобігання кризі або подолання її наслідків. Вони можуть включати такі заходи, як реструктуризація боргів, зменшення витрат, пошук нових ринків збуту, підвищення ефективності виробництва, вдосконалення управлінських процесів або інші заходи, спрямовані на поліпшення фінансового стану і збереження конкурентоспроможності підприємства.

Антикризові стратегії з урахуванням кризової стадії підприємства

Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Антикризові стратегії
Попередження (передкризовий період)	На цьому етапі можуть спостерігатися сигнали того, що щось не так. Це може бути падіння прибутків, зростання витрат, проблеми зі сплатою боргів або інші ознаки нестабільності.	<ul style="list-style-type: none"> • Моніторинг фінансового стану підприємства та виявлення можливих проблем. • Розробка плану дій для швидкої реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Початковий етап кризи	Проблеми стають більш серйозними і відчутними. Може відбуватися зниження обсягів продажів, зростання витрат, проблеми з ліквідністю або інші проблеми, які загрожують діяльності підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> • Перегляд і оптимізація бізнес-процесів для зменшення витрат. • Пошук альтернативних джерел фінансування для підтримки ліквідності.
Ескалація кризи	Ситуація стає критичною, і підприємство може знаходитися на межі банкрутства. Це може включати зменшення обсягів виробництва, збитки, проблеми з кредиторами або інші серйозні проблеми.	<ul style="list-style-type: none"> • Реалізація програм збереження вакансій та зниження витрат. • Пошук і впровадження нових ринків збуту або продуктів.
Післякризовий період	Після того, як криза була подолана, підприємство може відновлювати свою діяльність і змінювати свою стратегію, щоб уникнути подібних проблем у майбутньому.	<ul style="list-style-type: none"> • Аналіз причин кризи та розробка стратегій їх уникнення у майбутньому. • Реструктуризація бізнесу та стратегічне планування для стійкого розвитку.

У таблиці 3.3 представлені можливі антикризові стратегії, які можна використовувати для подолання кризи на різних її етапах. Ця різноманітність дає підприємству можливість вибрати стратегію, яка є найбільш доцільною на конкретному етапі розвитку організації і відповідає сформованій загальній стратегії підприємства.

Після того, як стратегія визначена, наступним кроком є розробка тактичних дій і антикризових заходів (рис. 3.2).

Спосіб дій, спрямований на подолання кризи на підприємстві, є індивідуальним і залежить від багатьох факторів, таких як стадія кризового процесу, галузь діяльності, розмір підприємства, організаційно-правова форма та особливості управління. Антикризові заходи визначаються у вигляді конкретних завдань, які є важливими на даний момент. Підприємство повинно обирати заходи, які відповідають сформованій антикризовій стратегії. Після того, як

розроблений план антикризових заходів буде реалізований, настає фінальний етап - оцінка ефективності впроваджених антикризових заходів.



Рис.3.2. Антикризові заходи підприємства

Оцінка ефективності антикризових заходів включає:

- зміну найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності за період антикризового управління в порівнянні з початком реалізації антикризових заходів;
- швидкість отримання позитивних змін за одиницю часу;
- економічність отримання позитивного ефекту (співвідношення між досягнутим приростом результатів господарсько-фінансової діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього результату);
- достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства (порівняння фактично досягнутих показників з еталонними значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан підприємства).

Якщо заходи щодо подолання кризи виявляються неефективними і криза продовжує розвиватися або отримано недостатній ефект від проведених заходів, підприємство повинно повертатися до відправної точки, щоб знайти причини і

розробити нову стратегію виходу з кризи. Якщо заходи успішні, то відповідно до алгоритму, подолання кризових процесів на підприємстві і процес антикризового управління продовжується - повертається до першого етапу - постійної діагностики кризового стану.

Визначимо заходи щодо виходу ТОВ «Автомагістраль-Південь» з кризи, спричиненої військовими діями (табл.3.4).

Таблиця 3.4.

Заходи щодо виходу ТОВ «Автомагістраль-Південь» з кризи,
спричиненої військовими діями

Назва заходу	Зміст
Аналіз ситуації та планування	<ul style="list-style-type: none"> – Провести детальний аналіз впливу військових дій на компанію. – Розробити антикризовий план дій, що включає короткострокові та довгострокові заходи.
Фінансова стабілізація	<ul style="list-style-type: none"> – Залучення додаткових джерел фінансування (державні гранти, міжнародна допомога, кредити). – Оптимізація витрат та пошук можливостей для зниження витрат без шкоди для якості роботи.
Реструктуризація бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> – Оцінка та можливе закриття нерентабельних напрямів діяльності. – Перерозподіл ресурсів для підтримки найбільш критичних проектів та завдань.
Інновації та технології	<ul style="list-style-type: none"> – Впровадження сучасних технологій та інноваційних рішень для підвищення ефективності та зниження витрат. – Використання цифрових інструментів для управління проектами та віддаленої роботи.
Диверсифікація діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – Розширення спектру послуг або входження на нові ринки, які менше постраждали від військових дій. – Пошук нових партнерів та клієнтів, у тому числі на міжнародному рівні.
Відновлення інфраструктури та логістики	<ul style="list-style-type: none"> – Відновлення або перебудова інфраструктури, що постраждала внаслідок військових дій. – Розробка альтернативних логістичних маршрутів та стратегій постачання.
Підтримка персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – Забезпечення соціальної та психологічної підтримки працівникам. – Перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу для нових умов роботи
Комунікація та співпраця	<ul style="list-style-type: none"> – Активна комунікація з державними органами, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами для координації дій та отримання підтримки. – Співпраця з іншими компаніями у галузі для спільного вирішення проблем та подолання кризи
Репутаційні заходи	<ul style="list-style-type: none"> – Відновлення довіри клієнтів та партнерів через прозорі та відповідальні дії. – Активна участь у відбудові постраждалих регіонів, що може покращити імідж компанії

Застосування цих напрямів допоможе ТОВ «Автомагістраль-Південь» не лише подолати кризу, але й закласти фундамент для стійкого розвитку у майбутньому.

Забезпечення корпоративної програми реагування на кризу за допомогою ряду заходів згідно із запропонованими положеннями ще більше укріплює позиції економічних агентів у змінному середовищі та спрямовує організацію на найбільш цілеспрямований тип розвитку. Метою програми антикризового реагування є допомога підприємствам у подоланні кризи (нормалізація виробничої діяльності), підвищення прибутковості та конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі, за допомогою зовнішніх і внутрішніх фінансових ресурсів, організаційно-виробничого удосконалення та використання новітніх технологій. Якщо ці цілі досягаються безпечним чином, вони вважатимуться досягнутими і стабільними.

Враховуючи характеристики виробників та результати діагностичних оцінок на кризовому рівні, керівництво та експерти повинні обґрунтувати стратегічні альтернативи кризовому управлінню: стратегію виживання, стратегію стабілізації або стратегію зростання. На цьому етапі вибору однієї з перерахованих вище стратегій реагування на кризу ми розглянемо проблеми (небезпеки) та слабкі сторони, виявлені в процесі діагностики кризи, розглянемо відповідні напрями дослідження та пояснимо, як зробити це шляхом детального вивчення і глибини кризи.

Наведемо структуру антикризової програми, запропоновану ТОВ «Автомагістраль-Південь» (рис.3.3).

Ця структура дозволить ТОВ «Автомагістраль-Південь» систематизувати свої заходи і витрати, визначити чіткі цілі та способи досягнення них, а також забезпечить контроль за реалізацією програми.



Рис.3.3. Структура антикризової програми підприємства

Під час проведеного дослідження було визначено, що процес антикризового управління повинен складатися з кількох етапів, а саме: діагностика, визначення наявності кризи та її причин, формування стратегії подолання кризових явищ, впровадження заходів для подолання кризи та оцінка ефективності обраних заходів. Таким чином, завдяки запропонованому алгоритму підприємство зможе не лише вчасно виявляти та подолати загрози, а й забезпечити постійний моніторинг своєї діяльності.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Реалізація елементів механізму антикризового управління забезпечується за допомогою матеріальних, фінансових та кадрово-інтелектуальних ресурсів, які можуть концентруватися як на рівні самого підприємства, так і залучатися ззовні. Механізм антикризового управління дозволяє підприємству досягати

своїх цілей та завдань через узгодження інтересів з оточуючим середовищем, враховуючи ступінь потреби, наявні можливості та мету антикризових заходів.

Спосіб дій, спрямований на подолання кризи на підприємстві, є індивідуальним і залежить від багатьох факторів, таких як стадія кризового процесу, галузь діяльності, розмір підприємства, організаційно-правова форма та особливості управління. Антикризові заходи визначаються у вигляді конкретних завдань, які є важливими на даний момент. Підприємство повинно обирати заходи, які відповідають сформованій антикризовій стратегії. Після того, як розроблений план антикризових заходів буде реалізований, настає фінальний етап - оцінка ефективності впроваджених антикризових заходів.

Визначення заходи щодо виходу ТОВ «Автомагістраль-Південь» з кризи, спричиненої військовими діями, допоможуть ТОВ «Автомагістраль-Південь» не лише подолати кризу, але й закласти фундамент для стійкого розвитку у майбутньому.

Враховуючи характеристики виробників та результати діагностичних оцінок на кризовому рівні, керівництво та експерти повинні обґрунтувати стратегічні альтернативи кризовому управлінню: стратегію виживання, стратегію стабілізації або стратегію зростання.

Під час проведеного дослідження було визначено, що процес антикризового управління повинен складатися з кількох етапів, а саме: діагностика, визначення наявності кризи та її причин, формування стратегії подолання кризових явищ, впровадження заходів для подолання кризи та оцінка ефективності обраних заходів. Таким чином, завдяки запропонованому алгоритму підприємство зможе не лише вчасно виявляти та подолати загрози, а й забезпечити постійний моніторинг своєї діяльності.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління - це система заходів і методів, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію наслідків кризових ситуацій, що загрожують стабільності та ефективності діяльності підприємства. Воно включає стратегічне і тактичне планування, ризик-менеджмент, фінансовий контроль, оперативне управління, комунікації та кадрове управління. Основна мета антикризового управління - забезпечити стійкість підприємства, швидко реагувати на загрози та знаходити нові можливості для розвитку в умовах нестабільного бізнес-середовища.

Своєчасна реакція на сигнали можливої кризи на підприємстві передбачає розроблення відповідних управлінських рішень, спрямованих на зміцнення сильних сторін бізнесу або зменшення негативного впливу економічних явищ, що впливають на результати діяльності підприємства.

Своєчасне та систематичне виконання функцій антикризового управління, покладених на кожного з учасників, створює оптимальні умови для їх реалізації та сприяє перетворенню теоретичних принципів антикризового управління в інструмент стратегічного ризик-менеджменту.

Перелік антикризових заходів визначає склад заходів, строки їх реалізації, ресурси для забезпечення, відповідальних виконавців, очікувані ефекти, внутрішню структурованість заходів, взаємозалежність, комплементарність та можливість взаємовиключення заходів. Величина витрат на реалізацію програми залежить від складу антикризових заходів, вартості їх реалізації, наявних ресурсів підприємства та потреби у залученні зовнішніх джерел.

Цільові параметри антикризового процесу включають визначення ключової мети здійснення антикризового управління та основних індикаторів, на досягнення яких спрямовані антикризові заходи, таких як показники ринкової позиції, фінансових результатів, фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, інвестиційної привабливості та іміджу серед споживачів. Обмеження антикризового процесу стосуються часу, можливостей залучення ресурсів (фінансових, матеріально-технічних, технологічних, кадрових, правових тощо) та

індикаторів, які необхідно досягти, з урахуванням загальної стратегії розвитку підприємства та його позиції на ринку.

Компанія «Автомагістраль-Південь», яку, було зареєстровано за юридичною адресою: 65058, Одеська обл., м. Одеса, вул. Романа Кармена, буд. 21, розпочала свою діяльність у дорожньо-будівельній сфері у 2006 році як невелика регіональна підрядна фірма з кількома десятками співробітників та обмеженою кількістю техніки, сьогодні є беззаперечним лідером українського ринку дорожнього та інфраструктурного будівництва, утримуючи перше місце в Україні за обсягами робіт протягом багатьох років і працюючи в більшості регіонів.

Аналіз активів ТОВ «Автомагістраль-Південь» показав, що на кінець 2023 року активи склали 17,232 млн грн, що на 5,535 млн грн (або 47,3%) більше порівняно з 2022 роком. Це зростання зумовлене збільшенням оборотних активів на 5,620.6 млн грн (або 49,1%), тоді як необоротні активи зменшилися на 85,6 млн грн (або 33,8%). Позитивним є також зменшення суми дебіторської заборгованості на 2,034.9 млн грн (або 78,5%), хоча інша дебіторська заборгованість зросла більш ніж у три рази. Крім того, незавершене виробництво та запаси готової продукції зросли відповідно у 9,6 та 4,798 рази, що свідчить про розвиток компанії навіть в умовах воєнного стану. У загальній вартості активів компанії найбільшу частку (99%) складають оборотні активи, збільшившись з 97,8% у 2022 році до 99,0% у 2023 році.

У період з 2022 по 2023 рік власний капітал ТОВ «Автомагістраль-Південь» збільшився на 624,9 млн грн (30,8%), головним чином через зростання нерозподіленого прибутку, проте його частка в структурі пасивів знизилася на 1,9% до 15,4%. Довгострокові зобов'язання залишилися на рівні 194,0 млн грн, тоді як поточні зобов'язання зросли на 4910 млн грн (51,8%), становлячи 83,5% загального капіталу. Зростання короткострокових кредитів у 8,9 разів (на 16,4 млн грн) свідчить про задовільну кредитну історію компанії. Поточна кредиторська заборгованість за товари та послуги зменшилася на 1963,7 млн грн (24,4%), але зросли заборгованості за розрахунками з бюджетом, страхуванням і поточними забезпеченнями. Особливе занепокоєння викликає збільшення інших поточних зобов'язань у 52,9 разів (на 642,7 млн грн), що може негативно вплинути на

майновий стан підприємства. Позитивним аспектом є відсутність негативних статей балансу, таких як непокритий збиток та прострочені кредити.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Автомагістраль-Південь» за 2022 та 2023 роки вказує на зростання залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та збільшення фінансового ризику. Хоча деякі показники, такі як коефіцієнт маневреності власного капіталу та накопичення амортизації, покращилися, інші, зокрема коефіцієнт автономії та забезпеченості запасів, показали негативні тенденції.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Автомагістраль-Південь» за період 2022-2023 рр. ТОВ «Автомагістраль-Південь» показав на значне фінансове зростання. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 645,8 млн грн (8,5%), при цьому собівартість зросла лише на 2,3% (168,4 млн грн). Валовий прибуток зріс у 5,1 рази (477,4 млн грн), прибуток від операційної діяльності майже вдвічі (295,0 млн грн), а чистий прибуток у 2,6 рази (383,0 млн грн).

У ТОВ «Автомагістраль-Південь» функції антикризового управління покладені на планово-економічний відділ, в якому в штаті працюють менеджери з антикризового управління.

Проведення PEST-аналізу для ТОВ «Автомагістраль-Південь» дозволяє виявити ключові зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Це допомагає в розробці стратегічних рішень та плануванні дій для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Врахування політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів сприяє більш глибокому розумінню середовища, в якому працює підприємство, та дозволяє вчасно реагувати на можливі виклики та загрози.

На основі аналізу фінансової стійкості підприємства можна стверджувати, що у 2022 році підприємство для формування запасів мало власних оборотних коштів, довгострокових зобов'язань і короткострокових кредитів банків мало у сумі 2303,3млн грн. та їх вистачило для формування запасів і тип фінансової стійкості був визначений, як абсолютний. Що стосується 2023 року, то загальної суми власних джерел формування - 2929,8 млн грн. – виявилось недостатньо, адже 2023 року у підприємства величина запасів становила – 4530,4 млн грн. Все це

послугувало визначенню типу фінансової стійкості, як кризового.

Підприємство є платоспроможним і ліквідним, що підтверджується аналізом відповідних показників. Узагальнюючи аналіз всіх показників платоспроможності, можна вважати структуру балансу ТОВ «Автомагістраль-Південь» задовільною, а фінансовий стан – нормальним, хоча існує загроза кризового фінансового стану.

Реалізація елементів механізму антикризового управління забезпечується за допомогою матеріальних, фінансових та кадрово-інтелектуальних ресурсів, які можуть концентруватися як на рівні самого підприємства, так і залучатися ззовні. Цей механізм дозволяє підприємству досягати своїх цілей та завдань через узгодження інтересів із зовнішнім середовищем, враховуючи ступінь потреби, наявні можливості та мету антикризових заходів.

Спосіб дій, спрямований на подолання кризи на підприємстві, є індивідуальним і залежить від багатьох факторів, таких як стадія кризового процесу, галузь діяльності, розмір підприємства, організаційно-правова форма та особливості управління. Антикризові заходи визначаються у вигляді конкретних завдань, які є важливими на даний момент. Підприємство повинно обирати заходи, які відповідають сформованій антикризовій стратегії. Після розробки та реалізації плану антикризових заходів настає фінальний етап – оцінка ефективності впроваджених заходів.

Визначення заходів щодо виходу ТОВ «Автомагістраль-Південь» з кризи, спричиненої військовими діями, допоможе не лише подолати кризу, але й закласти фундамент для стійкого розвитку у майбутньому. Враховуючи характеристики виробників та результати діагностичних оцінок на кризовому рівні, керівництво та експерти повинні обґрунтувати стратегічні альтернативи кризовому управлінню: стратегію виживання, стратегію стабілізації або стратегію зростання.

Під час проведеного дослідження було визначено, що процес антикризового управління повинен складатися з кількох етапів, а саме: діагностика, визначення наявності кризи та її причин, формування стратегії подолання кризових явищ, впровадження заходів для подолання кризи та оцінка ефективності обраних заходів. Завдяки запропонованому алгоритму підприємство зможе не лише вчасно виявляти та подолати загрози, а й забезпечити постійний моніторинг своєї діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Васильєва Т.А., Афанасьєва О. Б. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія. Суми: Вид. "Ярославна", 2013. 488 с.
2. Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954> (Дата звернення: 05.05.2024)
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
4. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
5. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : Монографія. К. : КНЕУ, 2004. 268 с.
6. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління. Дніпропетровськ: НМАУ, 2012. 188 с.
7. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. К. : КНЕУ, 2004. 196 с.
8. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К. : Знання, 2007. 335 с.
9. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/178/152/394> (Дата звернення: 05.05.2024)
10. Кузнецов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. Ефективна економіка № 10, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> (Дата звернення: 05.05.2024)
11. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. URL:

<https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/download/211/208> (Дата звернення: 05.05.2024)

12. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. К. : Барви, 1998. 210 с.

13. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємства URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf (Дата звернення: 07.05.2024)

14. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf> (Дата звернення: 0.05.2024)

15. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с. URL: <https://tinyurl.com/yc6xasaw> (Дата звернення: 10.05.2024)

16. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*, (182), 38-43. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> (Дата звернення: 15.05.2024)

17. Олійник Г.М. Антикризове управління діяльністю підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/428.pdf> (Дата звернення: 15.05.2024)

18. Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. URL: <https://visnyk.lnup.edu.ua/index.php/economics/article/download/186/168/218> (Дата звернення: 12.05.2024)

19. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf (Дата звернення: 20.05.2024)

20. Сова О.Ю., Морозов Є.Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/10.pdf (Дата звернення: 15.05.2024)

21. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2013. № 1-2(2). С. 227-235.

22. Соболева Г. Г., Богданов Р. Ф. Механізм антикризового управління підприємств URL: <https://tinyurl.com/yzpbtcwk> (Дата звернення: 12.05.2024)

23. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/12.pdf (Дата звернення: 05.05.2024)

24. Сак Т., Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. URL: <https://tinyurl.com/yujbprsk> (Дата звернення: 05.05.2024)

25. Шаранов, Р. Механізм антикризового управління підприємства та його архітектура. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (1 (107), 37-41. URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-1-5> (Дата звернення: 10.05.2024)

26. Молнар А.І. Формування програми антикризового управління підприємством. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/6523/1/452-453.pdf> (Дата звернення: 20.05.2024)

27. Стецький А.Ю., Сватюк О.Р. Управління розробленням антикризової програми підприємства. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_3/256_Stecki_20_3.pdf (Дата звернення: 11.05.2024)

28. Коваль Н.О. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/646/621/> (Дата звернення: 11.05.2024)

29. Еш С.М. Методичне забезпечення антикризового управління фінансами підприємств. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8f5f51c8-bb15-4f05-a04b-a0d47a1d1874/content> (Дата звернення: 20.05.2024)

30. Колянко О.В. Формування антикризової програми діяльності підприємства та заходів щодо її реалізації. URL: <http://journals->

lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1536 (Дата звернення: 20.05.2024)

31. Зіятдінова О. О., Калініченко З. Д. Формування антикризової програми підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/2_ziyatdinova.htm (Дата звернення: 01.06.2024)

32. Компанія «Автомагістраль-Південь» : офіційний веб-сайт. URL: <https://automagistral.com.ua/> (Дата звернення: 01.05.2024)

33. Товариство з обмеженою відповідальністю "АВТОМАГІСТРАЛЬ-ПІВДЕНЬ". URL: <https://clarity-project.info/edr/34252469> (Дата звернення: 01.05.2024)

34. Марусяк Н. Л. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Чернівці: Рута, 2020. 171 с.

35. Самайчук С. І., Крикунова В. М., Танклевська Н. С. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 215 с.

36. Фінансова звітність за 2023 рік. Товариство з обмеженою відповідальністю «Автомагістраль-Південь». URL: <https://clarity-project.info/edr/34252469/finances> (Дата звернення: 04.05.2024)

37. Фінансова звітність за 2022 рік. Товариство з обмеженою відповідальністю «Автомагістраль-Південь». URL: https://clarity-project.info/edr/34252469/finances?current_year=2022#google_vignette (Дата звернення: 04.05.2024)

38. Мелень О.В., Кисельова Л. М. Загальна оцінка фінансової стійкості підприємства. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/download/1904/1807/3915> (Дата звернення: 05.06.2024)

39. Яковець Т. Розрахунок оптимальної структури капіталу для підприємств лісового господарства. URL: <https://tinyurl.com/3bf6ubhc> (Дата звернення: 03.06.2024)

40. Фінансовий аналіз : навч. посібник / уклад.: Н.Л. Марусяк. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020, 172 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1786/1/%D0%9F%D0%BE%D>

[1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%A4%20%D0%90%20.pdf](#) (Дата звернення: 04.06.2024)

41. Ліснічук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/63.pdf (Дата звернення: 05.06.2024)

42. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / М. Р. Лучко, С. М. Жукевич, А. І. Фаріон. Тернопіль:, ТНЕУ, 2016, 304 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/19240/1/Fin%20analiz%20Verstka.pdf> (Дата звернення: 25.05.2024)

43. Крижний А. За кордоном через війну майже 5 мільйонів українців: значна частина може не повернутися. URL: <https://tinyurl.com/ycxm5hc9> (Дата звернення: 24.05.2024)

44. Виплати ВПО: який розмір допомоги для переселенців у 2024 році. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/viplati-vpo-kiy-rozmir-dopomogi-pereselentsiv-1713213874.html> (Дата звернення: 24.05.2024)

45. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на початок 2024 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/04/01.01.24_Damages_Report.pdf (Дата звернення: 06.06.2024)