

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему:

**«Формування стратегії антикризового управління
підприємством (на прикладі товариства з обмеженою
відповідальністю науково-виробнича фірма «Адвісмаш»)»**

Виконала: студентка магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент

Косотурова К. Ю

(прізвище та ініціали)

Керівник:

к.е.н., доцент,

Захаркевич Н.П.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

д.е.н., професор

Рецензент:

Пила В.І.

(науковий ступінь, вчене звання,
прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2021 рік

Анотація

Косотурова К. Ю. Формування стратегії антикризового управління підприємством (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю науково-виробнича фірма «Адвісмаш») – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2021. – 87 с.

Визначено сутність антикризового управління та ситематизовано концептуальні засади розробки стратегії антикризового управління

Доведено, що методи антикризового управління на підприємстві почали використовуватися тільки в останні роки. Стратегія антикризового управління на підприємстві відсутня, не визначені також стратегічні цілі, відсутній стратегічний план. Здійснено якісну оцінку агресивності зовнішнього середовища ТОВ НВФ «Адвісмаш», яка засвідчила, що на сучасному етапі підприємство функціонує в досить складних умовах зовнішнього середовища. Проведено оцінювання внутрішньої кризостійкості підприємства за п'ятьма напрямками: фінанси, персонал, матеріально технічна база, маркетинг, інновації, по кожному з яких визначено основні індикатори оцінки.

Запропонований підхід до обґрунтування оптимального типу антикризової стратегії ТОВ НВФ «Адвісмаш», який агрегує ключові детермінанти формування антикризової стратегії (агресивність зовнішнього середовища і внутрішню кризостійкість) підприємства. Для організаційного забезпечення реалізації стратегії антикризового управління визначено етапи розробки заходів та призначено центри відповідальності за їх реалізацію.

Ключові слова: антикризове управління, стратегія, кризостійкість, стратегія антикризового управління підприємством.

Annotation

Kosoturova K. Yu. Formation of the strategy of anti-crisis management of the enterprise (on the example of the limited liability research and production firm "Advismash") - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 073 Management. - Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law, Khmelnytsky, 2021. - 87 p.

The essence of crisis management is defined and conceptual bases of development of strategy of crisis management are systematized

It is proved that the methods of crisis management at the enterprise began to be used only in recent years. A qualitative assessment of the aggressiveness of the external environment of LLC «Advismash» was carried out, and an assessment of the internal crisis resilience of the enterprise was carried out in five areas.

The approach to substantiation of optimum type of anti-crisis strategy of LLC «Advismash» which aggregates key determinants of formation of anti-crisis strategy (aggressiveness of external environment and internal crisis resistance) of the enterprise is offered. To ensure the organizational implementation of the crisis management strategy, the stages of development of measures have been identified and centers of responsibility for their implementation have been appointed.

Key words: anti-crisis management, strategy, crisis resistance. strategy of anti-crisis management of the enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	8
1.1. Сутність та ознаки антикризового управління підприємством	8
1.2. Концептуальні засади формування стратегії антикризового управління підприємством.....	17
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»	25
2.1. Дослідження складових антикризового управління підприємством.....	25
2.2. Аналіз параметрів кризостійкості підприємства	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»	52
3.1 Обґрунтування вибору стратегії антикризового управління підприємством.....	52
3.2 Організаційне забезпечення реалізації стратегії антикризового управління підприємством.....	59
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Нестійкість економічних систем, їхній циклічний розвиток спричиняє появу нових парадигм управління, однією з яких є антикризове управління підприємством. Воно базується на можливості прогнозування, передбачення криз, пересування їх у часі, керованості перебігу кризових явищ, пом'якшення їхніх наслідків. Розмаїття криз за сферою економічних відносин, а також причин їх виникнення зумовлюють складність і комплексність зазначеного поняття, одностайного трактування якого в науковій думці немає.

В сучасних умовах невизначеності зовнішнього середовища, циклічності виникнення кризових явищ і інтеграційних трансформацій економіки, особливого значення набувають питання формування ефективної антикризової стратегії, недооцінка значущості якої стримує темпи розвитку підприємств усіх сфер економічної діяльності.

Значний внесок у розвиток теорії антикризового управління підприємством та формування антикризової стратегії внесли такі вчені, як: Ареф'єв С.О. [7], Балашов А.П. [8], Василенко В.О. [11], Гой В.В. [15], Івашева А. Ю. [39], Коваленко О.В. [43], Котлера Ф. [45], Лігоненко Л.О. [48-49], Никулина Т.Н. [57], Пащенко О.І. [59], Петрушевский Ю.Л. [60], Ситник Л.С. [72-73], Ткаченко А.М. [78-80], Н. Є. Юрик [84] та ін.

Разом з тим, вивчення опублікованих робіт і практики господарської діяльності свідчить, що забезпечення ефективності діяльності підприємства в складних і непередбачуваних умовах можливо тільки на основі своєчасної адаптації до сформованим умовам господарювання на основі сформованої стратегії, що і обумовило актуальність теми роботи.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є розробка теоретичних положень та опрацювання практичних рекомендацій щодо формування стратегії антикризового управління ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Для досягнення поставленої мети в роботі були визначені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- визначити сутність та ознаки антикризового управління підприємством;
- систематизувати концептуальні засади формування стратегії антикризового управління підприємством;
- провести дослідження складових антикризового управління підприємством;
- проаналізувати параметри кризостійкості підприємства;
- обґрунтувати вибір стратегії антикризового управління підприємством;
- запропонувати організаційне забезпечення реалізації стратегії антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процеси формування стратегії антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу формування стратегії антикризового управління ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою магістерської роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з питань формування стратегії антикризового управління підприємством. Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення, системного аналізу - для уточнення понять антикризового управління та стратегії антикризового управління; методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу - для дослідження складових антикризового управління підприємством; дослідження параметрів кризостійкості підприємства; графічно-аналітичний метод - для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та

шляхів забезпечення реалізації стратегії антикризового управління підприємством.

Інформаційною базою роботи стали законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет за темою дослідження, матеріали і статистичні дані ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на III Міжнародній науково-практичній конференції «European scientific discussions» (м. Рим, Італія, 1-3 лютого 2020 р.) [44].

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані автором теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування стратегії антикризового управління на основі оцінки агресивності зовнішнього середовища та внутрішньої кризостійкості можуть використовуватись в практичній діяльності підприємств.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 84 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи складає 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та ознаки антикризового управління підприємством

Формування потенціалу стабілізації української економіки та її подальшого стійкого розвитку нерозривно пов'язане з подоланням кризового стану значної кількості вітчизняних промислових підприємств. Сьогодні велика кількість підприємств перебуває у важкому стані, тому запобігання кризових явищ та розробка заходів по виходу підприємства з кризи стали однією з найважливіших проблем управління. Підсистемою системи управління підприємством по нейтралізації та попередженню кризових явищ сьогодні прийнято вважати антикризове управління. Однак, в науковій літературі не існує єдиного тлумачення сутності поняття «антикризове управління», хоча всі науковці сходяться в одному, антикризове управління є специфічним напрямом управління, що вимагає застосування спеціальних методів, інструментів, форм управління. Проаналізуємо детальніше дане поняття.

Антикризове управління має предмет впливу - проблеми, передбачувані і реальні фактори кризи, тобто прояви всієї сукупності загострення протиріч. Це викликає небезпеку крайнього прояву цього загострення, тобто настання кризи. Об'єктом антикризового управління є кризова ситуація.

Антикризове управління як тип управління, здатного передбачити кризи і запобігати їм, пом'якшувати їх перебіг, ліквідувати негативні наслідки та перетворювати їх у позитивні зміни, є найважливішим фактором розвитку економіки і менеджменту.

Відповідно до праці Діденко Є.О. антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації [19, с. 92].

Аналогічне визначення надає професор В.О. Василенко, «антикризове управління – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [11, с. 23].

Науковець Л.О. Лігоненко під антикризовим управлінням розуміє 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 [49, с. 37].

Відомий дослідник Л.С. Ситник трактує антикризове управління як систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протиположності екстенсивному розвитку [72, с. 25].

Автори А.Г. Грязнова, М.О. Федотова, А.М. Маринюк визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та

внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів [16, с. 7].

Дослідник А.П. Градов трактує антикризове управління на підприємстві як сукупність послідовних узагальнених заходів:

- аналіз стану макро- і мікросередовища, вибір відповідної місії підприємства;
- вивчення економічного механізму виникнення кризових ситуацій та створення системи сканування зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства для раннього виявлення слабких сигналів про кризу;
- стратегічний контролінг діяльності підприємства та розроблення стратегії запобігання його неплатоспроможності;
- оперативна оцінка та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості виникнення неплатоспроможності (банкрутства);
- розроблення системи дій в умовах кризи щодо виходу з кризової ситуації;
- постійний облік ризику підприємницької діяльності та розробка заходів щодо його зниження [76, с. 84].

Дослідники Е.С. Мінаєв та В.П. Панагушин під антикризовим управлінням розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [53, с. 5].

Під антикризовим треба розуміти управління, здатне запобігати або пом'якшувати кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в період кризи і виходити з кризового стану з мінімальними втратами [82, с. 16].

Деякі вчені вважають, що сутність антикризового управління підприємством полягає в здатності керівництва до аналізу і регулювання

механізму планування і розподілу прибутку. Основним проблемним питанням в кризовому стані підприємства є фінансування [40, с. 93]. Також зазначається, що важлива роль в антикризовому управлінні належить державі [40, с. 96].

Інші автори розглядають антикризове управління, як систему профілактичних і оздоровчих процедур, що застосовуються до підприємства і направлені на запобігання його неплатоспроможності [8, с. 14]. Але акцент виключно на фінансовому аспекті є не досить вірним, оскільки в більшості випадків неплатоспроможність і є наслідком кризи в діяльності підприємства.

Проаналізувавши наявні трактування поняття “антикризове управління” можна виокремити наступні підходи:

- 1) антикризове управління розглядається як механізм банкрутства;
- 2) антикризове управління зводиться виключно до фінансового аспекту діяльності, на недопущення неплатоспроможності;
- 3) антикризове управління є невід’ємною частиною управління або застосовується лише на період подолання кризи;
- 4) в антикризовому управлінні провідна роль належить державі або взагалі не передбачена.

З огляду на існуючі підходи щодо визначення сутності категорії «антикризове управління», необхідно відзначити, що дана категорія об’єднує в собі різні просторові і часові характеристики, що підкреслює її комплексність і системність (рисунок 1.1). Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти симптоми кризи для його запобігання, управляти кризою при його настанні і мінімізувати витрати і компенсувати втрачені можливості при виході підприємства з кризової ситуації.

Всебічний і комплексний підхід до розгляду суті категорії «антикризове управління» концентрує увагу на необхідності безперервного розвитку і досягненні встановлених цілей розвитку при будь-яких станах зовнішнього середовища.



Рисунок 1.1 - Основні характеристики категорії «антикризове управління підприємством»

Примітка. Побудовано автором за джерелом [4].

Суть антикризового управління проявляється у тому, що: кризи можна передбачати, очікувати і спровокувати; кризи до деякої міри можна прискорювати, відсувати, запобігати їм; до криз можна і необхідно готуватися; кризи можна пом'якшувати; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва; кризові процеси можуть бути до певної межі керованими; управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки [11, с. 25].

Розглянемо концептуальну модель процесу антикризового управління підприємством за допомогою рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством

Джерело: [41, с. 100]

Отже, процес антикризового управління має передбачати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їх адаптованість у процесі життєдіяльності підприємства. На думку

Іванюти С.М., антикризове управління повинно охоплювати всі підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову, кадрову. Основна мета антикризового управління полягає в узгодженості та координації дій між цими системами, створення умов для їх працездатності. Антикризове управління, вважає автор, повинно враховувати сучасний етап теорії та практики менеджменту, механізми упередження та подолання кризових явищ [41, с. 97].

До особливих властивостей системи антикризового управління належать:

- гнучкість і адаптивність, що найчастіше властиві матричним системам управління;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості;
- диверсифікованість управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак ефективного управління в складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- посилення інтеграційних процесів, що дають змогу концентрувати зусилля і більш ефективно використовувати потенціал компетенції [8, с. 70].

Антикризове управління - це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи - аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства. Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів - запланованих чи випадкових - за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями [11, с. 23].

Антикризове управління має певні особливості, до основних з яких слід віднести:

- 1) специфічність мети здійснення, специфічність управлінського інструментарію;
- 2) ресурсні обмеження;
- 3) часові обмеження;
- 4) орієнтація на розв'язання проблем, а не тільки їх зовнішніх проявів;
- 5) орієнтація та мінімізацію втрат усіх його учасників (власників, кредиторів, персоналу, держави);
- 6) інноваційний характер.

Важливими інструментами антикризового управління є кризис-менеджмент, стратегічне управління, ризик-менеджмент, банкрутство, реінжиніринг, бенчмаркінг, реструктуризація (рисунок 1.3).

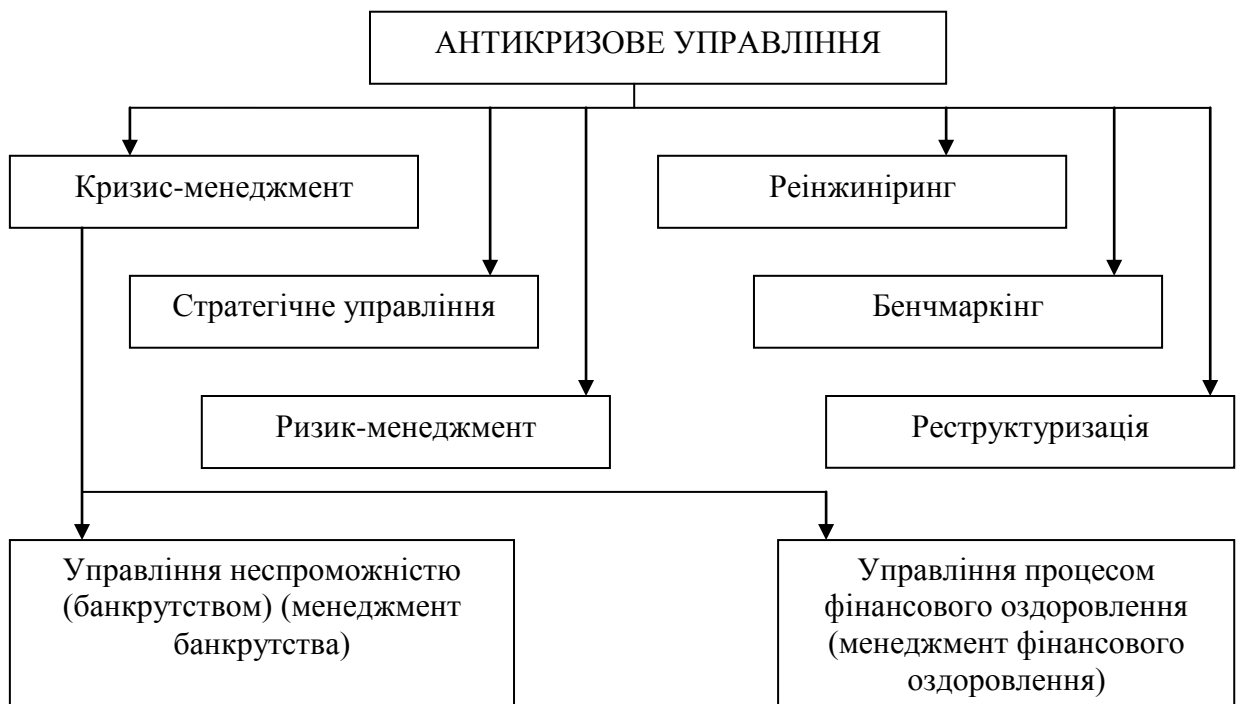


Рисунок 1.3 - Інструменти антикризового управління підприємством

Джерело: [41, с. 89]

Розкриваючи сутність антикризового управління, прийнято виділяти п'ять функцій антикризового управління (цілевизначення, планування, організація, мотивація, контроль) та два поєднувальних процеси (прийняття

рішень і комунікації), що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління [49, с. 38-39].

Усю сукупність проблем, які вирішує антикризове управління, можна представити чотирма групами. Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Проблематику антикризового управління можна представити й диференціацією технологій управління (третя група проблем). Вона включає в самому загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Четверта група проблем включає конфліктологію [4, с. 32].

Отже, на наш погляд, сучасне антикризове управління треба розглядати як управління, яке здатне випереджати або пом'якшувати кризи, а також утримувати функціонування підприємства в режимі виживання в даний період і виводити його із кризового стану з мінімальними витратами. Згідно з таким тлумаченням, політика антикризового управління є частиною загальної фінансової стратегії підприємства та полягає в розробці системи засобів попередньої діагностики загроз банкрутства та використання механізму фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечує його сталий розвиток.

Антикризове управління повинно базуватися на використанні усього потенціалу засобів і методів сучасного менеджменту з урахуванням ресурсних і часових обмежень антикризового процесу. Можливості антикризового управління залежать від професіоналізму й мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння передумов кризи та її наслідків, а також відповідальності уповноважених осіб.

1.2. Концептуальні засади формування стратегії антикризового управління підприємством

В сучасних умовах господарювання вітчизняних підприємств, для яких характерна висока ступінь невизначеності і нестабільності зовнішнього середовища, циклічність виникнення кризових явищ, глобалізації економік, інтеграційні трансформації, особливу важливість набувають питання антикризового управління, недооцінка значущості яких стримує темпи розвитку підприємств усіх сфер економічної діяльності.

При цьому забезпечення ефективності функціонування та успішного розвитку будь-якого суб'єкта господарювання визначається його можливостями своєчасного реагування на різного роду кризові ситуації, умінням вибору раціональних альтернатив антикризових заходів на основі максимального використання наявного потенціалу [18, с. 29].

З огляду на це ефективним інструментом антикризового управління виступає стратегія, зміст якої залежить від моделі антикризового управління, на базі якої вона сформована.

Питання формування ефективної антикризової стратегії на сучасному етапі є предметом досліджень багатьох учених економістів, що, перш за все, обумовлено, стратегічною орієнтацією підприємств на забезпечення безперервного розвитку в контексті сучасних реалій господарювання.

Проведений аналіз сутності поняття «антикризова стратегія» дозволив визначити основні позиції вчених з яких визначається сутність даного поняття в сучасному науковому полі економічних досліджень (рисунок 1.4).

Позиція вчених [50; 58], згідно з якою антикризова стратегія трактується як інструмент управління, акцентує увагу на засобах упорядкування, пристосування для вирішення поставленого завдання в рамках сформованої реальної ситуації, ресурсних та інших обмежень.

Розуміючи під «кризовою» будь-яку ситуацію, в якій підприємство виявляється не підготовленим до змін у зовнішньому середовищі,

необхідно, усвідомити його цілі і завдання, вибрати оптимальний метод управління відповідно до характеру розв'язуваної проблеми і видом об'єкта управління і потім виробити керуючий вплив з боку суб'єкта на об'єкт.



Рисунок 1.4 - Сутнісна архітектоніка поняття «антикризова стратегія підприємства» в економічному полі наукових досліджень

Примітка. Побудовано автором на основі джерела [60; 84].

Однак, для досягнення бажаного результату («безболісного» виходу з кризи) необхідно знайти, встановити і застосувати способи і засоби практичної реалізації виробленого керуючого впливу, прийнятого управлінського рішення, тобто визначити ті інструменти управління, які шляхом цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт забезпечать досягнення певного результату.

З даних позицій, Череп А. В. визначає сутність антикризової стратегії, які визначають дане поняття як «... інструмент антикризового управління, спрямований на відновлення функцій та платоспроможності підприємства, здійснення організаційно-економічних і технологічних перетворень» [81].

Трактування сутності поняття «антикризова стратегія» як інструменту регулювання і вирішення протиріч, пов'язана, перш за все, з підходом до розуміння сутності кризи як результату крайнього загострення протиріч в системі. В даному аспекті, «... який використовується в антикризовому управлінні інструментарій спрямований на своєчасне перенесення

деструктивних для даного етапу розвитку підприємства динамічних стереотипів управління, зберігаючи все те, що є перспективного у формулі успіху об'єкта управління» [84, с.77].

Акцентуючи увагу на цілеспрямоване зміні відносин суб'єкта з дійсністю для досягнення певного результату, тобто дії, заслуговують на увагу також позиції вчених [52; 59; 77], відповідно до яких антикризова стратегія являє собою «план дій». Безумовно, для попередження, подолання, ліквідації соціально-економічних наслідків і недопущення криз в перспективі, потрібен певний «... план дій на відповідний період часу, який дозволяє в максимальному ступені уникнути небезпечних ситуацій і направити підприємство на шлях зростання і зміцнення позицій на ринку» [84, с. 257].

Ми повністю підтримуємо позицію вченого щодо того, що антикризова стратегія це стратегія «на відповідний період часу ». Оскільки як тільки процес виходу підприємства з кризи буде завершено - виникне необхідність в формуванні нової стратегії, цільовою спрямованістю якої, буде рішення спектра інших питань.

Заслуговує на увагу позиція вчених [4; 56], згідно якої антикризова стратегія підприємства являє собою певний комплекс заходів «... в області планування, управління персоналом, фінансів, взаємовідносин з групами підтримки, а також юридичних та інших заходів з метою убезпечити фірму від загрози банкрутства або істотного спаду і створити умови для повороту до оздоровленню підприємства, які «... дозволяють протистояти змін зовнішнього середовища, зберегти економічну життєздатність і досягти намічених цілей» [5, с. 86].

При цьому, І.Ю. Князева розкриває сутність антикризової стратегії як «... стратегії, що оптимізує поведінка організацій в умовах спаду в галузі, стійкого зниження основних фінансово-економічних показників діяльності і загрози банкрутства» [42].

На думку О.Ю. Івашева «... антикризова стратегія являє собою спосіб досягнення підприємством своїх цілей, що визначає його поведінку в просторі параметрів, які характеризуються протиріччями, проблемами, негативними імпульсами, породжуються взаємодією внутрішніх компонентів, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу» [39].

Ми повністю підтримуємо думку дослідників, які фокусують увагу на необхідності формування і реалізації комплексної системи заходів на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Так, на думку вчених, антикризова стратегія являє собою «... комплексну систему заходів, що включає в себе методи і способи, застосовувані з моменту створення і функціонування підприємства, які дозволяють розробити і впровадити ефективну систему антикризового менеджменту для попередження та запобігання кризовим явищам на підприємстві» [81, с. 163].

Досить аргументованим з позиції визначення основних елементів антикризової стратегії є погляд Г.А. Александрова, згідно з яким «антикризова стратегія являє собою програмний документ, що містить назву цілей (кінцевих і проміжних), ресурси і засоби їх залучення, технологію рішення задачі на висновку підприємства з кризи (структура організації, формули поведінки персоналу, правила фінансової та маркетингової діяльності)» [5].

В аспекті цільової спрямованості антикризової стратегії на своєчасне виявлення симптомів кризи, звертає увагу трактування Ткаченка А.М., згідно з якою «...антикризова стратегія дозволяє готуватися до кризових ситуацій, розпізнавати характер слабких сигналів кризового розвитку, знижувати кількість тактичних помилок, впевнено орієнтуватися в проблемах, що мають наслідки в майбутньому, розробляти і використовувати ефективні технології управління, знаходити позитивні елементи в складних кризових ситуаціях» [75, с.93]. У даному трактуванні вченим зосереджується увага на складності кризової ситуації і можливості знаходити позитивні елементи в кризі.

Цікавим є підхід до розгляду сутності поняття «Антикризова стратегія» запропонований Н.Є. Юрик, згідно з яким «... метою антикризової стратегії є розв'язання суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями (Зазвичай обмеженими) і впливом (зазвичай негативним) внутрішньої і зовнішнього середовища підприємства» [84].

Резюмуючи проаналізовані вище точки зору вчених щодо визначення сутності поняття «антикризова стратегія підприємства » можна виділити основні підходи до визначення сутності поняття «антикризова стратегія підприємства» (рисунок 1.5).



Рисунок 1.5 - Основні підходи до визначення сутності поняття «Антикризова стратегія підприємства»

Примітка: побудовано автором на основі джерел:[7, 84].

Таким чином, узагальнення результатів проведеного теоретичного дослідження сутності поняття «антикризова стратегія підприємства» дозволило визначити основні характеристики антикризової стратегії, як особливого виду управління:

- обмеженість термінів реалізації антикризової стратегії,
- вузька функціональна спрямованість,
- яскраво виражений адаптивний характер,
- підвищена результативність реалізації та цільова спрямованість.

Вибір методів і розробка антикризової стратегії підприємства повинні ґрунтуватися на великому обсязі вихідної інформації, а також на обліку специфіки фінансово-господарської діяльності підприємства.

В результаті узагальнення існуючих в економічній літературі позицій вчених щодо особливостей антикризового управління, враховуючи широкий спектр різного роду проблем, на вирішення яких повинна бути спрямована антикризова стратегія, а також з огляду на галузеві особливості діяльності підприємств, ми виділили основні групи проблем (фінансові, маркетингові, управлінські, організаційні, інформаційні, методологічні), на вирішення яких має бути спрямована антикризова стратегія [17, с. 6].

Варто також відмітити, що під концептуальною схемою формування антикризової стратегії підприємства ми розуміємо логічну інтеграцію трьох управлінських платформ: теоретико-методологічну, діагностичну та стратегічну, кожна з яких включає сукупність основних взаємозалежних і взаємодоповнюючих компонентів, на основі комплексної взаємозв'язку яких забезпечується антикризовий розвиток підприємства.

Розглядаючи в якості базисної платформи процесу розробки антикризової стратегії підприємства методологію, пов'язану з реалізацією системного, процесного і комплексного підходів, визначимо комплекс основних методів для їх реалізації: структурно-логічні, семантичний аналіз, системний, комплексний аналіз, економіко-математичний, економіко-статистичний аналіз, аналітичні методи: соціологічне опитування, експертна, порівняльна оцінка, економіко-математичне моделювання [55, с. 69].

Діяльність будь-якого підприємства пов'язана з необхідністю накопичення і обробки значної кількості різного роду інформації

(економічної, технічної, юридичної, технологічної та т.д.). Саме інформація пов'язує і об'єднує всі елементи організації процесу управління підприємством. Для вирішення завдань антикризового розвитку підприємства однієї з найважливіших і необхідних завдань є вміння аналізувати і використовувати інформацію про фактори зовнішнього і внутрішнього середовища на різних рівнях управління підприємством: стратегічному, тактичному та оперативному.

Отже, на основі викладеного вище ми пропонуємо концептуальну схему формування антикризової стратегії підприємства, що включає три блоки: теоретико-методологічний, діагностичний, і стратегічний.

Так, до теоретико-методологічної складової відносимо:

- мету: забезпечення збалансованості внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства при мінімальному використанні ресурсів, необхідних для досягнення стабільно високих результатів діяльності;

- об'єкт - процес формування і реалізації антикризової стратегії підприємства;

- предмет - комплекс теоретичних, методологічних і практичних аспектів формування антикризової стратегії підприємства;

- методи: структурно-логічний, семантичний аналіз, системний, комплексний аналіз, економіко-математичний, економіко-статистичний аналіз, аналітичні методи: соціологічне опитування, експертна, порівняльна оцінка, економіко-математичне моделювання;

- принципи: цілеспрямованості, адекватності, комплексності, системності, об'єктивності, відповідальності, оптимальності, терміновості, своєчасності, гнучкості, збалансованості, законності, альтернативності, реалістичності, функціональної інтеграції, упередженості в рішенні проблем, опори на антикризову свідомість;

- завдання: 1) оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на формування стратегічних цілей підприємства; 2) обґрунтування системи індикаторів і інтегрована оцінка рівня внутрішньої кризостійкості

підприємства; 3) комплексна оцінка впливу факторів мікросередовища на формування антикризової стратегії підприємства; 4) обґрунтування антикризової стратегії підприємства [81, с. 165].

Діагностичний блок включає: інструментарій оцінки рівня агресивності зовнішнього середовища підприємства та діагностичний інструментарій оцінки рівня внутрішньої кризостійкості підприємства.

Стратегічний блок формування антикризової стратегії підприємства передбачає формування портфеля антикризових заходів для розвитку підприємства та вибір необхідної стратегії для подальшого розвитку підприємства [84].

Таким чином, встановлено, що формування антикризової стратегії має здійснюватися відповідно до цілей системи антикризового управління, з урахуванням наявних ресурсів і потенційних можливостей підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

2.1. Дослідження складових антикризового управління підприємством

ТОВ НВФ «Адвісماش» – це сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції. Підприємство створено у вересні 2004 року на базі машинобудівного заводу ВАТ «АК АДВІС» з використанням виробничих площ, обладнання та компетенцій машинобудівників. В жовтні 2007 р. до складу підприємства увійшов ОДО «Славутський ремонтно-механічний завод» з можливостями виробництва нестандартного устаткування, заготівлі чавуну та сталюого лиття.

Матеріально-технічна база дозволяє виконувати металообробку, шліфувальні операції та термічну обробку деталей по другому класу точності. Предметом діяльності ТОВ НВФ «Адвісماش» є:

в галузі торгівлі, громадського харчування та реклами:

- оптова, роздрібна та комісійна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами з відкриттям власних торгівельних мереж, в т.ч. торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами, автомобілями та номерними агрегатами, паливно-мастильними матеріалами;

- відкриття ринків та торгово-сервісних комплексів;
- посередницька діяльність;
- організація ярмарок, аукціонів, виставок-продажів;
- розробка, виготовлення та розміщення реклами;
- оптова, роздрібна торгівля лікарськими засобами;

- оптова, роздрібна торгівля пестицидами та агрохімікатами.

в галузі будівництва:

- виконання будівельних, ремонтних, реставраційних, будівельно-монтажних, будівельно-ремонтних, пусконалагоджувальних та монтажно-налагоджувальних, електромонтажних робіт;

- будівельна діяльність (вишукувальні та проектні роботи для будівництва, зведення несучих та огорожуючих конструкцій, будівництво та монтаж інженерних і транспортних мереж);

- розробка та виготовлення проектно-кошторисної документації та здійснення архітектурно-художнього проектування;

- монтаж котельних установок;

- оздоблювальні та ремонтні роботи;

- газопровідні роботи;

в галузі виробництва:

- виробництво та торгівля будівельними матеріалами;

- виготовлення виробів з пластмаси;

- виготовлення металопластикових (вікон, дверей тощо), полімерних, комбінованих, пневматичних та інших виробів;

- виробництво різноманітних металевих виробів;

в галузі побутових послуг:

- ремонт складної побутової техніки, обчислювальної та оргтехніки;

- ремонт побутових електроприладів;

- надання послуг з відео-, аудіо- запису та кінопрокату;

- виготовлення аудіо та відео продукції;

- фотопослуги;

- відкриття та експлуатація готелів і кемпінгів;

в галузі транспортних та супутніх послуг:

- надання послуг з перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом загального користування;

- надання послуг з перевезення пасажирів та їх багажу на таксі;

- транспортна експедиція;
- здійснення міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом;

різне:

- здавання в оренду власного нерухомого майна;
- збирання, заготівля окремих видів відходів як вторинної сировини (за переліками, які визначаються Кабінетом Міністрів України);
- операції у сфері поводження з небезпечними відходами;
- а також здійснення інших видів діяльності, відповідно до чинного законодавства України.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» одержує дозволи (ліцензії) на окремі види діяльності, якщо це передбачено законодавством України. Згідно із своїми метою і завданнями ТОВ НВФ «Адвісмаш» має право:

- вступати у договірні відносини з юридичними та фізичними особами, а також бути посередником між ними у зв'язку з виконанням робіт (наданням послуг), що належать до предмету діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш»;

- надавати позики робітникам ТОВ НВФ «Адвісмаш» та іншим юридичним і фізичним особам;

- наймати персонал на умовах трудових договорів (контрактів) і на інших умовах, встановлених чинним законодавством;

- реалізовувати свою продукцію, майно за цінами і тарифами, встановленими самостійно або на договірній основі, а у випадках, передбачених законодавством України – регульованими цінами та тарифами;

- використовувати, продавати, передавати безоплатно, обмінювати, передавати в оренду юридичним і фізичним особам засоби виробництва та інші матеріальні цінності відповідно до чинного законодавства;

- входити до складу асоціацій та інших добровільних об'єднань підприємств, діяльність яких відповідає інтересам Товариства.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» є власником майна переданого Учасниками йому у власність, у вигляді вкладу до статутного капіталу ТОВ «РІНО», продукції виробленої товариством в результаті господарської діяльності, одержаних доходів та іншого майна, набутого на підставах не заборонених законом.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» відповідає за своїми зобов'язаннями усім своїм майном. Учасники Товариства не відповідають за зобов'язаннями Товариства. Учасники несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства, у межах вартості своїх вкладів.

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює директор. Він самостійно вирішує всі питання діяльності за винятком тих, що відносяться до виключної компетенції зборів засновників. Директор призначає на посаду і звільнює з посади всіх посадових осіб підприємства.

На підприємстві ведеться оперативний та бухгалтерський облік результатів діяльності, а також складається статистична звітність. Фінансово-господарська діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш» здійснюється відповідно до планів, які затверджуються Засновником. Річні результати діяльності затверджуються засновником. Комплексна ревізія фінансово-господарської діяльності підприємства може проводитись з ініціативи засновника, але не менше одного разу на рік.

Основою прийняття будь-якого управлінського рішення в умовах нестабільного ринкового середовища є всебічний аналіз об'єкта дослідження, що ґрунтується на визначення сильних і слабких сторін, виявленні резервів і визначенні можливостей на майбутній період. Основою оцінки діяльності господарюючих суб'єктів є аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів діяльності.

Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2015-2019 рр. наведені в таблиці А.1 додатку А.

Отже, наведені в табл. А.1 дані свідчать, що за 2015 – 2019 рр. обсяг виробництва продукції збільшився у 2,2 рази, що пов'язано із підвищенням

обсягів виробництва продукції за різними асортиментними позиціями, зростанням цін на продукцію підприємства. Крім того, підприємство активно працює над розширенням ринків збуту та збільшує обсяги збуту на ринках Польщі та Республіки Білорусь. Збільшення обсягів виробництва та активна збутова політика відобразилась на динаміці обсягів реалізації продукції, які за аналізований період зросли у більш, ніж у 2 рази.

Однак, негативним є той факт, що темп приросту собівартості продукції на 14% більші, ніж темп приросту чистого доходу і становить 18,24 млн. грн. Це свідчить, що витрати підприємства зростають значно вищими темпами порівняно із доходами. Такі показники вплинули на динаміку величини валового прибутку, який зріс на 97,6% у 2019 р. порівняно із 2015 р. Однак зазначені тенденції не вплинули на динаміку формування чистого прибутку, величина якого у 2019 р. складала 5,7 млн. грн. або у 14,9 раз більше, ніж у 2015 р. Необхідно відмітити, що у 2016 р. підприємство отримало збитки у розмірі 1,06 млн. грн., проте решту періоду працювало прибутково.

Протягом аналізованого періоду позитивну динаміку мають і показники рентабельності. Так рентабельність продажу зросла у 6,3 рази, а рентабельність витрат у 7,5 раз. Динаміка зміни останнього показника пояснюється також не лише зростанням величини чистого прибутку, але й скороченням величини сукупних витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 10,56% або 10 коп. на 1 грн.

Незважаючи на позитивні тенденції у функціонуванні підприємства, протягом аналізованого періоду спостерігаємо скорочення чисельності персоналу, як в цілому (на 33 особи), так і виробничого (на 29 осіб). Скорочення чисельності персоналу пов'язано із автоматизацією окремих виробничих процесів та придбанням автоматичних ліній збирання обладнання а також порівняно невисоким рівнем оплати праці на підприємстві (в середньому 5636,54 грн. на місяць). Вищезазначені тенденції в комплексі зумовили зростання продуктивності праці більш ніж у

3 рази в 2019 р. порівняно із 2015 р.

Скорочення чисельності персоналу та зростання мінімальної оплати праці відобразилось і на динаміці фонду оплати праці. Так, працівники підприємства щомісячно отримували у 2019 р. порівняно із 2015 р. на 3428,88 грн. більше, темп приросту фонду оплати праці склав 79,41%.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів. Так якщо у 2015 р. їх середньорічна вартість складала 8472,5 тис. грн., то у 2019 р. цей показник зріс у 1,3 рази та склав 10726 тис. грн., що зумовлено придбанням нових машин та обладнання. Оскільки середньорічна вартість основних засобів зростала значно нижчими темпами, ніж обсяг виробництва продукції, то показник фондівдачі має позитивну динаміку і збільшився на 77,25%. Такі зміни свідчать про підвищення ефективності використання основних засобів.

Тепер перейдемо до аналізу динаміки обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства за 2015-2019 рр. (табл. А.2 додатку А). Наведені в таблиці дані свідчать, що протягом аналізованого періоду відбулось абсолютне зростання обсягів виробництва практично по всім номенклатурним позиціям підприємства.

Найбільший обсяг приросту виробництва спостерігався по таким позиціям як: технологічне обладнання 13,89 млн. грн. та запасні частини – 5,28 млн. грн. Найменший обсяг приросту виробництва продукції спостерігається в групі виробництва ланцюгів – 3,27 млн. грн. Однак за рахунок скорочення виробництва ковшів для екскаваторів відбулось зменшення виробництва продукції по групі «інші види товарів та послуг» на 268,34 тис. грн.

Значних змін в структурі виробництва протягом досліджуваного періоду не спостерігається. Так, частка виробництва технологічного обладнання скоротилась на 0,98%, інших видів товарів та послуг – на 8,6%. Одночасно спостерігається приріст часток виробництва запасних частин на

3,94%, ливарної продукції на 3% та ланцюгів на 2,64% Загальна структура виробництва продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2019 р. відображена на рис. 2.1.

Наведені дані свідчать, що найбільший обсяг в загальній структурі виробництва продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2019 р. займає виробництво технологічного обладнання (53,24%); наступні за обсягом є запасні частини (16,78%); ливарна продукція займає 3-тє місце і його частка складає 13,85%; ланцюги – 10,23% і лише 5,9% становлять інші види товарів та послуг.

Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» є чистий прибуток. Прибуток утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат а також витрат на оплату праці. Чистий прибуток, отриманий після покриття вказаних витрат, а також розрахунків з кредиторами та бюджетом, залишається в розпорядженні підприємства.

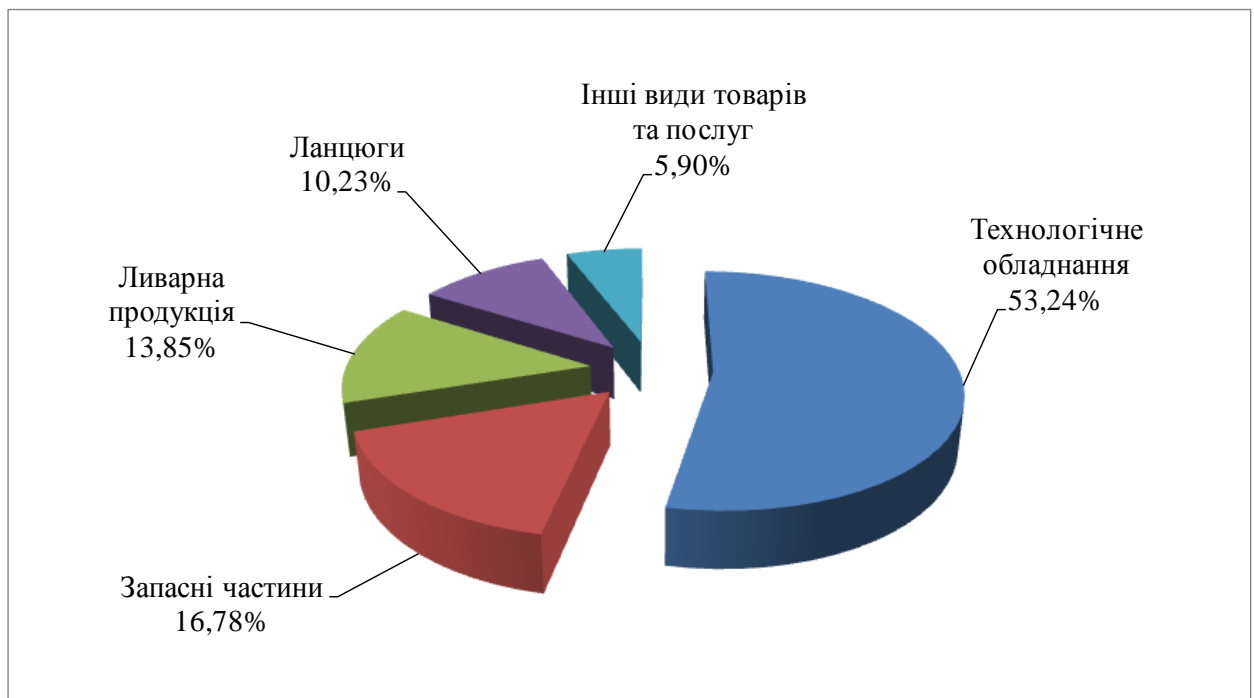


Рисунок 2.1. – Структура виробництва продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2019 р.

Примітка. Побудовано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Отже, для аналізу фінансових результатів діяльності проаналізуємо фінансову звітність підприємства за 2015-2019 рр., а зведені дані відобразимо в табл. А.3. додатку А. З даних таблиці видно, що підприємство є прибутковим протягом усього досліджуваного періоду, окрім 2016 р.. Так, за період 2015-2019 рр. спостерігається поступова зміна величини чистого прибутку. Так, зокрема, збиток складав у 2016 р. 1055 млн. грн., натомість у 2017 р. підприємство покинуло зону збитковості та отримало прибуток в сумі 1728 тис. грн.

В цілому зростання прибутку за весь період склало 5303 тис. грн. або у 14 разів, що пов'язано із зростанням валового прибутку підприємства на 7508 тис. грн. або у 2 рази та скороченням витрат на збут на 2408 тис. грн. та витрат від участі в капіталі на 852 тис. грн.

Таким чином, варто відмітити, що впродовж 2015-2019 рр. ТОВ НВФ «Адвісмаш» нарощувало масштаби своєї діяльності, через що покращуються фінансові результати та чистий й валовий прибуток. Розвиток виробництва проводиться за рахунок власних прибутків. Однак, в останні роки підприємство не досить активно займається оновленням основних засобів, що може у подальшому негативно відобразитись на результатах господарської діяльності. З метою подолання зазначених проблем для успішного досягнення головної мети підприємства необхідно: скоротити дебіторську заборгованість до мінімуму; покращити стан основних засобів; провести заходи щодо забезпечення раціонального використання матеріальних ресурсів.

З точки зору сьогоденної економічної ситуації найважливішою метою для вітчизняних підприємств стає прагнення до виживання. Ця мета дійсно є основоположною, і від її досягнення залежить реалізація тих чи інших цілей господарюючого суб'єкта. У кризовій ситуації прагнення до виживання домінує над іншими цілями, а підприємство щосили намагається втриматися на плаву, коли фактично подальша його доля виявляється вирішеною, оскільки про збереження себе як діючого суб'єкта економіки

керівництво підприємства забуває та не створює страхові резерви для власного розвитку в перспективі [57, с. 91]. Ніхто, як правило, не проводить аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на своє підприємство і тим більше не проводить реінжиніринг бізнес-процесів, не переглядає організаційну структуру і т.д. Тому достатньо важливим питанням постає проблема аналізу системи антикризового управління підприємством.

Формування стратегії антикризового управління повинно проходити в рамках виконання ряду завдань:

1. Передбачення кризи і підготовка до неї (аналіз, діагностика).
2. Дотримання затвердженої стратегії розвитку і внесення в неї коректив відповідно до поточної ринкової ситуації.
3. Вимірювання ресурсного потенціалу підприємства та оцінка його відповідності вимогам середовища.
4. Контролінг всього управлінського процесу.
5. Постійна оцінка ефективності стратегії антикризового управління.

Для формування стратегії необхідно провести аналіз сучасного стану справ, виявити проблеми, що стримують розвиток підприємства [68, с. 68], оцінити ефективність існуючого механізму антикризового управління.

Система управління ТОВ НВФ «Адвісмаш», що є типовою для більшості підприємств машинобудування в Україні значно, ускладнює і перешкоджає швидкому реагуванню на якісні зміни зовнішнього середовища, гнучкості та оперативності прийняття управлінських рішень, а також призводить, як правило, до відсутності або недостатньої ефективності виконання функцій з антикризового різними структурними підрозділами підприємства. Результати проведених власних досліджень діяльності підприємства дозволили виявити особливості антикризового управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Зміст антикризового управління на підприємстві ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Параметри стратегічного планування	Характеристика параметрів
1	2
Формалізація стратегії антикризового управління	Стратегія не сформована
Об'єкт антикризового управління	Обмежується лише аналізом фінансового стану
Суб'єкт антикризового управління	Лише окремі керівники вищої ланки управління
Фактична орієнтація антикризового управління	Поточний моніторинг стану та використання лише реактивного антикризового регулювання
Фінансова стратегія	Використовується дуже обмежено
Маркетингова стратегія	Відсутня
Стратегія управління персоналом	Відсутня
Використовувані інструменти антикризового управління	Аналіз поточного фінансового стану, розробка поточних антикризових заходів
Бенчмаркінг	Відсутній
Стратегічний контролінг	Обмежений, винятково фінансовий

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень

Методи антикризового управління на підприємстві почали використовуватися тільки в останні роки. Сфера використання, як і раніше, дуже обмежена, а вище керівництво не володіє в достатній мірі знаннями та інструментами антикризового управління.

Стратегія антикризового управління на підприємстві відсутня, не визначені також стратегічні цілі, відсутній стратегічний план. Антикризове управління використовується на підприємстві у обмеженій формі і по суті є лише оцінкою поточного фінансового стану та вжиття заходів щодо стабілізації поточної діяльності. Більшість керівників середньої ланки не усвідомлюють доцільність антикризового управління, дистанціюються від такої діяльності за відсутності навиків, якщо і розробляються заходи, то вони переважно спрямовані на дотримання фінансової дисципліни на підприємстві та забезпечення якості продукції. Така вузька перспектива

обмежує використання багаточисленних перевірених засобів інструментів антикризового управління у різних функціональних сферах.

Проаналізуємо функції антикризового управління у ТОВ НВФ «Адвісмаш» в межах їх окремих структурних підрозділів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Аналіз функцій окремих структурних підрозділів/посадових осіб щодо реалізації антикризового управління у ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№	Функції структурних підрозділів/посадових осіб підприємства з реалізації антикризового управління	Структурні підрозділи/посадові особи підприємства					
		Директор	Комерційний директор	Бухгалтер	Виконавчий директор	Інспектор по кадрах	Кількість фактично виконуваних функцій
1	2	3	4	5	6	7	
1.	Обґрунтування випуску нових видів продукції та підвищення їх конкурентоспроможності	-	+	-	+		2/4
2	Встановлення антикризових цілей діяльності	+					1/1
3	Прогнозування обсягів та асортиментної структури збуту нової продукції підприємства		+		-		1/2
4	Розробка та реалізація антикризової стратегії підприємства	-	-	-	-		0/4
5	Підготовка проектів технологічного розвитку				-		0/1
6	Бізнес-планування окремих напрямів діяльності		+		-		1/2
7	Планування та реалізація заходів антикризового управління персоналом	-				-	0/2
8	Моніторинг ймовірності банкрутства			-			0/1
9.	Оцінка та прогнозування майбутнього фінансового стану			+/-			0,5/1
10	Розробка антикризової програми		-	-	-		0/3
11	Розробка заходів фінансового оздоровлення			+/-		0/1	0,5/1
Всього функцій антикризового управління по окремим підрозділам		1/4	3/5	4/6	1/6		9/22

 рекомендовані функції для виконання

Примітка. Складено автором.

Як видно з проведеної нами оцінки реалізації окремих управлінських функцій з антикризового управління, переважна більшість з них не виконується, хоча деякі функції управління можуть і повинні бути реалізованими кількома підрозділами одночасно. Щодо функціональних сфер, які розглядаються питання антикризового управління, на сьогодні домінують управлінські рішення у сферах антикризового фінансового, а інші недостатньо застосовуються (антикризове управління персоналом персоналом). Крім того, використовується доволі обмежений набір інструментів антикризового управління. Керівництво підприємства не використовує стратегічне планування антикризових заходів та використовує переважно методи реактивного реагування на поточні кризові ситуаціях. Планова діяльність підприємства націлена виключно на фінансову сферу, здійснюється у пасивній формі для контролю і звітності.

Для оцінювання ефективності антикризового управління підприємством ми запропонували директору, комерційному і виконавчому директору, головному бухгалтеру, інспектору по кадрах а також начальникам виробничих цехів провести оцінювання за 5 параметрами та 10-бальною шкалою. Результати такого самооцінювання відобразимо в табл. 2.3

Отже, наведені дані переконливо свідчать, що рівень ефективності антикризового управління у ТОВ НВФ «Адвісмаш» оцінюється керівництвом і персоналом на рівні 59%, при цьому найнижче значення отримано за показником «інновативність та інноваційна ефективність» - 34% та «стійкість і адаптивність», який оцінено в 45 балів з 90 можливих. Це свідчить про необхідність посилення інноваційної складової на підприємстві, а також розробки антикризової програми та антикризової стратегії.

Таким чином, ми бачимо, що антикризове управління діяльністю підприємства здійснюється фрагментарно та не системно. Окремі функції

антикризового управління або зовсім не здійснюються, або здійснюються без належної взаємодії між структурними підрозділами, що не забезпечує цілісного уявлення про пріоритети діяльності підприємства, його ключові фактори конкурентоспроможності, можливості та загрози зовнішнього середовища

Таблиця 2.3. Самооцінювання ефективності антикризового управління у ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№	Критерії ефективності антикризового управління	Оцінки за критеріями								Сумарна кількість балів	Середньозважена кількість балів відповідно до максимальної оцінки	
		Директор	Комерційний директор	Бухгалтер	Виконавчий директор	Інспектор по кадрах	Начальник виробничого цеху №1	Начальник виробничого цеху №2	Начальник виробничого цеху №3			Начальник виробничого цеху №4
1	2	3	4	5	6						7	
1.	Результативність та фінансова ефективність	8	9	7	8	7	9	9	7	8	72	0,80
2	Стійкість та адаптивність	6	4	6	6	5	4	5	3	6	45	0,50
3	Інновативність і інноваційна ефективність	5	4	5	3	4	3	2	3	2	31	0,34
4	Рациональність організаційної структури, керівності і соціальна ефективність	8	7	8	6	5	6	7	5	5	57	0,63
5	Ефективність управління та його економічність	9	7	7	8	7	6	7	6	4	61	0,68
Загальна оцінка ефективності антикризового управління (усереднене значення результатів опитування)											0,59	

Примітка. Складено автором на основі опитування керівництва та персоналу ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Так, з базових функцій антикризового управління (нами виділено 22 такі функції) на підприємстві фактично реалізується лише 9, що свідченням неналежної організації антикризового менеджменту. Зокрема мова йде також про вивчення загроз зовнішнього середовища та перспектив розвитку організації.

2.2. Аналіз параметрів кризостійкості підприємства

Для визначення рівня кризостійкості підприємства на нашу думку, доцільно провести аналіз агресивності зовнішнього середовища та оцінити кризостійкість внутрішнього середовища, що в подальшому вплине на вибір стратегії антикризового управління ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Поле ділової активності кожного підприємства і його успішний розвиток визначається проекцією його цілей на зовнішнє оточення. Наявність значної кількості проблем, які стримують розвиток підприємств підвищує значення аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на їх діяльність. Стан і тенденції факторів зовнішнього середовища, в умовах якої формуються відповідно можливості і загрози, визначають умови реалізації антикризової стратегії підприємства і визначають ступінь реалізації його стратегічних цілей.

У процесі дослідження факторів зовнішнього середовища найбільшої уваги потребують: політичні; економічні, соціально-культурні та технологічні чинники розвитку бізнесу. Для ідентифікації зазначених груп факторів макросередовища, які суттєво впливають або можуть вплинути на діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш» на ринку, в економічній літературі [45] використовують моделі PEST-аналізу (P - political - вивчення політико-правового клімату і його впливу на розвиток бізнесу; E - economic - аналіз економічних чинників діяльності S - social / cultural - дослідження соціально-культурного середовища; T - technological - технологічні чинники розвитку бізнесу). Для аналізу агресивності зовнішнього середовища ТОВ НВФ «Адвісмаш» нами були виділено 4 групи факторів (табл. 2.4)

Результати PEST - аналізу відображають вплив чотирьох компонент і їх факторів на діяльність підприємства у зовнішньому середовищі. Перевагами даного методу є: простота заповнення, відсутність обмежень по

кількості факторів, які самостійно обираються і оцінюються експертами [62, с. 49].

Таблиця 2.4. PEST-фактори, що впливають на функціонування ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Политико-правові	Економічні
П1 – Досконалість правових актів, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання	E1 – Рівень реальних доходів населення
П2 – Стабільність політичної влади і уряду	E2 – Митні ставки
П3 – Податкова політика	E3 – Рівень зайнятості населення
П4 – Політичний клімат	E4 – Рівень цін на продукцію машинобудування
П5 – Антимонопольне законодавство	E5 – Розмір ставок по кредитах
П6 – Трудове законодавство	E6 – Інфляція
П7 – Нормативно-правове регулювання галузі машинобудування	E7 – Тарифи на комунальні послуги
П8 – Імовірність розвитку військових дій	E8 – Фінансова інфраструктура регіону
	E9 – Рівень розвитку банківської сфери
	E10 – Інвестиційна активність
Соціально-культурні	Технологічні
C1 – Соціальні стандарти	T1 – Державна політика в області НТП
C2 – Спосіб життя і звички споживання	T2 – Рівень впровадження інновацій в галузі машинобудування
C3 – Споживчі настрої населення	T3 – Рівень технологічного розвитку галузі машинобудування
C4 – Частка витрат на товари машинобудування в складі витрат населення	
C5 – Рівень міграції	
C6 – Темпи зростання /скорочення населення	
C7 – Статеві-віковий склад населення	

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень

Для визначення основних факторів зовнішнього середовища, які безпосереднього впливають на формування антикризової стратегії ТОВ НВФ «Адвісмаш» був використаний експертний метод. Дослідження було спрямоване на визначення думок експертів про рівень соціально-економічного розвитку України, а також умов формування і реалізації антикризової стратегії вітчизняних підприємств.

Оцінка здійснювалася за 10-бальною шкалою, згідно з якою 1 бал - *i*-й фактор здійснює незначний вплив на діяльність підприємств машинобудування, відповідно, 10 балів - істотний вплив. За результатами обробки анкетних даних була сформована система факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств машинобудування. Результати експертного оцінювання наведені нами в Додатках Б.

Аналізуючи дані наведені в таблиці Б слід зазначити, що в групі

економічних факторів зовнішнього середовища, найбільші значення середніх оцінок характерні для таких показників як: рівень реальних доходів населення (8,91 бал), рівень цін на товари машинобудування (8,84 бал), митні ставки (8,41 бал), розмір орендних ставок (8 балів). Найменші середні оцінки в даній групі характерні для таких чинників зовнішнього середовища як: фінансова інфраструктура (5,50 балів) та тарифи на комунальні послуги (6,31 бал). У групі «Політико-правові чинники» найбільші значення середніх оцінок отримали чинники: нормативно-правове регулювання галузі машинобудування (8,97 балів), стабільність політичної влади і політика (8,47 балів) а також податкова політики (8,41 бал). У групі факторів зовнішнього середовища «Соціально-культурні» найбільші середні оцінки експертами має фактор «споживчі настрої» (8,59 балів), частка витрат на товари машинобудування в складі витрат населення (8,38 балів), а також фактор «рівень міграції та міграційні настрої» (7,84 бала).

З метою ранжирування факторів зовнішнього середовища для визначення найбільш критичних з них, вважаємо за доцільне врахувати напрямок і силу їх впливу на діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш». Для оцінки стійкості динаміки фактору використаємо коефіцієнт порівняльної «важливості», який розраховується за формулою:

$$K_s = 1 - \frac{\sum_{i=1}^N (n_i \times C_{si})}{N \times C_{\max}}, \quad (2.2)$$

де K_s - коефіцієнт порівняльної «важливості» і-го фактора зовнішнього середовища;

n_i - і-й фактор зовнішнього середовища;

C_{si} - загальна кількість балів по і-му фактору, бал;

N - загальна кількість факторів зовнішнього середовища (28);

C_{\max} - максимально можлива кількість балів, 10 балів.

Коефіцієнт значущості факторів зовнішнього середовища

розраховується за формулою:

$$\alpha_i = \frac{\left| \sum_{j=28}^{32} (C_{ij} \div C_{sj}) \right|}{m}, \quad (2.2)$$

де, α_i - коефіцієнт значимості i -го фактору зовнішнього середовища;

i - номер фактору;

j - номер експерта;

m - кількість експертів;

C_{ij} - бал, присвоєний i -му фактору j -м експертом;

C_{si} - сума балів, привласнена j -м експертом всіма чинниками зовнішнього середовища.

Результати розрахунку показника порівняльної важливості факторів та їх коефіцієнта значущості наведені в таблиці 2.5

Таблиця 2.5. Значення показників порівняльної важливості факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність ТОВ НВФ «Адвісмаш» та їх коефіцієнта значущості

Фактори	K_s	α_i
1	2	3
Економічні		
Е1 – Рівень реальних доходів населення	0,109	0,043
Е2 – Митні ставки	0,159	0,041
Е3 – Рівень зайнятості населення	0,216	0,038
Е4 – Рівень цін на продукцію машинобудування	0,116	0,043
Е5 – Розмір ставок по кредитах	0,200	0,039
Е6 – Інфляція	0,291	0,034
Е7 – Тарифи на комунальні послуги	0,369	0,031
Е8 – Фінансова інфраструктура регіону	0,450	0,027
Е9 – Рівень розвитку банківської сфери	0,350	0,031
Е10 – Інвестиційна активність	0,309	0,033
Політико-правові		
П1 – Досконалість правових актів, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання	0,209	0,038
П2 – Стабільність політичної влади і уряду	0,153	0,000
П3 – Податкова політика	0,159	0,041
П4 – Політичний клімат	0,316	0,041
П5 – Антимонопольне законодавство	0,372	0,033
П6 – Трудове законодавство	0,103	0,030

Продовження табл. 2.5

1	2	3
П7 – Нормативно-правове регулювання галузі машинобудування	0,272	0,043
П8 – Імовірність розвитку військових дій	0,250	0,035
Соціально-культурні		
С1 – Соціальні стандарти	0,384	0,030
С2 – Спосіб життя і звички споживання	0,372	0,030
С3 – Споживчі настрої населення	0,141	0,042
С4 – Частка витрат на товари машинобудування в складі витрат населення	0,163	0,041
С5 – Рівень міграції	0,216	0,038
С6 – Темпи зростання /скорочення населення	0,225	0,038
С7 – Статеві-віковий склад населення	0,328	0,033
Технологічні		
Т1 – Державна політика в області НТП	0,372	0,021
Т2 – Рівень впровадження інновацій в галузі машинобудування	0,403	0,030
Т3 – Рівень технологічного розвитку галузі машинобудування	0,328	0,029

Примітка. Розраховано автором на основі результатів опитування

З огляду на широкий спектр чинників зовнішнього середовища, які повинні бути враховані при формуванні антикризової стратегії підприємства, для комплексної оцінки використаємо модифікований показник - коефіцієнт агресивності зовнішнього середовища:

$$K^A = \varphi_P \times \sum_{i=1}^8 (k^P \times \alpha_P) + \varphi_E \times \sum_{i=1}^{10} (k^E \times \alpha_E) + \varphi_S \times \sum_{i=1}^7 (k^S \times \alpha_S) + \varphi_T \times \sum_{i=1}^3 (k^T \times \alpha_T) \quad , (2.3)$$

де K^A – коефіцієнт агресивності зовнішнього середовища,

φ_j - коефіцієнт значущості j-ої групи факторів зовнішнього середовища (P-політико-правові, E- економічні, S- соціальні, T- технологічні).

$k^{P,E,S,T}$ - стандартизоване значення i -го фактору зовнішнього середовища j-ої групи, коеф.;

α_i - коефіцієнт значущості i -го фактору зовнішнього j-ої групи, коеф.

Результати розрахунку по групах факторів зовнішнього середовища приведені в таблиці 2.6.

Якісна оцінка агресивності зовнішнього середовища дозволяє зробити висновок про те, що ТОВ НВФ «Адвісмаш» на сучасному етапі функціонує в досить складних умовах зовнішнього середовища. При цьому помірно

сприятливими з незначним негативним впливом чинниками є група технологічних факторів зовнішнього середовища, помірно несприятливими зі значним негативним впливом чинників є група соціальних факторів зовнішнього середовища, значний негативний вплив становлять фактори політичної та економічної груп зовнішнього середовища. В цілому через значний вплив економічних та політико-правових факторів рівень агресивності зовнішнього середовища можна оцінити як достатньо високий.

Таблиця 2.6 - Шкала оцінки агресивності зовнішнього середовища ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Група факторів зовнішнього середовища	Значення (K^A), коэф.	Рівень агресивності зовнішнього середовища			
		низький	середній	достатній	високий
		Помірно сприятливе зовнішнє середовище з незначним негативним впливом чинників	Помірно несприятливе зовнішнє середовище з значним негативним впливом факторів	Несприятливе зовнішнє середовище зі значним негативним впливом чинників	Високий ступінь агресивності зовнішнього середовища
		[0,0- 0,16]	[0,17 - 0,20]	[0,21 - 0,30]	[0,31 - 1]
Політико-правові (Р)	0,273				
Економічні (Е)	0,233				
Соціальні (С)	0,198				
Технологічні (Т)	0,060				
Коефіцієнт агресивності зовнішнього середовища (K^A)	0,213				

Примітка. Складено автором на основі [60]

З метою визначення оцінки внутрішньої кризостійкості підприємства повинні бути визначені основні параметри і сформована відповідна система індикаторів оцінки. Для формування системи показників оцінки внутрішньої антикризової стійкості підприємства були залучені експерти в кількості 5 керівників ТОВ НВФ «Адвісмаш» На основі результатів анкетування було встановлено, що основними параметрами оцінки кризостійкості підприємства є наступні напрямки: фінанси, персонал, матеріально технічна база, маркетинг, інновації, по кожному з яких

визначено основні індикатори оцінки. Розрахунок пропонованих індикаторів представлений нами у табл. 2.7

Таблиця 2.7. Розрахунок індикаторів внутрішньої кризостійкості підприємства

№ з/п	Індикатори	Роки				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	Фінанси					
1.1	Рентабельність активів	1,34	-3,67	6,12	9,14	17,41
1.2	Рентабельність власного капіталу	4,57	-7,49	11,20	20,65	41,66
1.3	Коефіцієнт автономії	0,36	0,56	0,64	0,51	0,45
1.4	Рентабельність продажу	57,50	49,92	47,24	44,52	48,08
1.5	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,80	0,84	0,83	0,76	0,81
2.	Персонал					
2.1	Продуктивність праці	191,73	176,47	373,70	448,64	612,24
2.2	Величина валового прибутку на 1 працюючого	69,31	58,47	118,48	135,49	194,88
2.3.	Величина чистого прибутку на 1 працюючого	3,44	-11,59	22,44	37,70	72,88
2.4	Зарплатовіддача	7,24	4,04	7,78	7,00	9,05
2.5	Частка витрат на персонал в загальній сумі витрат	0,38	0,75	0,41	0,47	0,35
3.	Матеріально-технічна база					
3.1	Фондовіддача	2,51	1,77	2,93	3,03	4,45
3.2	Рентабельність основних фондів	4,51	-11,65	17,60	25,42	53,00
3.3	Частка основних засобів в необоротних активах	0,77	0,76	0,71	0,73	0,68
4.	Маркетинг					
4.1	Гнучкість цінової політики	3	2	3	4	3
4.2	Іміджева привабливість підприємства	4	4	5	4	5
4.3	Раціональність каналів збуту продукції	3	3	3	4	4
5.	Інновації					
5.1	Обсяг витрат на інновації в загальній сумі витрат	0,05	0,04	0,03	0,04	0,06
5.2	Рівень автоматизації	45,84	38,77	42,32	45,88	54,92

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Проведені розрахунки підтверджують зростання показників рентабельності у зростання показників рентабельності у зростання

показників рентабельності у зв'язку із збільшення розрахункової величини прибутку. Однак має місце коливання коефіцієнту фінансової автономії, а його величина у 2019 р. – 0,45 засвідчує, що підприємство відчуває брак власних фінансових ресурсів і залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Підвищується ефективність використання персоналу, що відображається у зростанні продуктивності праці, величині валового та чистого прибутку на одного працівника, збільшується зарплатовіддача. Щодо матеріально-технічної бази, то має місце зростання фондівіддачі, підвищення рентабельності основних фондів, проте скорочується їх частка в необоротних активах. Маркетингову діяльність підприємства оцінював директор за 5-бальною шкалою. Проведене самооцінювання визначило посередній рівень гнучкості цінової політики, високий рівень іміджевої привабливості та достатню раціональність каналів збуту продукції.

Обсяг витрат на інновації на підприємстві становить менше 6% в загальній сумі витрат, хоча за останній період зріс рівень автоматизації виробничих процесів.

Для визначення вагових коефіцієнтів індикаторів кризостійкості підприємства ми запропонували експертам провести оцінювання вагомості групових та одиничних критеріїв за шкалою від 1 до 5 балів (1 – найменш важливий, 5 – найбільш важливий). За результатами отриманих числових оцінок нами були розраховані коефіцієнти вагомості. Їх числові значення наведені в табл. 2.8.

Оскільки розраховані нами показники оцінки рівня внутрішньої кризостійкості підприємства мають різну розмірність і не можуть бути агреговані в інтегральний коефіцієнт необхідним є застосування процедури нормування (уніфікації). Варіанти нормування значень достатньо різноманітні і передбачають декілька варіантів уніфікації: до максимального значення, середнього значення, еталону, тощо.

Таблиця 2.8. Розрахунок вагових коефіцієнтів індикаторів внутрішньої кризостійкості підприємства

№ з/п	Індикатори	Значення коефіцієнту вагомості
1	Фінанси	0,2439
1.1	Рентабельність активів	0,2174
1.2	Рентабельність власного капіталу	0,1739
1.3	Коефіцієнт автономії	0,2174
1.4	Рентабельність продажу	0,2174
1.5	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,1739
2.	Персонал	0,1951
2.1	Продуктивність праці	0,2381
2.2	Величина валового прибутку на 1 працюючого	0,1905
2.3.	Величина чистого прибутку на 1 працюючого	0,2381
2.4	Зарплатовіддача	0,1905
2.5	Частка витрат на персонал в загальній сумі витрат	0,1429
3.	Матеріально-технічна база	0,1463
3.1	Фондовіддача	0,4545
3.2	Рентабельність основних фондів	0,3636
3.3	Частка основних засобів в необоротних активах	0,1818
4.	Маркетинг	0,1951
4.1	Гнучкість цінової політики	0,2727
4.2	Іміджева привабливість підприємства	0,3636
4.3	Раціональність каналів збуту продукції	0,3636
5.	Інновації	0,2195
5.1	Обсяг витрат на інновації в загальній сумі витрат	0,4444
5.2	Рівень автоматизації	0,5556

Примітка. Розраховано автором на основі експертного опитування.

Детально варіанти нормування економічних показників охарактеризовано у праці [13, с. 21]. Оскільки ми використовуємо в методиці показники-стимулятори, зростання яких є бажаним для забезпечення кризостійкості підприємства, то при розрахунку будемо застосовувати стандартний підхід, який репрезентований інструментарієм математичної статистики. При цьому серед усіх значень статистичних даних про змінювання в часі заданого показника знаходимо мінімальне x_{\min} та максимальне x_{\max} – значення. Для стимуляторів проводимо нормування за такою формулою:

$$x_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{\max}}, \quad (2.4)$$

де \bar{x}_{ij} – нормоване значення i -того показника в j -тій групі; x_{ij} – значення i -того показника в j -тій групі; x_{max} – максимальне значення i -того показника по j -тій групі [54, с. 10-11]. При цьому $\bar{x}_{ij} = 1$, коли $x_{ij} = x_{max}$. Проведемо нормування показників внутрішньої кризостійкості підприємства формулою 2.4., а дані для розрахунку наведемо в табл. 2.9.

Таблиця 2.9. Нормовані значення показників внутрішньої кризостійкості підприємства

№ з/п	Індикатори	Роки				
		2015	2016	2017	2018	2019
1	Фінанси					
1.1	Рентабельність активів	0,08	-0,21	0,35	0,52	1,00
1.2	Рентабельність власного капіталу	0,11	-0,18	0,27	0,50	1,00
1.3	Коефіцієнт автономії	0,56	0,88	1,00	0,80	0,70
1.4	Рентабельність продажу	1,00	0,87	0,82	0,77	0,84
1.5	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,95	1,00	0,99	0,90	0,96
2.	Персонал					
2.1	Продуктивність праці	0,31	0,29	0,61	0,73	1,00
2.2	Величина валового прибутку на 1 працюючого	0,36	0,30	0,61	0,70	1,00
2.3.	Величина чистого прибутку на 1 працюючого	0,05	-0,16	0,31	0,52	1,00
2.4	Зарплатовіддача	0,80	0,45	0,86	0,77	1,00
2.5	Частка витрат на персонал в загальній сумі витрат	0,51	1,00	0,55	0,63	0,47
3.	Матеріально-технічна база					
3.1	Фондовіддача	0,56	0,40	0,66	0,68	1,00
3.2	Рентабельність основних фондів	0,09	-0,22	0,33	0,48	1,00
3.3	Частка основних засобів в необоротних активах	1,00	0,99	0,92	0,95	0,88
4.	Маркетинг					
4.1	Гнучкість цінової політики	0,75	0,50	0,75	1,00	0,75
4.2	Іміджева привабливість підприємства	0,80	0,80	1,00	0,80	1,00
4.3	Раціональність каналів збуту продукції	0,75	0,75	0,75	1,00	1,00
5.	Інновації					
5.1	Обсяг витрат на інновації в загальній сумі витрат	0,83	0,67	0,50	0,67	1,00
5.2	Рівень автоматизації	0,83	0,71	0,77	0,84	1,00

Примітка. Розраховано автором.

Наступний етап передбачає визначення проміжних та загального індексу рівня кризостійкості підприємства. Спочатку необхідно розрахувати

інтегральні індекси по кожній групі кризостійкості для цього пропонуємо використовувати формулу 2.5:

$$I_{ij} = \sum_{i=1}^n K_{ei} \cdot \bar{x}_{ij}, \quad (2.5)$$

де I_{ij} – інтегральний індекс по j -тій групі;
 \bar{x}_{ij} – нормоване значення i -го показника j -тої групи;
 K_{ei} – коефіцієнт вагомості i -го показника.

Обчислення інтегрального індексу кризостійкості пропонуємо проводити із використанням змішаної моделі за формулою 2.6:

$$I_{\kappa} = \sum_{j=1}^n K_{ej} \cdot I_{ij}, \quad (2.6)$$

де I_{κ} – інтегральний індекс кризостійкості підприємства;
 K_{ej} – коефіцієнт вагомості по j -тій групі показників.

Обчислення інтегрального коефіцієнта внутрішньої кризостійкості підприємства представимо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10. Обчислення інтегрального коефіцієнта внутрішньої кризостійкості підприємства

№ з/п	Групи показників	Роки				
		2015	2016	2017	2018	2019
1.	Фінанси	0,5411	0,4758	0,6910	0,6992	0,8936
2.	Персонал	0,3784	0,3159	0,5763	0,6670	0,9239
3.	Матеріально-технічна база	0,4691	0,2803	0,5876	0,6562	0,9787
4.	Маркетинг	0,7681	0,6999	0,8408	0,9272	0,9317
5.	Інновації	0,8341	0,6885	0,6503	0,7604	1,0000
	Інтегральний коефіцієнт внутрішньої кризостійкості підприємства	0,6074	0,5064	0,6738	0,7445	0,9428

Примітка. Розраховано автором.

Наступний крок передбачає інтерпретацію результатів оцінки та визначення рівня внутрішньої кризостійкості підприємства. При визначенні типу внутрішньої кризостійкості підприємства важливим є визначення

ключових точок, досягнення яких означатиме певний рівень розвитку. Опрацьована модель інтегрального індексу (формула 2.6) передбачає, що при $I_k = 0$ рівень внутрішньої кризостійкості підприємства значно нижчий за середній по сукупності, а при $I_k = 1$, навпаки, значно вищий. Для більш ґрунтовної інтерпретації отриманих результатів пропонуємо шляхом інтервального розподілу значень інтегрального показника виділяти чотири рівні внутрішньої кризостійкості підприємства, що відповідатимуть низькому, середньому, достатньому та високому рівню (табл. 2.11):

Таблиця 2.11. Інтервальні значення рівня внутрішньої кризостійкості підприємства

Інтервальні значення індексу біологічної безпеки регіону	Інтерпретація значень показника
(0-0,5)	Низький рівень внутрішньої кризостійкості підприємства
(0,51-0,75)	Середній рівень внутрішньої кризостійкості підприємства
(0,76-0,89)	Достатній рівень внутрішньої кризостійкості підприємства
(0,9-1)	Високий рівень внутрішньої кризостійкості підприємства

Примітка. Розроблено авторами

Отже, отримані числові значення свідчать, що у 2015 р., 2017-2018 рр. на підприємстві мав місце середній рівень внутрішньої кризостійкості підприємства, а у 2016 р. – низький. Натомість у 2019 р. на ТОВ НВФ рівень кризостійкості значно підвищився і характеризувався як високий «Адвісмаш»

Ґрунтуючись на результатах проведеної оцінки рівня агресивності зовнішнього середовища, а також з огляду на фактичний внутрішньої кризостійкості ТОВ НВФ «Адвісмаш», представляється можливим визначення фази розвитку кризової ситуації.

Ідентифікація фази розвитку кризової ситуації на підприємстві визначається в залежності від координат матриці по осях якої

ідентифікується фаза розвитку кризової ситуації підприємства (потенційна, латентна, гостра переборна, хронічна, гостра непереборна фаза) (рис. 2.2).

Рівень агресивності зовнішнього середовища	високий				
	достатній				ТОВ НВФ «Адвісмаш»
	середній				
	низький				
		низький	середній	достатній	високий

Рівень внутрішньої кризостійкості підприємства

Умовні позначення:

- гостра непереборна криза
- хронічна криза
- гостра переборна криза
- латентна криза
- потенційна криза

Примітка. Запропоновано автором.

Рисунок 2.2 – Матриця ідентифікації фази розвитку кризової ситуації підприємства

Примітка. Складено автором

Згідно запропонованого підходу, в залежності від фактичних значень координат матриці (рівня агресивності зовнішнього середовища і рівня внутрішньої кризостійкості) для підприємства характерна латентна або прихована фаза розвитку кризової ситуації.

Знання про фазу розвитку кризової ситуації необхідні для обґрунтування оптимального варіанта антикризової стратегії, оскільки різні фази кризової ситуації відрізняються за характером, глибиною, інтенсивністю процесів і вимагають різних антикризових заходів.

Таким чином, результати проведеної оцінки кризостійкості ТОВ НВФ «Адвісмаш» свідчать про те, що питання її підвищення є ключовим аспектом діяльності підприємств машинобудування. З огляду на системний характер антикризової стратегії, актуалізується питання оцінки можливостей підвищення її ефективності на підприємствах. Дана оцінка дозволить правильно визначити вектор управлінських рішень для вибору оптимального типу антикризової стратегії. Вирішення даного питання присвячено наступний розділ магістерської роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

3.1 Обґрунтування вибору стратегії антикризового управління підприємством

Антикризова стратегія підприємства, як і будь-яка стратегія бізнесу, для того, щоб бути успішною, повинна спиратися на свій потенціал, завдяки якому підприємство забезпечує певні конкурентні переваги. Як показує практика діяльності промислових підприємств, процес вибору найбільш ефективної антикризової стратегії визначається його можливостями. Це дозволяє заздалегідь ідентифікувати можливі сценарії стратегічного розвитку підприємства вже на ранньому етапі, і, відбирати з них ті, реалізація яких є найбільш вірогідною. Крім того, при реалізації правильно обраної антикризової стратегії підприємства одночасно підвищується рівень його внутрішньої кризостійкості. Антикризова стратегія підприємства являє собою комплексну модель дій протягом певного періоду часу, спрямовану на розпізнавання симптомів виникнення кризової ситуації, нейтралізацію її можливих наслідків забезпечення високого рівня внутрішньої кризостійкості підприємства при різних рівнях агресивності зовнішнього середовища. Саме такий підхід дозволить забезпечувати успішний сталий розвиток промислового підприємства в перспективі.

Критерії можливих значень ключових детермінант формування антикризової стратегії ТОВ НВФ «Адвісماش» наведена нами у табл. 3.1

При виборі антикризової стратегії, з урахуванням визначених у табл. 3.1 можливих оцінок детермінантів (високою, досить високою, середньою, низькою), а також їх різних комбінацій представляється можливим формування патерну антикризових стратегій [2, с. 314].

Таблиця 3.1. Критерії можливих значень ключових детермінант формування антикризової стратегії ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Ключові детермінанти формування антикризової стратегії	Можливі оцінки			
	Рівень агресивності зовнішнього середовища (K^A)	K^A_1	K^A_2	K^A_3
<i>Низький</i>		<i>Середній</i>	<i>Достатньо високий</i>	<i>Високий</i>
<i>Альтернативні варіанти стану зовнішнього середовища</i>				
<i>Сприятливе</i>		<i>Інтернатне (пасивне)</i>	<i>Помірно агресивне</i>	<i>Агресивне</i>
Рівень внутрішньої кризостійкості підприємства (I_k)	I_{k1}	I_{k2}	I_{k3}	I_{k4}
	<i>Альтернативні варіанти внутрішньої кризостійкості підприємства</i>			
	<i>Високий</i>	<i>Достатньо високий</i>	<i>Середній</i>	<i>Низький</i>

Примітка. Запропоновано автором

При формуванні моделі вибору оптимального типу антикризової стратегії підприємства ТОВ НВФ «Адвісмаш» використаний підхід, запропонований російським вченим В. Тарасенко, а саме «64 стратегіями» в управлінні стратегічними змінами, згідно з яким вид базової стратегії розвитку підприємства визначається шляхом формування певної стратегіями.

В нашому розумінні патерн (шаблон проектування) являє собою певну сукупність детермінантів, які визначаються виходячи з їх фактичного стану (високий низький), які змінюються або розширюються, що дозволяє на основі комбінації їх станів визначити оптимальний тип антикризової стратегії.

Стратегіями – це системна концепція визначення і пояснення механізмів і способів управлінського впливу на підприємство, що містить евристичну і прогностичну цінність [141, с.24]. Патерн стратегії – це стійка

характеристика, де в якості стійкої ознаки використана певна сукупність детермінантів формування антикризової стратегії підприємства: агресивність зовнішнього середовища та внутрішня кризостійкість.

Сукупність патернів антикризової стратегії виживання, адаптації, стабілізації і стратегії зростання і трафік антикризових трансформацій, який вказує напрямок руху від стратегії виживання до стратегії зростання, складають матрицю патернів стратегем антикризових стратегій. Патерн антикризової стратегії обумовлює її вибір.

Патерн антикризової стратегії ТОВ НВФ «Адвісмаш» визначає її оптимальний тип на основі оцінки енергії антикризових стратегем, які формують відповідний патерн (табл. 3.2).

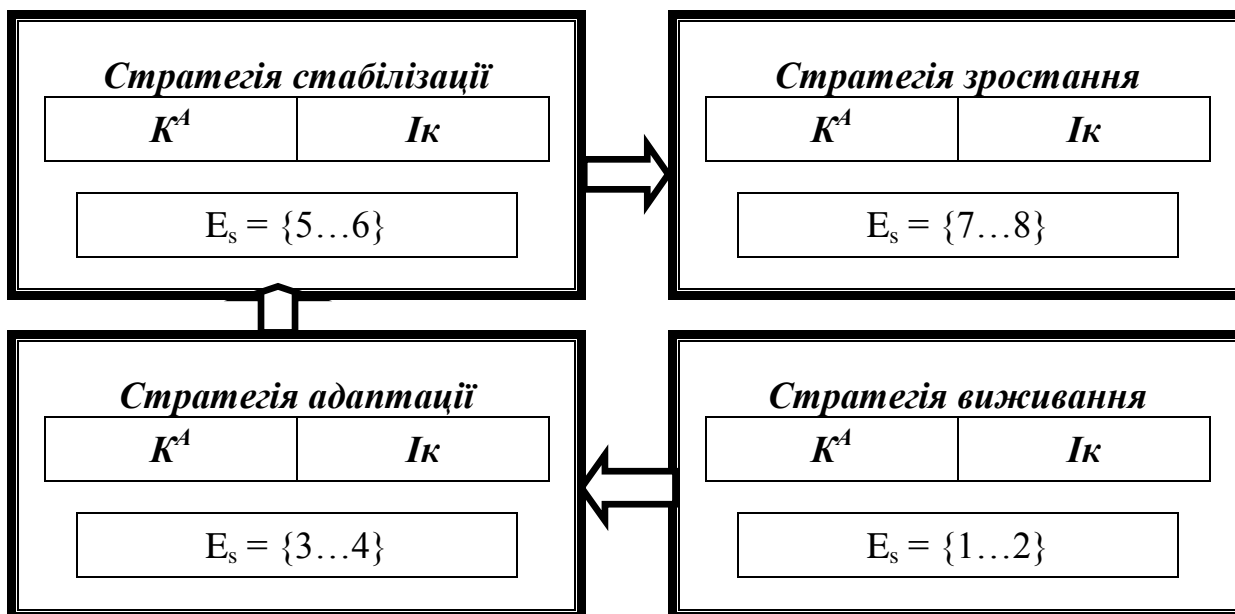
Таблиця 3.2. Шкала оцінки детермінант стратегем

Можливі стани і-тої детермінанти стратегем	Оцінка агресивності зовнішнього середовища	Оцінка внутрішньої кризостійкості підприємства
Високий (В)	1	4
Достатньо високий (ДВ)	2	3
Середній (С)	3	2
Низкий (Н)	4	1

Примітка. Запропоновано автором

Загальна енергія стратегем розраховується шляхом підсумовування балів кожної і-ї детермінанти на основі такої шкали оцінки (табл. 3.2). Отже, згідно з наведених в табл. 3.2 характеристик, енергія стратегем для ТОВ НВФ «Адвісмаш» розраховується наступним чином: $2+4 = 6$ балів.

На основі розробленої шкали (табл. 3.2) сформована матриця патернів стратегем антикризової стратегії промислових підприємств (рис. 3.1), оцінка енергії яких дозволяє визначити оптимальний тип антикризової стратегії - виживання, адаптації, стабілізації і зростання. Відповідно до представленого підходу до визначення оптимального типу антикризової стратегії, чим більше енергія стратегем, тим вищий якісний рівень антикризової стратегії підприємства.



⇒ Трафік антикризових трансформацій

Рисунок 3.1 – Матриця патернів стратегем антикризових стратегій промислових підприємств

Примітка. Запропоновано автором

Отже, відповідно до проведених розрахунків для ТОВ НВФ «Адвісмаш» варто обрати стратегію стабілізації. В загальному стратегія стабілізації спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з наступним їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап росту. В залежності від швидкості падіння підприємство може використовувати один із трьох найбільш ймовірних підходів: економія ресурсів з чітким наміром швидкого пожвавлення; зрушення в тривалому спаді з меншими надіями на швидке пожвавлення; стабілізація, коли необхідні довгострокові програми для досягнення збалансованого стану підприємства на ринку.

Таким чином, запропонований підхід до визначення оптимального типу антикризової стратегії, на відміну від існуючих, створює можливість комплексного врахування ключових домінант розвитку підприємства відповідно до стану антикризової трансформацій (від стратегії виживання до стратегії зростання).

На основі запропонованого підходу здійснена локальна оцінка енергії

ключових детермінант і загальна енергія стратегією ТОВ НВФ «Адвісмаш», що дозволило визначити оптимальний тип антикризової стратегії. Чим вище рівень агресивності зовнішнього середовища, тим більше реактивним має бути поведінка підприємства. Однак, як показує практичний досвід діяльності суб'єктів господарювання, значна частина підприємств тільки частково використовують надані їм можливості, реакція інших підприємств на зовнішні впливи йде з запізненням. Саме від внутрішніх і зовнішніх можливостей змін зовнішнього середовища ТОВ НВФ «Адвісмаш» залежить і його турбулентність, здатність до своєчасної реконфігурації наявного конкурентного потенціалу для досягнення намічених цільових орієнтирів.

Таким чином, розроблений інструментарій обґрунтування оптимального типу антикризової стратегії підприємства, агрегує ключові детермінанти формування антикризової стратегії (агресивність зовнішнього середовища, внутрішню кризостійкість) підприємства, дозволяє на основі розробленої матриці патернів стратегією сформувати портфель антикризових заходів.

За результатами проведеного дослідження запропоновано новий підхід до вибору оптимального типу антикризової стратегії підприємства, який об'єднує в єдиний процес послідовність дій по формуванню, реалізації та контролю антикризової стратегії, який, враховує рівень внутрішньої кризостійкості, рівень агресивності зовнішнього середовища, і дозволяє на основі порівняння стратегічних альтернатив розробити комплекс антикризових заходів відповідно до встановленого цільового вектору розвитку підприємства в умовах ресурсних і часових обмежень.

Першим етапом формування антикризової стратегії ТОВ НВФ «Адвісмаш» є визначення основних орієнтирів діяльності в залежності від стану зовнішнього середовища (сили впливу ендогенних та екзогенних факторів), з урахуванням наявних ресурсів і можливостей і враховуючи діючу на підприємстві загальну систему антикризового управління. Залежно

від певних орієнтирів діяльності на другому етапі встановлюються цілі формування антикризової стратегії, які з одного боку дозволяють конкретизувати спрямованість антикризової стратегії ТОВ НВФ «Адвісмаш» і одночасно накладають певні обмеження при здійсненні аналізу різних альтернатив діяльності. З метою реалізації антикризової стратегії ТОВ НВФ «Адвісмаш» пропонується послідовність, що відображає основні етапи даного процесу (рис. 3.2).

З метою забезпечення успішності реалізації на даному етапі визначається перелік антикризових заходів і розробляється антикризова програма, відповідно до вимог турбулентного зовнішнього середовища на основі системного підходу, перелік розроблених заходів доводиться до працівників, здійснюється відповідність обраної антикризової стратегії цільовим орієнтирам діяльності підприємства. При цьому, за умови відсутності відхилень здійснюється впровадження антикризової стратегії в практичну діяльність підприємства з її поточним коригуванням і відповідним контролем і моніторингом реалізації. Представлена матриця дозволяє також оцінити правильність вибору антикризової стратегії, оптимальність впровадження стратегічних антикризових рішень відповідно до обраної стратегії а також визначити основні дії за умови неправильного вибору антикризової стратегії. Відповідно, чим вище рівень фактичної кризостійкості, тим більше можливостей має підприємство по просуванню по кривій швидкого поліпшення функціонування, що є результатом правильного вибору антикризової стратегії.

Запропонований підхід до формування антикризової стратегії підприємства, який об'єднує в єдиний процес послідовність дій по формуванню антикризової стратегії, на відміну від існуючих розробок, враховує рівень внутрішньої кризостійкості, рівень агресивності зовнішнього середовища і дозволяє на основі порівняння стратегічних альтернатив розробити комплекс антикризових заходів відповідно до

встановленого цільовим вектором розвитку підприємства в умовах ресурсних і часових обмежень.



Рисунок 3.2 – Структурно-логічна схема формування антикризової стратегії ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка. Запропоновано автором

У разі встановлення невідповідності обраного типу антикризової стратегії цільовим орієнтирам, здійснюється перегляд оптимального вибору антикризової стратегії

3.2. Організація системи антикризового управління на підприємстві

Антикризове управління підприємством передбачає інтеграцію системи антикризового управління з системою управління бізнес-процесами, яка може бути забезпечена за рахунок створення і підтримки в працездатному стані єдиної системи цілей, показників і критеріїв їх досягнення. У загальному вигляді основною метою впровадження системи антикризового управління є досягнення більш високих результатів, освоєння і застосування нових технологій в процесі виробництва продукції і надання послуг, оптимізація бізнес-процесів, модернізація менеджменту підприємства. В умовах потенційної або реальної кризи мета організаційних змін зміщується в бік оперативного вирішення питання забезпечення платоспроможності і фінансової стійкості, а, отже, змінюються завдання, інструменти і методи управління підприємством в період планування і здійснення змін в умовах кризи.

Необхідність і доцільність впровадження системи антикризового управління у , на нашу думку, можна пояснити з позиції системного та процесного підходів. Процес змін розглядається як послідовність певних етапів, а управління враховує системний взаємозв'язок і цілісність елементної, організаційної та функціональних підсистем, з урахуванням виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Послідовність формування системи антикризового управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» з встановленням центру відповідальності відображено у табл. 3.3.

Доцільність змін і виправданість для ТОВ НВФ «Адвісмаш» визначаються, на наш погляд, ефектом від їх реалізації на підприємстві. При формуванні системи управління в умовах кризи пропонується враховувати наступні обмежуючі фактори, здатні вплинути на кінцевий результат змін, проектування та реалізацію:

Таблиця 3.3. Послідовність формування системи антикризового управління ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Етап антикризисного управління	Зміст етапу	Відповідальний
1	2	3
Виявлення кризових явищ	Прояв кризової ситуації в зниженні фінансових показників, падіння обсягу продажів, зростання боргів	Головний бухгалтер, комерційний директор
Збір даних для аналізу	Надання звітності по діяльності підприємства	Бухгалтерія, виробничі підрозділи
Передача інформації керівництву	Передача інформації про кризове явище керівництву	Головний бухгалтер
Підбір сил і засобів	Визначення відповідальних підрозділів: фінанси, виробництво, управління, маркетинг	Директор підприємства
Формування експертної групи	Визначення експертної групи, що складається з керівника, співробітників відділів, зовнішніх експертів	Директор підприємства
Аналіз виявлених фактів	Детальний аналіз стану підприємства: аналіз фінансового стану, аналіз організаційної структури, аналіз виробництва, аналіз маркетингу	Експертна група
Надання звіту керівництву	Висновки щодо поточного стану та прогностичні пропозиції по запланованому становищу, пропозиції щодо виходу підприємства зі стану кризи. Якщо виявлена необхідність антикризового управління, то перехід до наступного етапу	Експертна група
Ухвалення рішення про введення антикризового управління	Ухвалення рішення про введення антикризового управління на підприємстві	Директор підприємства
Створення групи антикризового управління	Формування антикризового комітету, що складається з керівника, співробітників відділів, зовнішніх експертів	Директор підприємства
Взаємодія підрозділів підприємства з антикризовим комітетом	Розробка системи діагностики, визначення масштабу кризових явищ, визначення заходів з антикризового управління, визначення термінів і форм звітності, визначення ресурсної бази	Антикризовий комітет
Введення антикризового управління	Забезпечення реалізації, контроль виконання	Директор підприємства, антикризовий комітет
Завершення антикризового управління	Рішення керівництва підприємства про завершення антикризового управління на підприємстві при відновленні нормального фінансового стану або закриття підприємства	Директор підприємства

Примітка. Запропоновано автором

- 1) стадія життєвого циклу підприємства;
- 2) фаза кризового процесу;
- 3) стан ресурсного потенціалу;
- 4) мета та напрями змін;
- 5) дія режиму обмеження повноважень ініціатора змін.

У таблиці 3.4 представлені методи змін до запропонованих антикризових перетворень в залежності від рівня зміни, порушеної підсистеми.

Таблиця 3.4. Способи процесних перетворень у ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Рівень змін	Підсистема	Методи змін	Антикризові перетворення
1	2	3	4
Рівень 1 - першочергові некапіталомісткі процесні зміни	Елементна або функціональна або організаційна	Модернізація обладнання	Своєчасне виявлення чинників, що визначають необхідність реструктуризації
		Підвищення кваліфікації персоналу	Уповільнення процесу руйнування існуючої структури, перетворення в системі, стимулювання персоналу
		Надання товарам властивостей ринкової новизни	Антикризові інновації в організації роботи з контрагентами за угодами
Рівень 2 - якісно новий рівень виробництва	Елементна і функціональна або елементна і організаційна або функціональна або організаційна	Зміна обладнання при підвищенні кваліфікації та / або організаційні зміни - технічне переозброєння виробництва	Зменшення тривалості циклу роботи обладнання шляхом збільшення частки корисного часу, перехід від функціональних підрозділів до команд окремих процесів
		Перенавчання або прийом на роботу виробничого персоналу	Скорочення числа управлінських рівнів
		Випуск нової продукції принципово нової якості	Залучення до процесу якомога меншого обсягу ресурсів, що використовуються для виконання процесу
Рівень 3 - комплексна реструктуризація і реорганізація	Система в цілому	Стратегічну зміну (зміна виробничих процесів)	Поєднання різних напрямків реструктуризації, оцінку ресурсного потенціалу
		Організаційні зміни (формування нової організаційної структури)	Здійснення запланованих заходів щодо зміни поведінки працівників або підрозділів, створення нової організаційної структури.
		Технічні і технологічні зміни	Освоєння і застосування нових технологій, оптимізація бізнес-процесів

Примітка. Запропоновано автором

У ТОВ НВФ «Адвісмаш» необхідне застосування окремих елементів антикризового управління, що зумовлене достатньо високим рівнем агресивності зовнішнього середовища (п. 2.3 роботи) з призначенням центру відповідальності на кожному етапі. Сформулюємо конкретний перелік заходів в межах антикризового управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5. Запропоновані заходи в межах антикризового управління ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Захід	Зміст
1	2
Збільшення обсягів виробництва	Ефективна кооперація з підприємствами у сфері проведення досліджень і розробок, освоєння нових видів продукції
Оптимізація майнового комплексу	Здача в оренду і продаж невикористовуваних виробничих приміщень, активів
Зниження собівартості продукції	Ефективна організація закупівлі матеріалів і послуг, встановлення оптимальної партії поставки, забезпечення раціонального зберігання та складування
Реорганізація та оптимізація структури управління виробництвом і підприємством	Вивільнення ряду співробітників, реорганізація підрозділів і ліквідація збиткових виробництв
Технічне переозброєння виробництва	Технічне переозброєння виробничої бази, придбання нових машин та обладнання

Примітка. Запропоновано автором

Фінансова складова системи антикризового управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» спрямована на вирішення таких основних завдань:

- забезпечення платоспроможності підприємства;
- зниження собівартості продукції;
- оцінка невикористовуваних площ.

Перед маркетинговою складовою ставляться такі завдання:

- збір і аналіз ринкової інформації, прогнозування динаміки розвитку ринків, виявлення ринкових загроз;
- оптимізація асортименту продукції з урахуванням виробничих можливостей і технологічних обмежень підприємства;

- постійний пошук нових, більш перспективних каналів збуту продукції. Дані завдання будуть реалізуватися відділом маркетингу і спеціалістами по рекламі.

Організаційна складова системи антикризового управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» спрямована на вирішення таких основних завдань:

- реструктуризація підприємства;
- побудова системи мотивації для співробітників, що входять в змінену систему управління. В рамках даної складової на підприємстві функціонує вище керівництво компанії. Директор і заступники спільно приймають рішення про необхідні зміни.

Виробнича складова антикризового управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» покликана забезпечити постійну ефективність виробничих процесів, які здійснюються в організації. В якості одного із заходів антикризового управління є технічне переозброєння виробництва.

Розглянемо обґрунтованість такого заходу. На основі власних досліджень було встановлено, що на підприємстві часто виникають простой через поломки обладнання, тому дослідимо доцільність прийняття рішення про його заміну, тобто технічне переозброєння. Також рішення про заміну обладнання визначається його експлуатаційними витратами, залишковою вартістю обладнання, вік якого 8 років і вартістю нового обладнання. Вихідні дані для розрахунку представлені в таблиці В1 додатку В.

Нехай $r(t)$ - вартість продукції, виробленої за рік на одиниці обладнання, вік якого 8 років; $l(y)$ - щорічні витрати на обслуговування цього обладнання; $s(t)$ - залишкова вартість обладнання; p - вартість нового обладнання. Необхідно визначити оптимальний цикл заміни обладнання в період часу тривалістю 12 років, причому, за решту 12 років прибуток $fN(t)$ від використання обладнання, вік якого 8 років, повинен бути максимальним.

В даному процесі вік обладнання відраховується в прямому напрямку, а етапи, на які розбитий процес, - в зворотньому. Таким чином, вік $t = 0$ відповідає початку використання нового обладнання.

Складемо функціональне рівняння. Для цього знайдемо залежність між величинами, які входять в умову задачі, на двох суміжних етапах. Якщо зберегти обладнання, вік якого $t = 12$ років, то прибуток підприємства від його використання складається з прибутку на N -му етапі, отриманої як різниця: $[r(t) - l(t)]$ - між вартістю виробленої продукції та експлуатаційними витратами, та прибутком, отриманим за $N-1$ етапів, які залишилися для роботи обладнання, вік якого $t + 1$ років, тобто:

$$fN(t) = r(t) - l(t) + fN-1(t) - l(t+1), \quad (3.1)$$

Якщо на N -му етапі обладнання, вік якого t років, замінити новим, то прибуток від такої заміни складається з прибутку, отриманого як різниця сумарних вартостей: $[s(t) + r(0)] - [p + l(0)]$, де $r(0)$ - вартість продукції, виробленої на обладнанні, вік якого 0 років, а $l(0)$ - експлуатаційні витрати, і прибуток, отримані за $N-1$ етапів, які залишились при роботі на обладнанні, вік якого $0 + 1$ років, тобто:

$$fN(t) = s(t) - p + r(0) - l(0) + fN - l(1), \quad (3.2)$$

Таким чином, якщо величина прибутку більше або дорівнює величині прибутку (3.2), то необхідно працювати на старому обладнанні, в іншому випадку - обладнання слід замінити.

Об'єднуючи формули (3.1) і (3.2), запишемо основне функціональне рівняння:

$$fN = \max \begin{cases} r(t) - l(t) + fN-1(t) - l(t+1) \\ s(t) - p + r(0) - l(0) + fN - l(1) \end{cases}, \quad (3.3)$$

де верхній рядок визначає прибуток, яка може бути отриманий при роботі на старому обладнанні, нижній - при його заміні. При цьому

передбачається, що перехід до роботи на новому обладнанні відбувається за один етап.

Приймаючи в (3.2): $N = 1$, - отримуємо функціональне рівняння одноетапного процесу, для якого складові: $f^{N-l}(t + 1)$ та $f^{N-l}(1)$, не мають сенсу, і тому з рівняння виключаються:

$$f^N = \max \begin{cases} r(t) - l(t) \\ s(t) - p + r(0) - l(0) \end{cases}, \quad (3.4)$$

Рівняння (3.3) і (3.4) дозволяють визначити величину f^N в залежності від $f^{N-l}(t + 1)$, де при переході від одного етапу до іншого вік обладнання збільшується від t до $t + 1$, а число етапів, які залишились зменшується від N до $N - 1$.

Використовуючи формули (3.3) і (3.4), визначимо, в якому періоді підприємство повинно провести заміну, при послідовному обчисленні максимального значення для $N = 1, 2, \dots, 12$ при $l = 0, 1, 2, \dots, 12$. Результати обчислень представлені в додатку В таблиця В.2. Критерієм заміни обладнання вважається умова, коли прибуток від виробництва продукції на новому обладнанні стає більше, ніж на старому з урахуванням експлуатаційних витрат, і вартістю нового обладнання.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що на даний момент на підприємстві використовується обладнання, вік, якого складає 8 років. Термін експлуатації даного обладнання становить 12 років, тобто цьому устаткуванню можна пропрацювати ще 4 роки. Тоді схема заміни обладнання на підприємстві буде виглядати наступним чином:

- F4 (8) - заміна;
- F3 (1) - збереження;
- F2 (2) - збереження;
- F1 (3) - збереження.

Таким чином, для підприємства найвигідніше буде здійснити заміну обладнання сьогодні, ніж чекати ще 4 роки, поки термін експлуатації даного

обладнання не закінчиться. Таким чином, ТОВ НВФ «Адвісмаш» зможе скоротити свої збитки, зробивши заміну сьогодні, а наступну заміну обладнання здійснити лише через 8 років.

Антикризове управління має реалізовуватись до моменту, що свідчить про відновлення нормального функціонування підприємства, та подолання кризи і повернення в стійкий стан. В першу чергу, необхідно забезпечити збір достовірної інформації:

- формування групи експертів з визначенням їх відповідальності за сукупність показників;

- розробка шкали оцінки; слід зазначити, що шкали повинні бути однакові для кожної групи показників;

- здійснення моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища шляхом оцінки агресивності зовнішнього середовища та внутрішньої кризосіткості.

В останні роки перед господарюючими суб'єктами, що функціонують в ринкових умовах, все частіше постає проблема комплексної діагностики їх стану, яке постійно змінюється під впливом не тільки внутрішніх, але і зовнішніх чинників. Таким чином, можна виділити наступні пропозиції, які пов'язані з аналітичними розрахунками:

- 1) успішна реалізація запланованих проектів для зниження ймовірності втрати стійкості для підприємства.

- 2) здача в оренду своїх активів, які не приносять прибуток, в результаті підвищення рентабельності;

- 3) у зв'язку з нестабільністю фінансових умов і очікування другої хвилі світової кризи підприємству слід проводити комплексну діагностику кожні півроку, так як важливо стежити за динамікою всіх показників, які на даний момент мають стрімку негативну динаміку.

Також з метою вдосконалення потрібна розробка самого процесу, визначення періодичності та відповідальних осіб (табл. 3.6).

Таблиця 3.6. Об'єкти контролю в антикризовому управлінні ТОВ НВФ «Адвісмаш» та закріплення відповідальності

Об'єкт контролю	Розшифровка	Періодичність	Відповідальний
1	2	3	4
Рівень дебіторської заборгованості	Аналіз динаміки і структури дебіторської заборгованості	Щоквартально	Бухгалтерія
	Аналіз оборотності дебіторської заборгованості		
	Контроль розрахунків з покупцями, замовниками		
Показники рентабельності	Контроль рівня результативності використання ресурсів і активів	Один раз на пів року	Бухгалтерія, Комерційний директор, Виконавчий директор
	Контроль параметрів рентабельності витрат або витрат реалізації		
	Розрахунок рентабельності одиниці виробленої продукції		
Показники ліквідності	Контроль стабільності реалізації продукції	Один раз на пів року	Бухгалтерія
	Контроль здатності відповідати за зобов'язаннями перед партнерами		
Показники фінансової стійкості	Аналіз структури оборотних активів	Один раз на пів року	Бухгалтерія
	Контроль співвідношення позикового і власного капіталу		

Примітка. Запропоновано автором.

Таким чином, перевагою використання представленого підходу до антикризового управління є: зниження відповідних витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів; розподіл повноважень по відділах структурних підрозділах ТОВ НВФ «Адвісмаш» з виявленням центрів відповідальності. В процесі реалізації наведених антикризових заходів можливе попередження кризових явищ підприємства, повна або часткова ліквідація кризових факторів з метою повернення до нормального функціонування для сталого розвитку промислового підприємства.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена вирішенню важливого наукового завдання, пов'язаного з формуванням стратегії антикризового управління промислового підприємства. Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до такого:

1. Антикризове управління – це спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний, системний характер, націлена на найбільш оперативне виявлення проблем підприємства та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення ситуації його банкрутства, запобігання виникненню кризи в майбутньому. В результаті узагальнення існуючих в економічній літературі позицій вчених щодо особливостей антикризового управління, враховуючи широкий спектр різного роду проблем, на вирішення яких повинна бути спрямована антикризова стратегія, а також з огляду на галузеві особливості діяльності підприємств, ідентифіковані та охарактеризовано основні групи проблем (фінансові, маркетингові, управлінські, організаційні, інформаційні, методологічні), на вирішення яких має бути спрямована антикризова стратегія.

2. За результатами проведеного аналізу виявлено наявність різних підходів до визначення сутності терміна «антикризова стратегія підприємства», а саме: ситуаційний, системний і функціональний, а також систематизовано основні характеристики антикризової стратегії. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило сформулювати авторське бачення поняття «антикризова стратегія підприємства», під якою запропоновано розуміти комплексну модель дій протягом певного періоду часу, спрямовану на розпізнавання симптомів виникнення кризової ситуації, нейтралізацію її можливих наслідків забезпечення високого рівня внутрішньої кризостійкості підприємства при різних рівнях агресивності

зовнішнього середовища. Грунтуючись на розробках в області теорії антикризового управління, розроблені концептуальні засади формування антикризової стратегії підприємства, що ґрунтується на інтеграції трьох управлінських платформ: теоретико-методологічної, діагностичної та стратегічної, що дозволяє сформувати цілісне бачення процесу формування антикризової стратегії, з метою розкриття спектра нових можливостей функціонування підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

3. Встановлено, що ТОВ НВФ «Адвісмаш» – це сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції. Доведено, що методи антикризового управління на підприємстві почали використовуватися тільки в останні роки. Сфера використання, як і раніше, дуже обмежена, а вище керівництво не володіє в достатній мірі знаннями та інструментами антикризового управління. Стратегія антикризового управління на підприємстві відсутня, не визначені також стратегічні цілі, відсутній стратегічний план. Більшість керівників середньої ланки не усвідомлюють доцільність антикризового управління, дистанціюються від такої діяльності за відсутності навиків, якщо і розробляються заходи, то вони переважно спрямовані на дотримання фінансової дисципліни на підприємстві та забезпечення якості продукції. Проведено самооцінювання ефективності антикризового управління підприємством за 5 параметрами та встановлено, що рівень ефективності антикризового управління у ТОВ НВФ «Адвісмаш» оцінюється керівництвом і персоналом на рівні 59%, при цьому найнижче значення отримано за показником «інновативність та інноваційна ефективність» - 34% та «стійкість і адаптивність», який оцінено в 45 балів з 90 можливих. Це свідчить про необхідність посилення інноваційної складової на підприємстві, а також розробки антикризової стратегії.

4. Здійснено якісну оцінку агресивності зовнішнього середовища ТОВ НВФ «Адвісмаш», яка засвідчила, що на сучасному етапі підприємство функціонує в досить складних умовах зовнішнього середовища. При цьому помірно сприятливими з незначним негативним впливом чинниками є група технологічних факторів зовнішнього середовища, помірно несприятливими зі значним негативним впливом чинників є група соціальних факторів зовнішнього середовища, значний негативний вплив здійснюють фактори політичної та економічної груп зовнішнього середовища. В цілому через значний вплив економічних та політико-правових факторів рівень агресивності зовнішнього середовища можна оцінити як достатньо високий. Проведено оцінювання внутрішньої кризостійкості підприємства за п'ятьма напрямками: фінанси, персонал, матеріально технічна база, маркетинг, інновації, по кожному з яких визначено основні індикатори оцінки. Отримані числові значення свідчать, що у 2015 р., 2017-2018 рр. на підприємстві мав місце середній рівень внутрішньої кризостійкості підприємства, а у 2016 р. – низький. Натомість у 2019 р. на ТОВ НВФ рівень кризостійкості значно підвищився і характеризувався як високий.

5. Запропонований підхід до обґрунтування оптимального типу антикризової стратегії ТОВ НВФ «Адвісмаш», який агрегує ключові детермінанти формування антикризової стратегії (агресивність зовнішнього середовища і внутрішню кризостійкість) підприємства. На основі розробленої матриці патернів стратегем, сформовано портфель антикризових заходів. За результатами апробації запропонованого підходу для ТОВ НВФ «Адвісмаш» визначено тип антикризової стратегії (стабілізації) і розроблений комплекс рекомендацій щодо можливої її трансформації в плановому періоді.

6. Для організаційного забезпечення реалізації стратегії антикризового управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» визначено етапи розробки заходів та призначено центри відповідальності за їх реалізацію. В якості основного заходу антикризового управління запропоновано проводити заміну

обладнання, представлені постановка, формалізація і реалізація завдання заміни обладнання з оптимізацією термінів його використання. Представлено послідовність переходу до антикризового управління для виведення підприємства з кризи і зниження кризоутворюючих факторів. Виявлено проблеми функціонування промислового підприємства та запропоновано найбільш ефективні варіанти їх вирішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 19-22.
2. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решений на краю пропасти. *Проблемы теории и практики*. 2008. № 56. С. 48-54.
3. Андреев С. Ю. Экономические циклы в современной макроэкономической теории. *Научный журнал КубГАУ*. №75(01). 2012. URL: <http://ej.kubagro.ru/2012/01/pdf/20.pdf>
4. Антикризисное управление как основа формирования механизма устойчивого развития бизнеса: монография / под ред. А. Н. Ряховской, С. Е. Кована. Москва : Инфра-М, 2017. 169 с.
5. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура / отв. ред. Г. А. Александров. Москва: БЕК, 2014. 544 с.
6. Антикризисное управление: учебник. Москва: Инфра-М, 2010. 620 с.
7. Ареф'єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL : https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf
8. Балашов А.П. Антикризисное управление: учеб. пособие. Новосибирск: ГУП РПО СО РАСХН, 2004. 176 с.
9. Батрак О.В., Тарасенко І.О. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. URL : http://bses.in.ua/journals/2020/52_1_2020/19.pdf
10. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 198-202.

11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
12. Веснин В.Р. Теория антикризисного управления: учебно-практическое пособие. М.: Евразийский открытый институт, 2010. 215 с.
13. Волощук Р. В. Підходи до нормування економічних показників. *Індуктивне моделювання складних систем: Зб. наук. пр.* К.: МННЦ ІТС НАН та МОН України, 2009. Вип. 1. С. 17-25.
14. Галенко О. М. Аналіз показників ліквідності та платоспроможності на підприємствах-банкрутах. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2017. № 6. С. 47-53.
15. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка.* 2018. № 8. С. 26–34.
16. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент. М.: ЭКМОС, 1999. 368 с.
17. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 2. С. 4-10.
18. Демчук Н. І. Антикризове управління підприємством з використанням інструментів реінжинірингу. *Економіка та держава.* 2020. № 4. С. 29-32.
19. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава.* 2018. № 11. С. 90-96.
20. Дробишева О.О. Поняття, стадії та особливості криз у процесі управління промисловими підприємствами. *Економіка промисловості.* 2009. № 4. С. 157-162.
21. Желябін В.О. Антикризове управління в бізнесі: навчально-методичний посібник. К. 2004. 220 с.
22. Загальна інформація про підприємство ТОВ НВФ «Адвісмаш». URL : Режим доступу: <https://advismash.com.ua/>

23. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Інтернаука*. 2017. № 1(2). С. 69-75.
24. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2015 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2015. 2 с.
25. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2016. 2 с.
26. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2017. 2 с.
27. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.
28. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.
29. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2017 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2017. 4 с.
30. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2016. 4 с.
31. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2015 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2015. 4 с.
32. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2018. 4 с.
33. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2019. 4 с.
34. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.

35. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.
36. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2015 р. : Форма №2. Хмельницький, 2015. 2 с.
37. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
38. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
39. Ивашева А. Ю. Стратегия антикризисного управления Электрон. Текстовое-предприятием. URL : http://orelgiet.ru/docs/60_22_10_12_10.pdf.
40. Ильин С.С. Антикризисное управление. Ростов–на–Дону: Изд–во “Феникс”, 2004. 512 с.
41. Іванюта С.М. Антикризове управління: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
42. Князева И. Ю. Типология и особенности антикризисных стратегий. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24036414>.
43. Коваленко О.В. Антикризове управління – запорука стабільності роботи підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. С. 65-68.
44. Косотурова К. Ю., Захаркевич Н. П. Аналіз параметрів зовнішньої кризостійкості промислового підприємства. The 3rd International scientific and practical conference “European scientific discussions” (February 1-3, 2021) Potere della ragione Editore, Rome, Italy. 2021. С.669-676.
45. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы. Москва : Альпина паблишер, 2016. 144 с.
46. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.

47. Кухта П.В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. - 2012. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439>
48. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
49. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: Підручник для студентів вищих навч. закладів. Київ : КНТЕУ, 2005. 823 с.
50. Ломійчук В. Навіщо компаніям антикризове управління. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/navishchokompaniyam-antikrizove-upravlinnya-2456597.html>.
51. Масенко Б.П. Антикризове управління: навч. посіб. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2005. 264 с.
52. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21(2). С. 157-162.
53. Минаев Э.С. Антикризисное управление: учеб. пособие для техн. Вузов. М.: Изд-во ПРИОР, 1998. 432 с.
54. Моделі розрахунку інтегрального індексу для груп первинних економічних показників. Степашко В. С., Мельник І. М., Кваша Т. К., Волощук Р. В. *Науково-технічна інформація*. 2005. №2. С.8-12.
55. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64-72.
56. Нестеров А. Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/antikrizisnye-funktsionalnyestrategii-razvitiya-predpriyatiya>.
57. Никулина Т.Н. Формирование механизмов антикризисного управления на основе разработки стратегии развития предприятия в кризисной ситуации. *Вестник Астраханского государственного технического университета*. 2004. № 3. С. 90-92.
58. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. С. 12-20.

59. Пащенко О.І. Сутність антикризового управління на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 13. С. 158-160.
60. Петрушевский, Ю. Л. Содержание и структура механизма антикризисного управления промышленными предприятиями региона. *Менеджер*. Донецк : ДонАУиГС, 2017. Вып. 4 (82). С. 44-50.
61. Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д. Антикризове управління підприємством: сутність, завдання та основні заходи. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 2. С. 487-495.
62. Полонець, В. Чи варто використовувати PEST- і SLEPT-аналізи у стратегічному маркетингу? *Маркетинг в Україні*. 2006. № 4. С. 47-50.
63. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2017 р.: Форма №5. Хмельницький, 2017. 10 с.
64. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016 р.: Форма №5. Хмельницький, 2016. 10 с.
65. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2015 р.: Форма №5. Хмельницький, 2015. 10 с.
66. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019 р.: Форма №5. Хмельницький, 2019. 10 с.
67. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018 р.: Форма №5. Хмельницький, 2018. 10 с.
68. Пыткин А.Н., Поносова Е.В. Фактор как базовое понятие в управлении развитием в условиях кризиса. *Российское предпринимательство*. 2011. № 6 (2). С. 66-70.
69. Раевнева Е. В. Антикризисное управление: сущность и основные инструменты. *Сборник трудов международной научно-технической конференции "Приборостроение–2000"*. Калуга. 2000. С. 142-147.
70. Раевнева Е.В. Антикризисное управление: механизмы процесса санации. *Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць*. 2002. №146. С. 112-120.

71. Раєвська О. В. Моделювання антикризового управління регіоном. Харків: Вид. ХНЕУ, 2007. 300 с.
72. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
73. Ситник Л.С. Розвиток теорії і практики антикризового управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 246-248.
74. Сметанюк О.А., Причепя І.В., Вітюк А.В. Трансформація антикризових управлінських реакцій в процесі еволюції підприємства. URL : <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmseoid.ed-1>.
75. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича фірма «Адвісмаш»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2016 р. , протокол №9. Хмельницький, 2016. 8 с.
76. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмы. Под общ. ред. А. П. Градова, Б. И. Кузина. СПб.: Специальная литература, 1996. 510 с.
77. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. С. 125-126.
78. Ткаченко А.М. Антикризова складова управління промисловим підприємством. [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_119.pdf
79. Ткаченко А.М. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання: монографія. Запоріжжя: Вид-во Запорізької Державної інженерної академії, 2010. 356 с.
80. Ткаченко А.М. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством. Монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2015. 277 с.
81. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник*

соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред. М. І. Зверякова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

82. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: МАУП, 2006. 256 с.
83. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 335 с.
84. Юрик Н. Є. Обґрунтування основних принципів та аналіз аспектів розроблення антикризової стратегії машинобудівного підприємства. *Механізм регулювання економіки. № 1. 2011. С. 255-260.*

Виконала студентка 2 курсу
магістратури спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
«____» лютого 2021 р.

Підпис

К.Ю. Косотурова
Ініціали, прізвище

Науковий керівник
к.е.н., доцент
«____» лютого 2021 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
д.е.н., професор
«____» лютого 2021 р.

Підпис

В.П. Синчак
Ініціали, прізвище

Додаток А

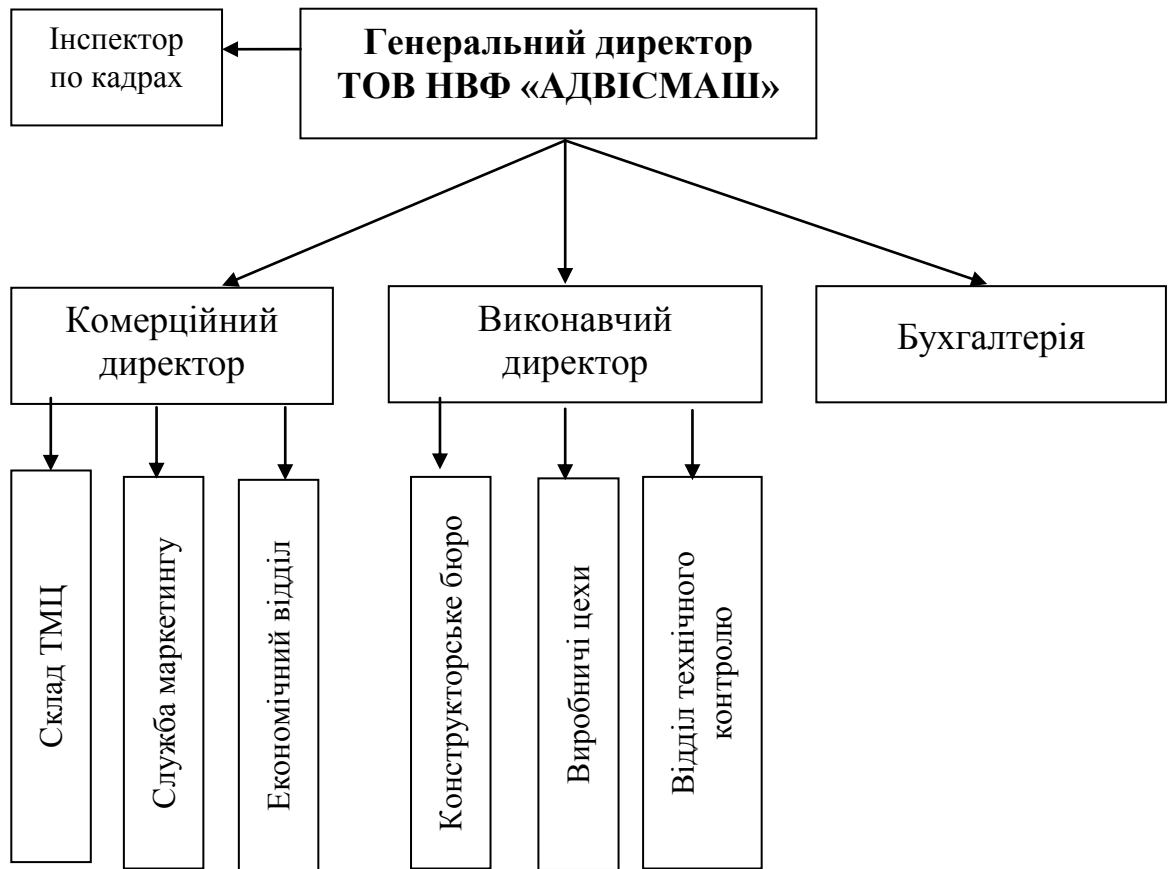


Рисунок А.1. – Організаційна структура ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Таблиця А.1 Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2015-2019 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2019 р. до 2015 р., %
			2015	2016	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Обсяг товарної продукції	тис. грн.	21281,71	16058,90	28775,21	30955,98	47754,36	224,39
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	21071,00	15979,00	28434,00	30349,00	46818,00	222,19
3.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	13378,00	10658,00	19311,00	21000,00	31617,00	236,34
4.	Валовий прибуток	тис. грн.	7693,00	5321,00	9123,00	9349,00	15201,00	197,60
5.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	382,00	-1055,00	1728,00	2601,00	5685,00	у 14,9 раз
6.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,98	1,07	0,94	0,91	0,88	89,48
7.	Рентабельність – продажу	%	2,86	-9,90	8,95	12,39	17,98	629,71
	– витрат	%	1,85	-6,19	6,47	9,37	13,82	748,54
8.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	111	91	77	69	78	70,27
	–робітників	осіб	91	76	65	57	62	68,13
9.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	191,73	176,47	373,70	448,64	612,24	319,33
	– 1 робітника	тис.грн./особу	233,86	211,30	442,70	543,09	770,23	329,35
10.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	2940,60	3973,00	3696,80	4423,40	5275,80	179,41
11.	Середньомісячна ЗП одного працівника	тис. грн.	2,21	3,64	4,00	5,34	5,64	255,32
12.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	8472,50	9058,50	9816,00	10232,50	10726,00	126,60
13.	Фондовіддача	грн./грн.	2,51	1,77	2,93	3,03	4,45	177,25

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Таблиця А.2. Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2015-2019 рр.

№ з/п	Назва продукції (послуг)	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. від 2015 р. (+, -), тис. грн.	Темп приросту 2019 р. до 2015 р., %
		обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %		
1.	Технологічне обладнання	11538,94	54,22	8416,47	52,41	13691,24	47,58	15874,23	51,28	25424,42	53,24	13885,48	120,34
2.	Запасні частини	2732,57	12,84	1535,23	9,56	2949,46	10,25	4773,41	15,42	8013,18	16,78	5280,61	193,25
3.	Ливарна продукція	2309,07	10,85	1809,84	11,27	2811,34	9,77	3850,92	12,44	6613,98	13,85	4304,91	186,44
4.	Ланцюги	1615,28	7,59	1438,88	8,96	2687,60	9,34	2560,06	8,27	4885,27	10,23	3269,99	202,44
5.	Інші види товарів та послуг	3085,85	14,50	2858,48	17,80	6635,56	23,06	3897,36	12,59	2817,51	5,90	-268,34	-8,70
Всього товарна продукція (послуги)		21281,71	100,00	16058,90	100,00	28775,21	100,00	30955,98	100,00	47754,36	100,00	26472,65	124,39

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Таблиця А.3. Фінансові результати діяльності підприємства за 2015-2019 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	21071,00	15979,00	28434,00	30349,00	46818,00	25747,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	13378,00	10658,00	19311,00	21000,00	31617,00	18239,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	7693,00	5321,00	9123,00	9349,00	15201,00	7508,00
4.	Інші операційні доходи	368,00	240,00	2513,00	1027,00	568,00	200,00
5.	Адміністративні витрати	2615,00	1829,00	2447,00	2172,00	4004,00	1389,00
6.	Витрати на збут	3890,00	1992,00	839,00	933,00	1482,00	-2408,00
7.	Інші операційні витрати	367,00	2132,00	2495,00	3227,00	2184,00	1817,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:						
	прибуток (+), збиток (-)	1189,00	-392,00	5855,00	4044,00	8099,00	6910,00
9.	Дохід від участі в капіталі						0,00
10.	Інші фінансові доходи						0,00
11.	Інші доходи	221,00	20,00				-221,00
12.	Фінансові витрати			312,00	406,00	943,00	943,00
13.	Втрати від участі в капіталі	852,00	683,00				-852,00
14.	Інші витрати			3617,00	487,00	213,00	213,00
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	558,00	-1055,00	1926,00	3151,00	6943,00	6385,00
16.	Витрати з податку на прибуток	176,00		198,00	550,00	1258,00	1082,00
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						0,00
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	382,00	-1055,00	1728,00	2601,00	5685,00	5303,00

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Додаток Б

Таблиця Б.1. Результати експертного оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств машинобудування (бали)

Фактори	Експертні оцінки																																Середня оцінка К
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	
<i>Економічні</i>																																	
E1	8	9	10	8	7	9	9	8	9	6	8	7	9	10	10	9	8	9	10	9	10	9	8	10	10	10	9	10	8	10	9	10	8,91
E2	7	6	8	8	9	10	8	9	7	7	8	9	10	8	7	6	7	9	10	10	8	9	10	9	10	8	9	9	10	8	9	7	8,41
E3	7	8	7	7	6	5	7	8	9	7	8	6	9	7	8	9	8	10	9	9	9	8	8	9	8	9	9	8	7	6	8	8	7,84
E4	9	10	9	9	10	8	7	7	8	9	10	9	8	9	10	10	9	7	8	8	9	9	10	10	10	8	8	9	9	9	10	8	8,84
E5	8	10	7	9	8	9	7	8	9	9	8	7	9	8	9	7	6	7	7	8	8	7	6	8	9	9	9	6	9	9	8	8	8,00
E6	5	6	6	7	8	6	7	8	6	7	6	7	7	8	6	5	7	7	8	9	10	8	7	7	8	8	9	7	6	8	6	7	7,09
E7	6	6	7	6	5	5	4	7	5	6	7	8	6	5	5	6	7	7	7	6	8	7	8	6	8	7	6	5	7	6	6	7	6,31
E8	5	4	5	5	6	4	5	6	7	5	6	4	7	5	6	6	5	5	4	7	6	5	7	5	6	4	7	5	6	6	5	7	5,50
E9	4	4	5	4	7	6	3	5	6	7	8	6	8	9	8	7	8	7	6	7	6	6	5	8	7	5	6	7	7	8	9	9	6,50
E10	4	5	6	7	5	6	7	8	6	8	7	8	9	6	9	7	8	6	7	8	9	8	9	8	7	6	7	6	4	8	6	6	6,91
<i>Політико-правові</i>																																	
П1	9	8	7	8	9	8	7	8	8	9	8	7	9	8	7	6	5	8	8	7	8	9	10	9	9	8	7	8	9	7	8	7	7,91
П2	10	9	8	9	9	10	8	9	9	8	7	8	8	9	10	9	8	9	9	8	10	8	9	8	9	8	7	8	9	6	8	7	8,47
П3	9	10	9	8	9	8	9	9	8	10	8	7	9	7	7	8	9	10	10	8	9	9	10	9	8	9	8	7	7	6	8	7	8,41
П4	8	6	5	8	7	6	5	7	5	6	8	7	5	6	9	8	7	8	7	8	7	6	7	6	8	6	5	7	8	7	8	8	6,84
П5	5	6	5	6	6	5	7	7	6	5	8	7	8	6	7	8	6	6	7	7	6	6	5	6	7	6	7	8	5	6	6	5	6,28
П6	10	10	9	9	8	9	9	8	8	10	10	9	10	9	9	8	9	10	8	9	9	10	8	10	9	9	8	9	9	9	8	8	8,97
П7	8	7	7	8	8	8	6	6	6	9	7	6	9	9	8	6	7	8	9	6	7	6	6	7	7	6	9	8	7	8	6	8	7,28
П8	8	9	8	7	6	7	8	6	8	9	7	5	6	8	9	6	7	8	8	7	6	8	7	6	8	10	8	9	9	8	7	7	7,50
<i>Соціальні</i>																																	
C1	5	5	6	6	5	6	7	6	5	7	4	6	5	7	8	6	5	5	6	6	7	5	6	6	8	7	6	8	4	9	8	7	6,16
C2	6	6	5	7	6	6	7	6	5	8	7	5	6	6	7	5	8	6	6	7	6	6	7	7	5	6	7	8	6	5	7	6	6,28
C3	7	8	9	8	10	9	8	9	10	9	8	7	9	10	9	8	7	10	8	9	9	10	8	9	8	8	9	8	7	9	10	8	8,59
C4	8	7	8	9	8	9	7	9	9	8	7	9	8	7	8	10	9	10	8	7	9	9	8	9	10	8	7	9	8	9	8	9	8,38
C5	7	7	8	8	8	9	8	7	7	8	9	9	8	7	6	8	7	8	9	10	9	8	7	8	9	9	5	6	8	9	8	7	7,84
C6	8	8	9	9	8	9	7	6	8	9	8	9	8	7	9	8	9	7	7	6	7	7	6	8	7	7	8	9	9	8	7	6	7,75
C7	7	6	7	5	6	8	7	5	6	5	6	8	7	6	7	8	6	7	7	8	6	6	7	8	7	8	7	6	7	7	8	6	6,72
<i>Технологічні</i>																																	
T1	7	7	6	7	6	8	6	9	7	8	9	6	5	4	5	6	6	6	7	7	6	6	5	6	7	5	7	5	6	6	5	5	6,28
T2	6	7	7	6	5	6	5	8	6	7	5	6	8	7	6	7	5		6	6	7	5	6	6	7	6	6	5	7	6	6	5	6,16
T3	8	8	7	8	7	6	8	7	8	6	5	8	6	8	5	6	5	6	6	7	8	6	8	7	6	8	7	6	7	8	5	6	6,72

Примітка. Складено автором на основі опитування експертів

Додаток В

Таблиця В.1. Вихідні дані для вирішення динамічної задачі заміни обладнання у ТОВ НВФ «Адвісмаш»

t	Вартість обладнання, грн.	Експлуатаційні витрати, грн.	Вартість-експлуатаційні витрати, грн	Залишкова вартість, грн.
0	7604000	500652	7103348	950000
1	4962300	569500	4392800	750000
2	5230450	798659	4431791	700000
3	5535200	896539	4638661	650000
4	6676800	956301	5720499	600000
5	6856000	998760	5857240	550000
6	7560300	1005362	6554938	500000
7	9862041	1102300	8759741	450000
8	13248348	1203256	12045092	400000
9	15837675	1003630	14834045	350000
10	16560890	1436256	15124634	300000
11	22568000	1568960	20999040	250000
12	23500635	1760000	21740635	200000

Примітка. Складено автором

Таблиця В.2. Результати обчислення задачі заміни обладнання у ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Fn(t)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	N	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
F1(t)	9333589	11810898	14410240	12673336	6896589	6894589	6891589	6888589	6885589	7565738	9133631	10389072	14239560
F2(t)	21144487	26221138	27083576	19569925	13791178	13786178	13780178	13774178	14451327	16699369	19522703	24628632	14239560
F3(t)	35554727	38894474	33980165	26464514	20682767	20674767	20665767	21339916	23584958	22568963	33762263	24628632	14239560
F4(t)	48228063	45791063	40874754	33356103	27571356	27560356	28231505	30473547	29454552	41328001	33762263	24628632	14239560
F5(t)	55124652	52685652	47766343	40244692	34456945	35126094	37365136	36343141	48213590	41328001	33762263	24628632	14239560
F6(t)	62019241	59577241	54654932	47130281	42022683	44259725	43234730	55102179	48213590	41328001	33762263	24628632	14239560
F7(t)	68910830	66465830	61540521	54696019	51156314	50129319	61993768	55102179	48213590	41328001	33762263	24628632	14239560
F8(t)	75799419	73351419	69106259	63829650	57025908	68888357	61993768	55102179	48213590	41328001	33762263	24628632	14239560
F9(t)	82685008	80917157	78239890	69699244	75784946	68888357	61993768	55102179	48213590	41328001	33762263	24628632	14239560
F10(t)	90250746	90050788	84109484	88458282	75784946	68888357	61993768	55102179	48213590	41328001	33762263	24628632	14239560
F11(t)	99384377	95920382	102868522	88458282	75784946	68888357	61993768	55102179	48213590	41328001	33762263	24628632	14239560
F12(t)	105253971	114679420	102868522	88458282	75784946	68888357	61993768	55102179	48213590	41328001	33762263	24628632	14239560

Примітка. Розраховано автором