

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Антикризове управління малим бізнесом в умовах воєнного
стану»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Козуб Діана Сергіївна _____

Керівник:

професор кафедри фінансів, банківського
бізнесу та оподаткування

д.е.н., професор Птащенко Л.О. _____

Полтава – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	6
1.1 Сутність, різновиди криз та причини їх виникнення.....	6
1.2 Інструменти антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану.....	15
1.3 Моделі діагностики кризи на підприємстві.....	21
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ КРИЗОВОГО СТАНУ ТОВ «ЕКСПЕРТ-МОНТАЖ».....	33
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Експерт- Монтаж».....	33
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт- Монтаж».....	40
2.3 Оцінювання масштабів кризового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» та ймовірності його банкрутства.....	49
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕКСПЕРТ-МОНТАЖ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	60
3.1 Пропозиції щодо виходу ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризового стану.....	60
3.2 Шляхи впровадження антикризового управління ТОВ «Експерт- Монтаж» в умовах воєнного стану.....	68
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Умови воєнного стану в Україні створили суттєві перешкоди, ризики та виклики для економічної стійкості країни. В цей складний період особливо актуальним стає питання антикризового управління для малого бізнесу, оскільки саме ця когорта підприємств є одними з найбільш вразливих учасників економіки в умовах криз. Так, згідно офіційних даних Державної служби статистики України за результатами 2022 р. частка збиткових підприємств склала 33,8 % проти 26,7 % у довоєнний період. Велика частина підприємств в умовах воєнного стану опинилася на межі банкрутства. Оскільки крім війни підприємствам України доводиться стикатися з низкою інших викликів, а саме: демографічною кризою через вимушену міграцію та мобілізацію військовозобов'язаних, фіскальний тиск на бізнес, високий рівень корупції, інфляцію, загальне нестійкість фінансової системи України тощо. Лише ті підприємства, які впровадили антикризове управління зуміли не лише втриматися на ринку, але й продовжити свій розвиток.

З огляду на це можемо констатувати, що ефективне антикризове управління стає критично важливим для малого бізнесу в умовах воєнного стану. Розробка та впровадження стратегій збереження ліквідності, пошук альтернативних ринків збуту, а також вивчення нових регуляційних вимог стають необхідними етапами для забезпечення виживання та подальшого розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану. Виходячи з цього вважаємо обрану тему дослідження такою, яка є актуальною в умовах сьогодення.

Обрана тема дослідження привертала увагу великої когорти вчених різних історичних періодів часу. Оскільки питання антикризового управління завжди було актуальним, а останнім часом лише посилюється під впливом різних негативних факторів. Зокрема, у частині дослідження обраної теми можемо виділити наукові праці таких вчених як: Арзянцева Д.А., Бутко М.П., Ватченко Б.С., Далик В.П., Івченко Є.А., Кривов'язюк І.В., Купалова Г.І., Маковоз О.В., Мирошніченко Ю.В., Мостенська Т.Л., Онісіфорова В.Ю.,

Прокопишин О.С., Птащенко Л.О., Тимошенко М.В., Хринюк О.С., Brown J.A., Bundy J. У працях цих вчених розглянуто антикризове управління, досліджено його сутність, інструменти та моделі оцінки кризового стану підприємства. Поряд цим в сучасній науковій літературі бракує досліджень, приділених питанню антикризового управління саме малим бізнесом в умовах воєнного стану, а тому потребує пошуку нових наукових розробок.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних підходів до антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану, а також розробка практичних рекомендацій щодо його впровадження на ТОВ «Експерт-Монтаж».

Дана мета обумовила виконання таких послідовних завдань:

- розкрити сутність, різновиди криз та причини їх виникнення;
- розглянути інструменти антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану;
- визначити моделі діагностики кризи на підприємстві;
- провести аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Експерт-Монтаж»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж»;
- провести оцінювання масштабів кризового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» та ймовірності його банкрутства;
- запропонувати напрями виходу ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризового стану;
- розробити шляхи впровадження антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах воєнного стану.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є інструменти антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану.

Інформаційну базу дослідження склала чинна законодавча база України, яка регулює діяльність підприємств та питання антикризового управління,

наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників у сфері менеджменту, антикризового управління, економіки та фінансів, офіційна фінансова звітність ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр., інформація представлена у мережі Інтернет тощо.

Методологічну базу дослідження склав цілий комплекс методів дослідження, а саме: теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, аналітичний, порівняльного аналізу, техніко-економічного та фінансового аналізу, п'ятифакторна модель Альтмана, модель Спрінгейта, модель Таффлера, модель Р. Ліса, коефіцієнт Бівера та інші моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємства, планування та прогнозування, табличний та графічний методи тощо.

Отримані результати дослідження мають практичну цінність. Оскільки робота виконана на основі реально діючого підприємства, виявлені наявні проблеми й відповідно до них запропоновано практичні рекомендації для удосконалення антикризового управління. Усі запропоновані рекомендації можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» або іншого представника малого бізнесу.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 88 сторінок. Робота містить 22 таблиці, 20 рисунків, список використаних джерел – 70 найменувань, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ МАЛИМ БІЗНЕСОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

1.1 Сутність, різновиди криз та причини їх виникнення

Останнім часом дедалі частіше представники вітчизняного бізнесу стикаються з виникненням різних криз на підприємствах, які у більшій своїй частині несуть негативні наслідки й призводять до втрат. Аналізуючи сучасний етап розвитку протягом декількох останніх років підприємствам доводилося стикатися не з однією кризою в економічній системі України. Зокрема, у 2020 р. весь світ сколихнула пандемія Covid-19, яка завдала суттєвих збитків більшості сферам господарювання та призвела до суттєвих обмежень у їх діяльності, у 2022 р. лише оголосившись від кризи пандемії в Україні розпочалася повномасштабна війна, яка завдала ще більших збитків й породила виникнення великої кількості криз. Так, згідно даних Державної служби статистики України лише за I півріччя 2022 р. закрилося близько 80 тис. суб'єктів господарської діяльності, при цьому 90 % з них є представниками малого бізнесу [16]. Як правило негативні зміни в макроекономічній системі України породжують кризи на підприємствах.

У таких умовах будь-якому підприємству складно функціонувати, а щоб виживати важливо розуміти етимологію поняття криз, їхні різновиди та причини виникнення. Ці знання дозволяють своєчасно виявляти кризи, підготуватися до кризових ситуацій, нейтралізувати їхній негативний вплив. Підприємства, які в умовах найбільших криз не лише продовжили своє функціонування, але й наростили обсяги діяльності вирізняє саме здатність до передбачення негативних сценаріїв розвитку, ефективного антикризового управління та адаптації до нових викликів.

Звідки б ні виходили, кризи на підприємствах є невід'ємною частиною бізнесу. Їх виникнення може бути як наслідком зовнішніх чинників, так і

внутрішніх проблем. У своїй сутності, криза на підприємстві – це складна ситуація, коли фінансові, виробничі чи управлінські проблеми стають на шляху до здорового функціонування підприємства. Це може призвести до серйозних наслідків, таких як збитки, втрата ринків, негативний вплив на репутацію та навіть банкрутство [18].

Огляд наукової літератури дозволив виявити велику кількість наукових праць, у яких розглядається поняття «криза». Детальне ознайомлення з їх змістом дозволило прийти до висновку щодо відсутності єдиного підходу до трактування поняття «криза». Науковці, які досліджують дане поняття трактують його по-різному. Зокрема, у табл. 1.1 представлено узагальнення окремих наукових підходів щодо сутності даного поняття.

Таблиця 1.1 – Узагальнення окремих наукових підходів щодо сутності поняття «криза» (складено автором на основі [27, 39, 48, 50, 56, 77, 80-82])

Автор	Криза – це	Джерело
1	2	3
Г. Возняк, В. Коваль	«фазу розвитку системи, яка характеризується значним розладом, порушенням рівноваги та має негативні наслідки»	[9]
М.П. Бутко, С.О. Маюренко	«закономірний етап у функціонуванні будь-якої системи, що може бути спричинений факторами впливу внутрішнього або зовнішнього середовища, кардинальними змінами у світовій економіці, що вимагає від системи суттєвого коригування або навіть повної зміни концепції свого розвитку»	[7]
Я.М. Гринчишин	«незапланований процес, що може частково обмежити діяльність підприємства або повністю її унеможливить»	[13]
Г. Каницка, Є. Намлієв	«динамічний процес, що характеризується періодами інтенсивної економічної нестабільності та невизначеності функціонування підприємницького сектору, під час яких ключові економічні показники значно відхиляються від норми або очікуваного рівня результативності господарської діяльності під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників формування бізнес-простору, ініціюючи тим самим еволюцію та прогрес в економіці, що стимулює учасників ринкових відносин до адаптації та пошуку нових стратегій для виходу на інноваційні шляхи розвитку в сучасній екосистемі»	[20]

Продовження табл. 1.1

1	2	3
О. Пилипенко, О. Кравченко	«критична точка, в якій проявляються і концентруються не тільки негативні економічні ситуації, а й відображаються загальні тенденції в економіці»	[38]
А. Ткаченко	«одна із фаз життєвого циклу підприємства, що виникає внаслідок фінансових дисбалансів та відсутністю вчасного реагування керівництва»	[49]
О.С. Хринюк, О.В. Очеретяна	«крайне загострення суперечностей підприємства, що загрожує його життєдіяльності та має циклічну природу виникнення»	[52]
А.А. Чухно	«одна із форм розвитку економіки, в ході якої усуваються застарілі техніка і технологія, організація виробництва і праці, відкривається простір»	[55]

Велике різноманіття варіантів тлумачення поняття «криза» дозволяє зробити висновок про те, що даний термін в науковій літературі використовується з різними відтінками значень, що відображають різноманітні підходи та точки зору вчених з різних галузей знань. Визначення кризи може залежати від дисципліни, контексту та мети дослідження.

Зокрема, у соціології та політичній науці, кризу можна розглядати як період невпевненості, конфліктів та розладу у суспільстві або системі влади. В економічній науці, криза часто асоціюється з різким спадом економічної діяльності, зростанням безробіття та збитками для підприємств. У психології криза може означати період внутрішньої напруги, психологічного стресу та пошуку нових способів адаптації до змінних умов [48].

Таким чином, різноманітність визначень кризи в науковій літературі відображає різні аспекти її сутності, причин та наслідків. Кожен підхід відкриває нові шляхи для розуміння цього явища і дозволяє розглядати кризу як складний феномен, що впливає на різні сфери життя суспільства.

Група українських учених у складі Г.І. Купалової, Н.В. Гончаренко та Д.К. Маліновської [25] у своєму науковому дослідженні виокремили шість головних ознак будь-якої кризи (рис. 1.1).

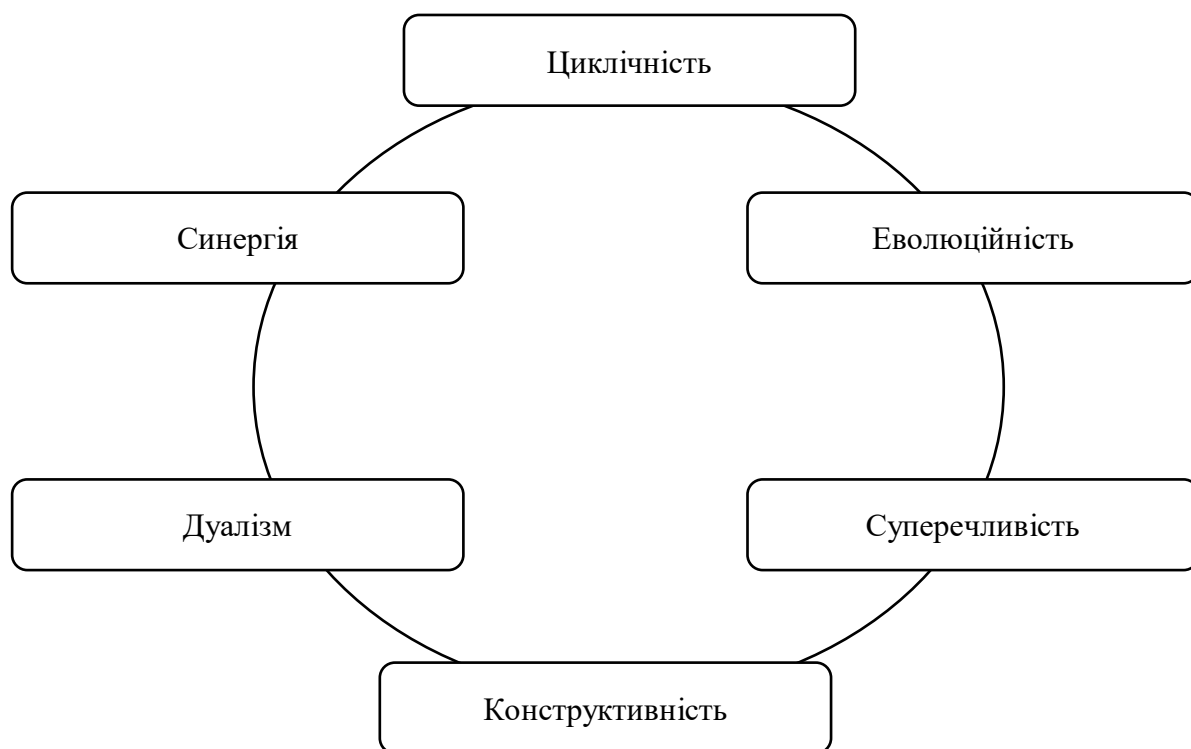


Рисунок 1.1 – Характерні ознаки будь-якої кризи на підприємстві (складено автором на основі [25])

Циклічність відображає процес переходу до наступної фази в життєвому циклі підприємства після виникнення певної кризи. Еволюційність описує розвиток чи занепад підприємницької системи. Суперечливість полягає у тому, що криза може підкреслити сукупність взаємозалежних проблем в системі. Конструктивність позначає випробування підприємницької системи на міцність. Дуалізм підкреслює, що криза може мати як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. Синергія вказує на здатність накопичувати ефект від взаємодії декількох факторів одночасно [28].

Більшість науковців зазначають, що криза на будь-якому підприємстві чи в системі в цілому є неминучою та характеризує перехід його стану з одного на інший. На усіх етапах життєвого циклу підприємства стикаються з великою кількістю криз та кризових явищ. Головне питання полягає у тому, як саме підприємство справляється з цією кризою, який буде отриманий результат на виході.

Існує велика кількість факторів та причин виникнення криз на підприємстві. У своїй роботі Головач К.С. [11] виділив дві категорії кризових факторів: зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні). До перших він відніс фінансово-економічні, соціальні, ринкові, політичні та технологічні аспекти. До другої групи включив управлінські, фінансові, кадрові, виробничі, маркетингові/збутові та інформаційні фактори. Також в роботі вказується на те, що ці дві категорії впливають комплексно одна на одну, а не окремо. Зовнішні фактори розглядаються як умови або причини для посилення внутрішніх факторів [11].

Досить повну класифікацію факторів та причин виникнення криз у своїй роботі запропонували О.С. Хринюк та О.В. Очеретяна [53], які поділили всі групи факторів на зовнішні (екзогенні) та внутрішні (ендогенні) фактори. На рис. 1.2 наведено класифікацію зовнішніх факторів виникнення криз на підприємстві.



Рисунок 1.2 – Класифікація зовнішніх факторів виникнення криз на підприємстві (складено автором на основі [53])

Зовнішні фактори суттєво впливають на діяльність будь-якого підприємства та призводять до загострення кризових явищ всередині підприємства та виникнення криз. Підприємствам важливо проводити постійний моніторинг стану зовнішнього середовища, виявляти можливі ризики, прогнозувати виникнення негативних тенденцій та вживати заходів направлених на адаптацію до нових викликів, використання нових можливостей та нейтралізацію їх негативних впливів [51]. Зокрема, в умовах сучасного етапу розвитку стан зовнішнього середовища є сприятливим для виникнення різноманітних криз через війну в Україні, складність й непередбачуваність змін.

Що стосується класифікації внутрішніх факторів виникнення криз на підприємстві, то вони представлені на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Класифікація внутрішніх факторів виникнення криз на

підприємстві (складено автором на основі [52])

На підприємствах ключовими у виникненні криз є саме внутрішні фактори. Тому насамперед важливо підприємствам забезпечити міцний стан внутрішнього середовища й забезпечувати розвиток його елементів. Маючи стабільне внутрішнє середовище підприємства є більш захищеними й до негативного впливу зовнішніх факторів. У даному випадку можна застосувати правило Парето, яке зазначає, що виникнення кризи на 80 % залежить безпосередньо від дій підприємства і його внутрішніх факторів і лише на 20 % від зовнішніх факторів й впливу на нього зовнішнього середовища [41].

Варто зауважити, що виникнення криз на підприємстві є неминучим, але при цьому не кожна криза несе за собою виключно негативні наслідки. Часто саме у складних ситуаціях кризового характеру виявляються нові можливості для підприємства. Тому знову на перший план виходить те, як зреагує підприємство на виникнення кризи, які конкретні заходи впровадить з метою протидії їй. Для одних криза може стати певним поштовхом для забезпечення розвитку підприємства, а для інших – причиною банкрутства та виходу з ринку.

Реакція підприємства на кризу грає ключову роль у визначенні подальшого розвитку. Якщо відповідно зреагувати, криза може стати каталізатором для змін, які в іншому випадку можуть бути відкладені. Наприклад, необхідність зменшення витрат може привести до пошуку нових, більш ефективних шляхів ведення бізнесу. Також, кризи можуть змусити підприємство переглянути свою стратегію, спрямувати увагу на розвиток нових продуктів або послуг, які були б непомічені в стабільний період. Тому, хоча криза завдає випробування, варто пам'ятати, що вона може мати й позитивні аспекти. Важливо вміти бачити можливості в складних ситуаціях та готовність до змін, які вони можуть здійснити.

Зокрема, О. Пилипенко та О. Кравченко [38] також вважають, що кризи є неодмінною частиною будь-якої економічної системи. Тому головною метою антикризового управління стало не тільки боротьба з уже кризами, що виникли,

але й створення умов для пом'якшення їх наслідків, забезпечення більш спокійного розвитку і зменшення супутніх ризиків. Деякі дослідники також вважають, що кризи можуть виконувати і позитивну роль, бо дозволяють системам удосконалювати свою діяльність і мобілізувати зусилля для змін [38]. На рис. 1.4 наведено можливі наслідки кризи для підприємства.



Рисунок 1.4 – Можливі наслідки кризи для підприємства (складено автором на основі [38])

Не кожна криза несе виключно негативні наслідки для підприємства. Тому підприємствам слід обирати проактивну позицію у питання подолання кризи, не очікувати поки кризові явища переростуть у кризу, а вживати превентивних заходів для подолання уже перших її проявах, відслідковувати постійно зміни в зовнішньому середовищі й відповідним чином реагувати на них.

Також важливого значення при розгляді даного питання набуває класифікація криз. В науковій літературі існує велике різноманіття підходів, за якими прийнято виділяти види криз. У табл. 1.2 наведено узагальнену класифікацію видів криз, які найчастіше виникають на підприємства усіх форм господарювання. Їх вивчення дозволяє розуміти причину природи кризи та підбирати найбільш ефективні інструменти їх подолання.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів криз на підприємствах (складено автором на основі [9, 13])

№	Класифікаційна ознака	Вид кризи	Характеристика
1	Залежно від проблематики кризи	Економічна криза	відбивають гострі суперечності в економічному стані підприємства
		Організаційна криза	виявляються як криза організаційно-правової форми господарювання, стилю управління
		Технічна криза	причиною яких найчастіше є незадовільний рівень матеріально-технічної бази тощо
		Соціальна криза	виникають під час загострення суперечностей та зіткнення інтересів у трудовому колективі
		Психологічна криза	проявляється у вигляді масового стресу, паніки, страху за майбутнє тощо
2	Залежно від масштабу кризи	Локальна криза	сукупність кризових явищ, що мають автономну сферу прояву, виникли в окремій підсистемі підприємства
		Системна криза	критична за наслідками сукупність кризових явищ та сфер їх прояву, наявність якої призводить до недотримання параметрів життєздатності
3	Залежно від характеру (спрямованості) та наслідків	Руйнівна криза	має негативні наслідки для життєдіяльності підприємства, проявом яких є банкрутство
		Оздоровча криза	має позитивні наслідки, проявом яких є відродження втраченої життєздатності підприємства та зростання ринкової вартості
4	Залежно від ступеня тяжкості	Короткочасна	тривалістю до 1 року
		Затяжна криза	тривалістю від 1 року і більше
5	Залежно від стану проходження кризи	Керована криза	спровокована відповідними діями органу управління підприємства для розв'язання їх стратегічних завдань та реалізації інтересів.
		Некерована криза	проходження кризи є результатом її випадкового виникнення
6	Залежно від наявності	Штучна криза	виникає у разі наявності умислу певного суб'єкта або групи суб'єктів

	зацікавленості у виникненні кризи	Природна криза	є логічним результатом виникнення суперечностей у межах господарської системи та внаслідок її взаємодії із зовнішнім оточенням
--	---	----------------	---

Підсумовуючи зазначимо, що кризи на підприємствах мають різні її види, прояви, причини виникнення та види. Підприємствам необхідно визначити все це для вжиття адекватних рішень спрямованих на вирішення кризи та виходу з кризового стану. Важливо розуміти, що легше й ефективніше локалізувати кризу при перших її проявах, а ніж боротися з уже негативними її наслідками.

Таким чином, кризи є неодмінною складовою життя суспільства та економіки, що виникають внаслідок різниці між очікуваннями та реальністю. Кризи на підприємствах є невід'ємною частиною їхнього функціонування, що може виникати з різних причин. Серед найпоширеніших видів криз на підприємствах можна виділити фінансові проблеми, управлінські помилки, зміни на ринку та технологічні виклики. Причинами виникнення криз на підприємствах є як внутрішні, так і зовнішні фактори. Ці кризи можуть мати серйозний вплив на фінансовий стан, репутацію та подальший розвиток підприємства. Важливою складовою управління кризами є їх попередження та адекватна реакція з боку відповідних інституцій, що дозволяє зменшити їхні негативні наслідки та сприяти стійкому розвитку суспільства. Ефективне управління кризами на підприємствах вимагає гнучкості, швидкості реакції та стратегічного мислення. Тому далі розглянуто інструменти антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану.

1.2 Інструменти антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану

В сучасних нестабільних та складно прогнозованих умовах функціонування малого бізнесу суттєво підвищуються ризики виникнення криз. Такі умови є сприятливими до появи й швидкого розростання кризи, яка може

вражати один елемент підприємства за іншими, тим самим вражаючи всю систему. Важливо на кожному підприємстві впроваджувати антикризове управління, яке дозволить своєчасно виявляти негативні тенденції й вживати заходи направлені на нейтралізацію криз.

Д.Г. Болотнов у своїй науковій праці запропонував наступне визначення: «антикризове управління – це управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства, що сприятиме сталому розвитку» [5].

Антикризове управління передбачає планування заздалегідь визначених дій, моделей, заходів, інструментів та механізмів для запобігання кризам, зменшення впливу кризових подій та адаптації підприємств до умов кризи. Також це включає елементи, спрямовані на подолання криз та перехід до стабільного функціонування з мінімальними збитками.

На основі дослідження Л.О. Гончар, В.О. Коваленко та А.О. Сокири на рис. 1.5 виділено завдання антикризового управління підприємством



Рисунок 1.5 – Завдання антикризового управління підприємством
(складено автором на основі [12])

Антикризове управління спрямоване на уникнення криз і кризових ситуацій, а також на адаптацію управлінської системи до змін у зовнішньому середовищі підприємства для підтримки сталого розвитку. Це вимагає організації системи антикризового управління на підприємстві, яка дозволить постійно виявляти кризові явища, розробляти плани та виконувати заходи для збереження позитивних аспектів підприємства. Основні компоненти такої системи включають визначення предмету, завдань і цілей, процеси та принципи антикризового управління [15].

У своєму науковому дослідженні В. Шарапов виділяє 4 ключові функції антикризового управління підприємством [57]:

- планування – встановлення цілей діяльності підприємства, визначення основних показників його функціонування, розробка стратегій антикризового управління;
- організація – створення системи антикризового управління з урахуванням критеріїв оптимальності, адекватності, економічної доцільності та ефективності;
- мотивація – розвиток прив'язаності працівників до результатів діяльності компанії, стимулювання інтересу персоналу до підвищення ефективності роботи;
- контроль – система показників для оцінки діяльності підприємства, своєчасне виявлення проблемних аспектів, надання необхідної інформації для адекватного управління.

Антикризове управління стає ключовим аспектом стратегічного розвитку малого бізнесу в умовах воєнного стану та відповідно впливу великої кількості несприятливих факторів зовнішнього середовища. Важливого значення набуває для підприємства вибір відповідних інструментів антикризового управління, які дозволяють не лише пережити кризи, а й знайти шляхи до відновлення стійкості та зростання.

Вибір правильних інструментів антикризового управління – це стратегічний крок у забезпеченні успішного функціонування під час кризових ситуацій. Кожне підприємство має ретельно враховувати специфіку своєї діяльності, особливості ринку та конкурентних переваг для обрання тих інструментів, які будуть найбільш ефективними у даній ситуації. У цьому контексті розуміння сутності інструментів антикризового управління, їхніх переваг та можливих ризиків стає ключовим фактором успішності та стійкості підприємства в умовах воєнного стану [60].

Узагальнення наукових джерел дозволило на рис. 1.6 виділити ключові інструменти антикризового управління.



Рисунок 1.6 – Ключові інструменти антикризового управління (складено автором на основі [8])

Інструменти антикризового управління підприємством поділено на дві групи: тактичні та стратегічні. Перші у першу чергу спрямовані на попередження кризи, здійснення постійного аналізу, прогнозування можливих кризових явищ та спрямовані на недопущення кризи. Стратегічні інструменти використовуються уже за умови наявності кризи та вжиття заходів спрямованих на їх подолання, мінімізації негативного впливу тощо.

В умовах воєнного стану важливим є забезпечення систематичного проведення аудиту бізнес-процесі підприємства малого бізнесу. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти вразливі сфери діяльності підприємства й шукати резерви для їх поліпшення. Аудит бізнес-процесів важливо проводити постійно, а в умовах воєнного стану це стає необхідністю [7].

Процедура моніторинг передбачає систематичну перевірку й контроль за виконанням планів, стратегій та програм діяльності підприємства. Мета – своєчасне виявлення відхилень від планів і вжиття заходів для корекції. При моніторингу важливо визначити причини, які призвели до відхилення фактичних результатів від планових.

Контролінг – це система управління, спрямована на забезпечення виконання поставлених завдань, контроль за фінансами, плануванням та аналізом результатів діяльності підприємства [42].

Фінансова діагностика передбачає проведення аналізу фінансового стану, ділової активності, ліквідності, виробничих процесів, управлінських практик та інших аспектів діяльності підприємства для виявлення причин кризових явищ та розробки плану виходу з кризи. Фінансова діагностика проводить на основі фінансової звітності підприємства й важливо її проводити в динаміці за 3-5 років. Такий підхід дозволяє порівняти зміни ключових показників фінансово-господарської діяльності підприємства.

Один із сучасних антикризових інструментів є даунсайзинг, який передбачає перегляд розмірів підприємства, його виробничих можливостей та чисельності персоналу з метою підвищення ефективності, зменшення витрат та оптимізації виробництва. Цей процес, хоча й непростий, іноді стає необхідним

для збереження конкурентоспроможності в умовах змін на ринку та скорочення поставань. В контексті таких змін важливо використовувати новітні технології, автоматизовані процеси та можливості аутсорсингу, щоб замінити скорочений персонал і забезпечити стабільну роботу підприємства [40].

Аутсорсинг допомагає підприємствам звільнити ресурси від процесів, які не прямо пов'язані з генерацією прибутку, але вимагають витрат часу та людських зусиль. Зазвичай це охоплює такі функції, як бухгалтерський облік, транспортні послуги, юридичні або фінансові аспекти. У період війни аутсорсинг стає важливим інструментом для збереження бізнесу з двох причин. По-перше, багато підприємств змушені скоротити свою діяльність та зменшити штат працівників. Аутсорсинг може допомогти забезпечити стійку продуктивність у випадку втрати працівників, відповідальних за певні бізнес-процеси. По-друге, вартість аутсорсингових послуг може бути порівняна з оплатою штатних працівників, але перевага полягає в тому, що підприємство оплачує лише за необхідну роботу на даний момент. Отже, якщо для штатного працівника потрібно щомісяця сплачувати заробітну плату, що ускладнюється в разі скорочення діяльності через війну, то аутсорсинг дозволяє уникнути цих проблем і оплачувати лише за конкретні виконані завдання. Крім того, не потрібно витрачати кошти на відпустки, лікарняні, організацію робочого місця та інші аналогічні витрати [6].

Такий інструмент як бенчмаркінг передбачає вивчення кращого досвіду інших підприємств, які зуміли підвищити ефективність своєї діяльності, вийти з кризового стану. За допомогою цього підприємство може перейняти досвід інших подібних підприємств, що скоротить час на пошук шляхів підвищення ефективності діяльності. Зокрема, в умовах воєнного стану вітчизняним підприємствам можливо вивчати закордонний досвід, зокрема підприємств Ізраїлю, які протягом тривалого часу проводять діяльність в умовах військових загроз [19].

Розглянуті вище інструменти спрямовані на своєчасне виявлення кризових явищ, а також пошук можливих шляхів виходу з кризи, адаптації до

викликів сьогодення. Для підприємства, які опинилися у кризі важливими є стратегічні інструменти антикризового управління. Зокрема, одним з також інструментів є модернізація спрямована на оновлення матеріально-технічної бази. Це охоплює оновлення обладнання, запуск нового продукту на ринок, удосконалення системи збуту та маркетингового відділу, покращення управлінських систем і багато іншого. Важливість цього підходу під час конфліктів полягає у збільшенні конкурентоспроможності, підвищенні продуктивності праці, а також в переході до інноваційного етапу розвитку. Однак у сучасних воєнних умовах викликами можуть стати фінансові витрати і потреба в інвестиціях для успішної реалізації модернізаційних заходів.

Бажання зберегти свій бізнес або розширити сферу діяльності можна досягти шляхом реорганізації бізнесу. Це може бути злиття, приєднання, поглинання, дроблення, виділення окремого підрозділу або перетворення. На нашу думку найбільш ефективним є злиття. Поєднання з іншим підприємством дозволяє отримати ряд переваг, зокрема підвищення конкурентоспроможності, відкриття нових каналів збуту, можливість виходу на нові ринки, збільшення прибутку. В умовах війни злиття підприємств може допомогти їм вижити та підвищити економічну ефективність комерційної діяльності обох суб'єктів. Недоліками є складність інтеграції, фінансові витрати, незгода із внутрішньою політикою та інші проблеми всередині підприємств [8].

Інший важливий інструмент – це диверсифікація бізнесу. Розширення асортименту товарів або послуг, пошук нових ринків збуту або співпраця з іншими підприємствами для спільних проєктів може допомогти зменшити залежність від одного ринку чи напрямку діяльності. Також варто розглянути можливості реструктуризації чи реінжинірингу бізнесу, зокрема, зменшення витрат і оптимізацію процесів.

Перебудова бізнес-процесів через реінжиніринг спрямоване на кардинальне перетворення і вдосконалення діяльності підприємства. Це може призвести до значного прогресу у ефективності підприємства, покращення його конкурентних позицій та економічної ефективності. У відмінну від оптимізації,

що передбачає локальні зміни, реінжиніринг є глобальним перетворенням бізнесу, повністю переглядаючи його діяльність. Проте цей підхід вимагає особливої обережності, бо радикальне перетворення не підходить для всіх підприємств і пов'язане зі значними ризиками [26].

Застосування реінжинірингу рекомендується в тих випадках, коли підприємство стикається з банкрутством, має застарілу бізнес-модель, що підірвала його конкурентоспроможність, або переживає важку кризу, наприклад, війну, і потребує повного оновлення бізнес-процесів, щоб вижити.

Санація – це ключовий інструмент антикризового управління, які використовуються для вирішення фінансових проблем підприємств. Коли підприємство знаходиться в стані фінансової кризи, влада, кредитори та власники можуть вживати різні заходи для відновлення стабільності і виходу зі складної ситуації.

Санація, з іншого боку, спрямована на врегулювання фінансових проблем без ліквідації підприємства. Це включає в себе переговори з кредиторами для встановлення нових умов погашення боргів, залучення нового капіталу через інвестиції або кредитування, реорганізацію бізнес-процесів, а також удосконалення управління компанією [30].

Важливою перевагою санації є збереження робочих місць та підтримка діяльності підприємства, що може мати велике значення для економіки регіону чи країни в цілому. З іншого боку, банкрутство, хоча і є більш радикальним заходом, може бути необхідним у випадках, коли фінансові проблеми стали надто великими для підприємства.

В цілому зважаючи на воєнний стан в Україні та уже сформований досвід підприємств можна виділити три етапи антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану [20, 26, 35, 49]:

– етап виживання підприємства, що передбачає проведення детального аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, проведення оцінки перспектив бізнесу в нових умовах, вжиття антикризових заходів. Це етап спрямований на збереження підприємства;

– етап адаптації підприємства розпочинається після того, як вдалося стабілізувати діяльність, провести за потреби релокацію бізнесу, налагодити нові логістичні процеси, ринки збуту, роботу з постачальниками та іншими партнерами тощо;

– етап розвитку підприємства передбачає розширення бізнесу в умовах воєнного стану, виробництво нових продуктів, вихід на нові ринки збуту, впровадження інновацій, що дозволяє вийти на новий рівень конкурентоспроможності.

Б.С. Ватченко та Р.С. Шаранова [8] у своїй науковій праці виділили основні ознаки ефективного антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану, які наведено на рис. 1.7.

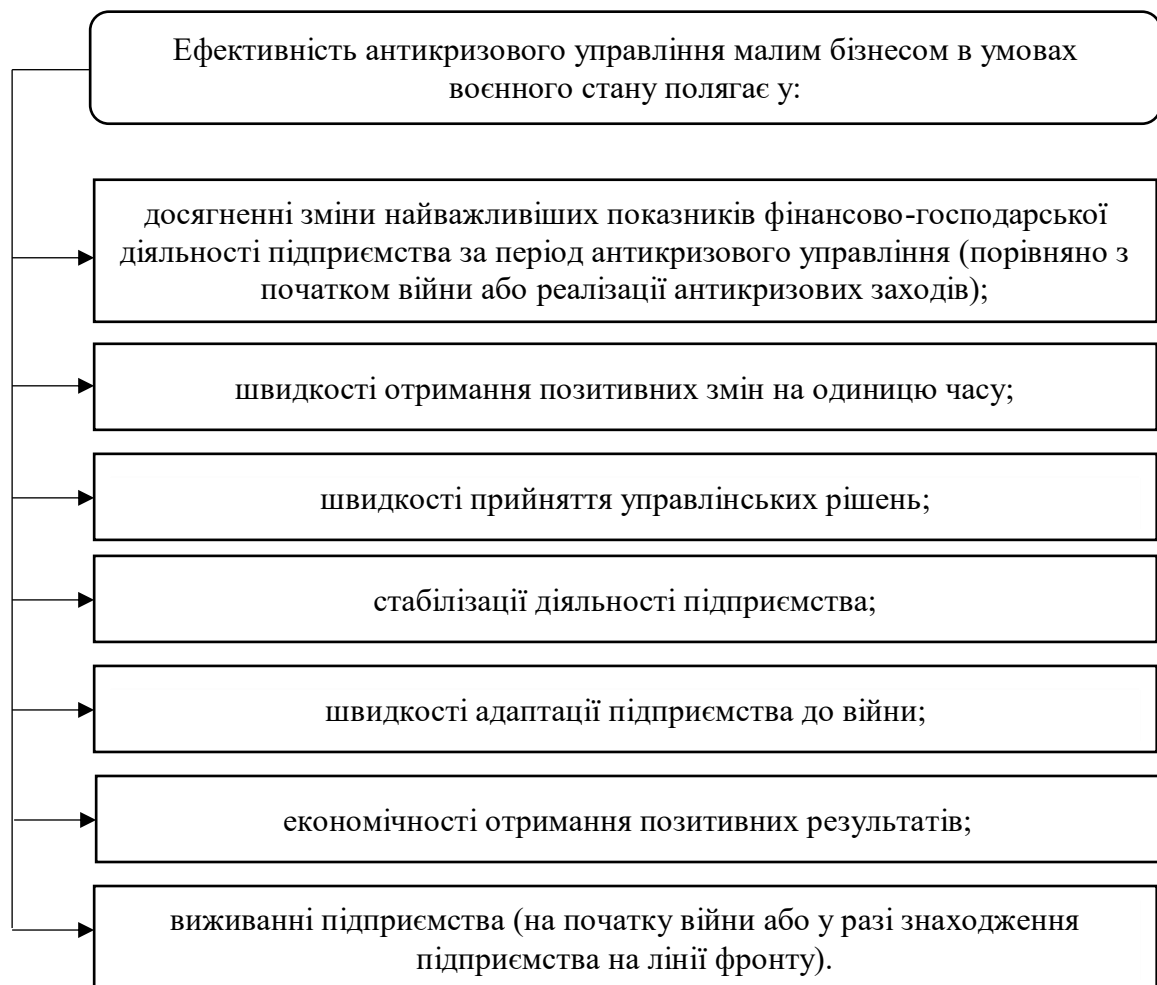


Рисунок 1.7 – Основні ознаки ефективного антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану (складено автором на основі [8])

Таким чином, умови воєнного стану стали головним випробовуванням для малого бізнесу. Вижили та продовжили своє функціонування ті представники малого бізнесу, які зуміли оперативно впровадити антикризове управління. Проведене дослідження дозволило виявити наступні інструменти антикризового управління: модернізація, диверсифікація, аудит бізнес-процесів, реінжиніринг, реорганізація, банкрутство, санація, даутсайзинг, контролінг, бенчмаркінг, аутсорсинг, моніторинг, фінансова діагностика тощо. Підприємства в залежності від свого стану, цілей, специфіки діяльності та можливостей самостійно визначають інструменти, якими користуватися для подолання кризи. Одним з головних умов ефективного антикризового управління підприємством є вміння адаптуватися до змін в бізнес-середовищі.

Для того, щоб забезпечити ефективне антикризове управління важливо своєчасно виявляти кризу на підприємстві. Тому далі розглянуто моделі діагностики кризи на підприємстві.

1.3 Моделі діагностики кризи на підприємстві

В умовах підвищеного рівня ризику, що обумовлено воєнним станом, систематична діагностика кризи на підприємстві стає критично важливою. Щоб вчасно виявити ознаки можливих проблем і запобігти подальшому загостренню ситуації, важливо проводити систематичну діагностику кризи на підприємстві. Для досягнення цієї мети розроблені різноманітні моделі діагностики кризових явищ.

За результатами опрацювання наукової літератури з даного питання виявлено велику кількість підходів та діагностики кризи на підприємстві. Нами відібрано ті, які надають найбільш повну інформацію про стан підприємства, кризи, а також є адаптованими для вітчизняних реалій. Відмінність у кожній моделі полягає у показниках, які покладено в основу при діагностиці кризи.

На рис. 1.8 наведено основні моделі діагностики кризи на підприємстві.

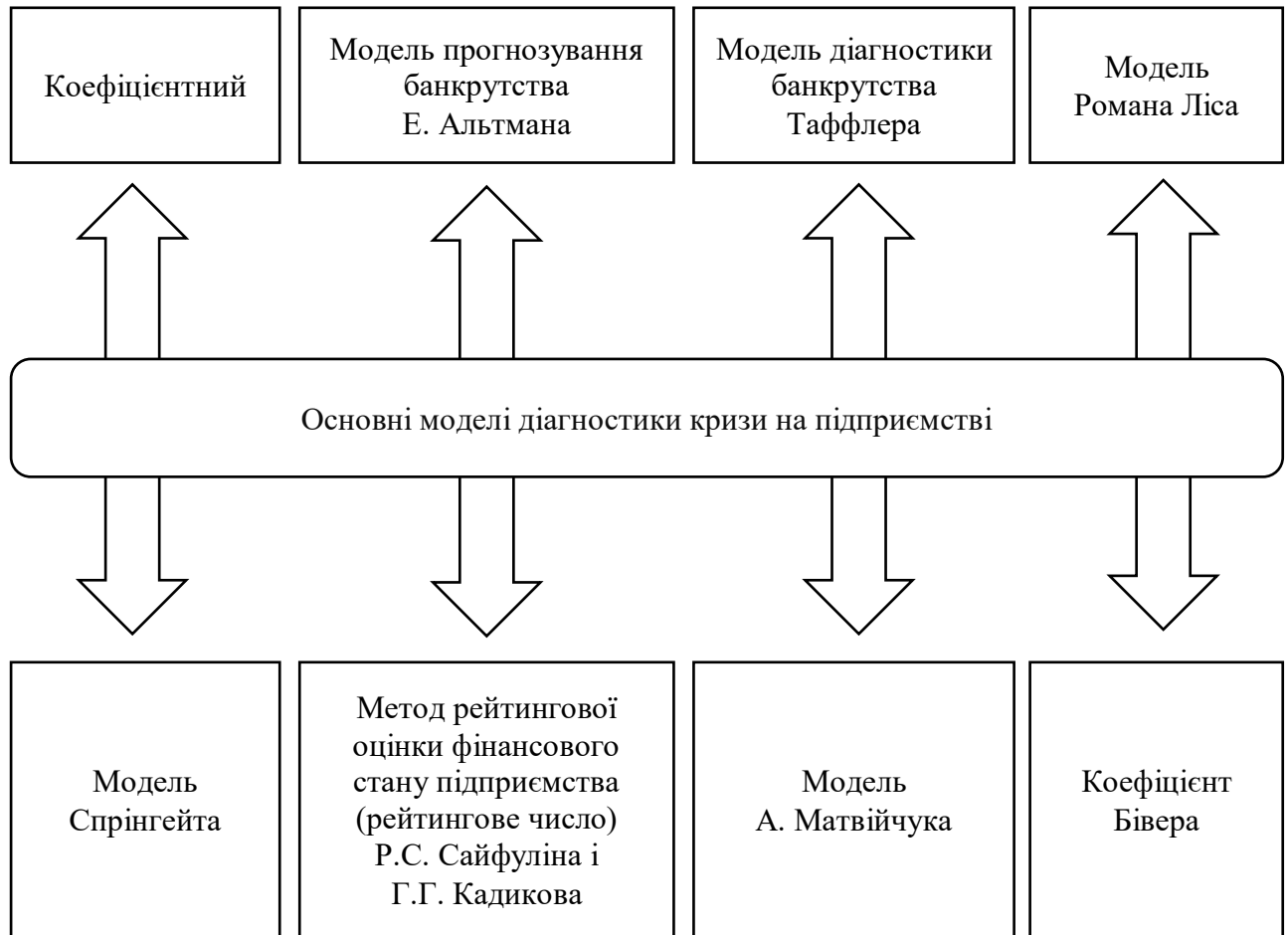


Рисунок 1.8 – Основні моделі діагностики кризи на підприємстві
(складено автором на основі [31, 49, 52, 57])

Однією з моделей діагностики кризи на підприємстві є коефіцієнта модель. Вона базується на аналізі фінансових показників підприємства, таких як ліквідність, рентабельність, платоспроможність, ділової ліквідності тощо. Ця модель дозволяє оцінити фінансовий стан підприємства і виявити можливі дисбаланси, які можуть вказувати на його кризовий стан. Дана модель повинна обов'язково використовуватися при діагностиці кризи на підприємстві й слугувати у такому разі системою ранньої діагностики кризи. Зокрема, у випадках виявлення негативних тенденцій в динаміці, відхилення фактичних результатів від планових чи нормативних буде слугувати індикатором

виявлення певних ознак кризи на підприємстві та вказуватимуть на потребу в приділення більшої уваги окремим сторонам діяльності підприємства.

У табл. 1.3 наведено ключові коефіцієнти діагностики кризи на підприємстві.

Таблиця 1.3 – Ключові фінансові коефіцієнти діагностики кризи на підприємстві (складено автором на основі [31])

№	Показник	Умовне позначення	Формула для розрахунку	Напрямок позитивних змін
1	Коефіцієнт автономії	$K_{авт.}$	Власний капітал / Пасиви	Збільшення; $K_{авт.} > 0,5$
2	Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фін.залеж.}$	Пасиви / Власний капітал	зменшення
3	Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	$K_{спів}$	Власний капітал / Запозичений капітал	Оптимальне значення > 1
4	Власний оборотний капітал	<i>ВОК</i>	<i>ОА - ПЗ</i>	Збільшення
5	Коефіцієнт ліквідності (покриття);	$K_{покр.}$	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	Збільшення $K_{покр.} = 1$; при $K_{покр.} < 1$ підприємство має неліквідний баланс. Якщо $K_{покр.} = 1-0,5$, підприємство своєчасно ліквідує борги
6	Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	$K_{шв.лікв.}$	Оборотні активи – Запаси / Поточні зобов'язання	Збільшення; має бути $K_{шв.лікв.} > 1$; у міжнародній практиці $K_{шв.лікв.} = 0,7-0,8$
7	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{абс.лікв.}$	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	Збільшення має бути $K_{абс.лікв.} = 0,2-0,35$

Розрахунок показників фінансової стійкості та ліквідності є ключовим у діагностиці кризи на підприємстві, оскільки їх розрахунок надає важливу

інформацію про фінансовий стан підприємства. Особливо важливим є аналіз показників ліквідності, які вказують на здатність підприємства вчасно погасити свої поточні зобов'язання.

Правильний аналіз та розрахунок цих показників дозволяє попередити можливі кризові ситуації на підприємстві. Наприклад, якщо показники фінансової стійкості погіршуються та ліквідність падає, це може свідчити про потребу у перегляді стратегії управління фінансами. Вчасні заходи, спрямовані на вирішення цих проблем, допоможуть підприємству уникнути кризової ситуації, зберегти довіру партнерів та інвесторів, спроможність виконувати договірні зобов'язання, а також забезпечити стабільність у довгостроковій перспективі [43].

Коефіцієнт Бівера – це один з показників, що використовуються при діагностиці кризи на підприємстві. Ця модель базується на відношенні власного капіталу за вирахуванням амортизації до зобов'язань підприємства. Чим вище коефіцієнт, тим більша частка власних коштів у структурі фінансів підприємства, що може свідчити про стійкість до фінансових проблем. Однак низький коефіцієнт Бівера вказує на велику залежність підприємства від позикових коштів, що може бути ризиком у кризових ситуаціях. Розрахований коефіцієнт Бівера $> 0,4$ свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства та низьку ймовірність банкрутства. Якщо даний коефіцієнт буде $< 0,2$, то це є свідченням кризових явищ на підприємстві та незадовільну структуру балансу. Відповідно розрахований індикатор вказує на потребу підприємства у розробці антикризових заходів [52].

Модель А. Матвійчука заснована на рейтинговій оцінці фінансового стану підприємства. Дана модель використовує рейтингове число для оцінки кризового стану підприємства. Вона враховує такі параметри, як ліквідність, платоспроможність, рентабельність та інші фінансові показники, для прогнозування можливості виникнення кризових ситуацій. Вважається, що саме модель А. Матвійчука є найбільш адаптованою для вітчизняних підприємств. У даній моделі також встановлене граничне значення, яке складає

1,104. Відповідно, якщо розраховане значення перевищує граничне значення це є свідченням задовільного фінансового стану й відсутності кризових явищ, а в іншому випадку – кризових явищ у діяльності підприємства.

Метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (рейтингове число) Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова базується на системі рейтингів для оцінки фінансового стану підприємства. Він використовується для визначення ризиків банкрутства шляхом присвоєння певного рейтингового числа, яке вказує на фінансову стійкість чи вразливість підприємства. Якщо рейтингове число R для підприємства має значення більше 1, то підприємство знаходиться у задовільному стані. Якщо значення R менше за 1, то це характеризується як кризовий стан [55].

Модель Спрінгейта є однією з найвідоміших у світі для прогнозування можливості банкрутства підприємства. Вона використовує такі показники, як оборотний капітал, прибуток до оподаткування та інші фінансові дані, щоб визначити кризу на підприємстві. Відповідно до даної моделі встановлено граничне значення у розмірі 0,862.

Модель Романа Ліса є комплексним підходом до діагностики кризи на підприємстві. В основу його розрахунку закладено такі показники як: власний оборотний капітал, вартість активів, валовий прибуток, нерозподілений прибуток, позиковий капітал для діагностики кризи на підприємстві. Граничне значення для цієї моделі дорівнює 0,037. Тобто, якщо Z_d становить менше 0,037, то це характеризується як кризовий стан підприємства.

Модель Таффлера є ще однією моделлю для діагностики кризи на підприємстві. Дана модель враховує показники, такі як прибутковість, ліквідність, фінансові зобов'язання та інші, для прогнозування можливих фінансових проблем. Якщо значення $Z < 0,2$ – ймовірність банкрутства досить висока; $0,2 < Z < 0,3$ – можливе банкрутство; $Z > 0,3$ – ймовірність банкрутства низька [62].

Модель прогнозування банкрутства Е. Альтмана, також відома як « Z -показник Альтмана», є однією з найбільш відомих і використовуваних у

фінансовому аналізі. Вона використовує п'ять фінансових показників для оцінки ризику банкрутства: робочий капітал до загальних активів, чистий прибуток до валюти балансу, прибуток до оподаткування до валюти балансу, відношення власного капіталу до позикового капіталу, відношення чистого доходу від реалізації продукції до валюти балансу. Якщо значення $Z < 0,862$ – підприємство є потенційним банкрутом; $Z = 0,862$ – граничне значення ймовірності банкрутства; $Z > 0,862$ – відсутність ймовірності банкрутства [49].

Кожна з розглянутих моделей використовує різні підходи та показники для виявлення можливої кризи на підприємстві та прогнозування фінансових проблем. Вони допомагають аналітикам та вищому менеджменту отримати достовірну інформацію про фінансовий стан підприємства, ймовірність його банкрутства, наявність кризових явищ.

Слід зазначити, що велика кількість моделей діагностики кризи на підприємстві свідчить про різноманітність підходів до такої оцінки. Кожна з розглянутих моделей має свої особливості і базується на різних фінансових показниках, що дозволяє проводити комплексну та детальну аналітику стану підприємства. В основу кожної з них покладено різні фінансові показники для розрахунку, тому й розраховані результати за кожною з них можуть різнитися.

У табл. 1.4 наведено порядок розрахунку оцінки кризового стану підприємства за найбільш поширеними моделями.

Таблиця 1.4 – Порядок розрахунку оцінки кризового стану підприємства за найбільш поширеними моделями (складено автором на основі [42, 43, 52])

Модель	Порядок розрахунку	Позначення
1	2	3
1. Модель прогнозування банкрутства Е. Альтмана	$Z = 1,2 * K_1 + 1,4 * K_2 + 3,3 * K_3 + 0,6 * K_4 + 1,0 * K_5$	де K_1 – власні оборотні активи / валюта балансу; K_2 – чистий прибуток / валюта балансу; K_3 – прибуток до сплати відсотків і податків / валюта балансу; K_4 – власний капітал (ринкова оцінка) / позиковий капітал; K_5 – виручка від реалізації (чиста) / валюта балансу.

Продовження табл. 1.4

1	2	3
2. Модель діагностики банкрутства Таффлера	$Z_T = 0,53 * T_1 + 0,13 * T_2 + 0,18 * T_3 + 0,16 * T_4$	де T_1 – валовий прибуток / поточні зобов'язання; T_2 – оборотні активи / позиковий капітал; T_3 – поточні зобов'язання / вартість активів; T_4 – чистий дохід / вартість активів.
3. Модель Романа Ліса для оцінки фінансового стану	$Z_L = 0,063 * L_1 + 0,092 * L_2 + 0,057 * L_3 + 0,001 * L_4$	де L_1 – власний оборотний капітал / вартість активів; L_2 – валовий прибуток / вартість активів; L_3 – нерозподілений прибуток / вартість активів; L_4 – власний капітал / позиковий капітал.
4. Модель Спрінгейта	$Z_C = 1,03 * A + 3,07 * B + 0,66 * C + 0,4 * D$	де A – власний оборотний капітал / вартість активів; B – прибуток від звичайної діяльності до оподаткування / вартість активів; C – прибуток від звичайної діяльності до оподаткування / поточні зобов'язання; D – чистий дохід / вартість активів.
5. Метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (рейтингове число) Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова	$K = 2K_3 + 0,1K_{пл} + 0,08K_i + 0,45K_m + K_{рвк}$	де K_3 – власний оборотний капітал / вартість активів. Нормативне значення для стабільно діючого підприємства становить більше 0,1; $K_{пл}$ – оборотні активи / поточні зобов'язання. Нормативне значення для стабільно діючого підприємства становить більше 2; K_i – чистий дохід / власний капітал + довгострокові зобов'язання. Нормативне значення для стабільно діючого підприємства становить більше 2,5; K_m – валовий прибуток / чистий дохід. Нормативне значення для стабільно діючого підприємства повинно бути більше облікової ставки НБУ на дату визначення показника; $K_{рвк}$ – чистий прибуток / власний капітал. Нормативне значення для стабільно діючого підприємства повинно бути більше 0,2.
6. Модель А. Матвійчука	$Z_M = 0,033M_1 + 0,268M_2 + 0,045M_3 - 0,018M_4 - 0,004M_5 - 0,015M_6 + 0,702M_7$	де M_1 – оборотні активи / необоротні активи; M_2 – чистий дохід / поточні зобов'язання; M_3 – чистий дохід / власний капітал; M_4 – вартість активів / чистий дохід; M_5 – чистий оборотний капітал / поточні активи; M_6 – позиковий капітал / вартість активів; M_7 – власний капітал / позиковий капітал.
7. Коефіцієнт Бівера	$K_6 = (ЧП - А) / З$	де K_6 – коефіцієнт Бівера; $ЧП$ – чистий прибуток; $А$ – амортизація; $З$ – зобов'язання.

Єдиної методології для оцінки кризи на підприємстві не має. Тому підприємствам потрібно комбінувати розрахунок за різними моделями, що

дозволить урахувати всі сторони його діяльності. Популярним рішенням в сучасних умовах також є використання економіко-математичних моделей, що дозволяє визначати вплив окремих факторів на кризу, прогнозувати подальший її розвиток за різними сценаріями розвитку. Однак використання економіко-математичного моделювання потребує наявності спеціальних знань для їх використання, а також програмного забезпечення. Головна їх перевага полягає у тому, що вони дозволяють спрогнозувати ситуацію з урахуванням даних попередніх періодів.

Таким чином, для кожного підприємства важливо систематично проводити діагностику кризи на підприємстві. У даному питанні наука та практика виробила велику кількість моделей, найбільш популярними та часто використовуваними на підприємствах є такі: коефіцієнт Бівера, модель А. Матвійчука, метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (рейтингове число) Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова, модель Спрінгейта, модель Романа Ліса, модель діагностики банкрутства Таффлера, модель прогнозування банкрутства, коефіцієнтний та інші. Кожна з них базується на урахування окремих фінансових індикаторів, щоб отримати достовірні дані слід одночасно використовувати декілька моделей. Також кожне підприємство може розробляти власні методики, індикатори, які дозволятимуть визначати кризу на підприємстві з урахування специфіки його діяльності.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи досліджено теоретичні та практичні аспекти антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану. Зокрема:

1. Розкрито сутність, різновиди криз та причини їх виникнення. Кризи є неодмінною складовою життя суспільства та економіки, що виникають внаслідок різниці між очікуваннями та реальністю. Кризи на підприємствах є невід'ємною частиною їхнього функціонування, що може виникати з різних причин. Серед найпоширеніших видів криз на підприємствах можна виділити фінансові проблеми, управлінські помилки, зміни на ринку та технологічні

виклики. Причинами виникнення криз на підприємствах є як внутрішні, так і зовнішні фактори. Ці кризи можуть мати серйозний вплив на фінансовий стан, репутацію та подальший розвиток підприємства. Важливою складовою управління кризами є їх попередження та адекватна реакція з боку відповідних інституцій, що дозволяє зменшити їхні негативні наслідки та сприяти стійкому розвитку суспільства. Ефективне управління кризами на підприємствах вимагає гнучкості, швидкості реакції та стратегічного мислення.

2. Розглянуто інструменти антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану. Умови воєнного стану стали головним випробовуванням для малого бізнесу. Вижили та продовжили своє функціонування ті представники малого бізнесу, які зуміли оперативно впровадити антикризове управління. Проведене дослідження дозволило виявити наступні інструменти антикризового управління: модернізація, диверсифікація, аудит бізнес-процесів, реінжиніринг, реорганізація, банкрутство, санація, даутсайзинг, контролінг, бенчмаркінг, аутсорсинг, моніторинг, фінансова діагностика тощо. Підприємства в залежності від свого стану, цілей, специфіки діяльності та можливостей самотійно визначають інструменти, якими користуватися для подолання кризи. Одним з головних умов ефективного антикризового управління підприємством є вміння адаптуватися до змін в бізнес-середовищі.

3. Визначено моделі діагностики кризи на підприємстві. Для кожного підприємства важливо систематично проводити діагностику кризи на підприємстві. У даному питанні наука та практика виробила велику кількість моделей, найбільш популярними та часто використовуваними на підприємствах є такі: коефіцієнт Бівера, модель А. Матвійчука, метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (рейтингове число) Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова, модель Спрінгейта, модель Романа Ліса, модель діагностики банкрутства Таффлера, модель прогнозування банкрутства, коефіцієнтний та інші. Кожна з них базується на урахування окремих фінансових індикаторів, щоб отримати достовірні дані слід одночасно використовувати декілька моделей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕКСПЕРТ-МОНТАЖ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Експерт-Монтаж»

Для дослідження стану антикризового управління обрано одне з вітчизняних підприємств України – товариство з обмеженою відповідальністю «Експерт-Монтаж». Воно зареєстрована у м. Полтава та проводить господарську діяльність у сфері будівництва трубопроводів, що відносить до досить важливих галузей національної економіки. Протягом останніх декількох років ТОВ «Експерт-Монтаж» доводиться функціонувати в умовах великої кількості загроз та криз, а саме: наслідками пандемії Covid-19, повномасштабною війною, економічною рецесією та невизначеності. Тому актуальним постало завдання щодо аналізу антикризового управління на даному товаристві.

Для кращого ознайомлення з досліджуваним суб'єктом у табл. 2.1 наведено його організаційно-правову характеристику.

Таблиця 2.1 – Організаційно-правова характеристика ТОВ «Експерт-Монтаж» (складено автором на основі [70])

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Експерт-Монтаж»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Експерт-Монтаж»
3	ЄДРПОУ	39080193
4	Юридична адреса	Україна, 36020, Полтавська обл., місто Полтава, вулиця Соборності, будинок 22
5	Дата реєстрації	04.02.2014
6	Керівник	Черневецький Сергій Валентинович
7	Середня кількість працівників	8 осіб
8	Вид економічної діяльності	42.21 Будівництво трубопроводів 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи

Слід зазначити, що ТОВ «Експерт-Монтаж» відноситься за розміром до малих підприємств України. Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Експерт-Монтаж» за звітний 2022 р. складала 8 осіб. На момент проведення дослідження ТОВ «Експерт-Монтаж» надало офіційну фінансову звітність за 2020-2022 рр., тому в даній роботі буде проведено аналіз саме за такий період.

Проводить діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» виключно на території України. Основні виробничі потужності товариства знаходяться у м. Полтави, відповідно основним ринком збуту є Полтавська область. Також ТОВ «Експерт-Монтаж» має успішні кейси будівельних робіт на території Львівської, Київської та Харківської областях. Зокрема, працівники ТОВ «Експерт-Монтаж» були залучені у період воєнного стану для будівництва об'єктів електропостачання та телекомунікацій у Харківській області, які зазнали руйнувань через ракетні обстріли.

Головною метою ТОВ «Експерт-Монтаж» є забезпечення надійних рішень для будівництва та ремонту, враховуючи індивідуальні потреби кожного замовника. Компетентний персонал з великим досвідом у сфері монтажу забезпечує високу якість виконання робіт, дотримуючись термінів та стандартів безпеки.

Портфоліо ТОВ «Експерт-Монтаж» включає в себе різноманітні проєкти, від ремонту приватних будинків до великих індустріальних об'єктів. ТОВ «Експерт-Монтаж» спеціалізується на установці систем вентиляції, кондиціонування, водопостачання та опалення, забезпечуючи оптимальний мікроклімат та комфорт у будь-яких приміщеннях, будівництві трубопроводів, споруд електропостачання та телекомунікацій тощо. Загалом ТОВ «Експерт-Монтаж» пропонує досить широкий асортимент послуг для своїх клієнтів. Завдяки високому рівню професіоналізму, індивідуальному підходу до кожного проєкту та використанню сучасних технологій, ТОВ «Експерт-Монтаж» продовжує розвиватися.

Специфіка діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» обумовила існування великої кількості потенційних клієнтів. Усіх клієнтів можна розділити на

чотири цільові групи: промислові підприємства (надання послуг по будівництві трубопроводів), енергетичні компанії (будівництво електроспоруд для енергетичного сектору), телекомунікаційні оператори (будівництво телекомунікаційних споруд для розвитку інтернет-технологій та мобільного зв'язку), приватні особи та комерційні невеликі підприємства (для проведення різноманітних будівельно-монтажних робіт). Особливо зважаючи на сучасні воєнні умови господарювання можемо зазначити, що сфера функціонування ТОВ «Експерт-Монтаж» є досить важливою для підтримки інших галузей національного господарства. Окремо слід зазначити, що клієнтом ТОВ «Експерт-Монтаж» також є держава. Оскільки товариство часто бере участь у державних тендерах на офіційному майданчику Prozorro щодо проведення різноманітних будівельних робіт, відновлення споруд електропостачання та телекомунікацій тощо.

Ринок, на якому функціонує ТОВ «Експерт-Монтаж» у м. Полтаві є досить конкурентним. Існує велика кількість підприємств, які надають аналогічні види послуг. Зокрема, до основних конкурентів ТОВ «Експерт-Монтаж» на ринку Полтавщини відносяться: ТОВ «Монтажтрансгаз», ПП «Еліт Форс Полтава», МКП «Екогаз», МПП «ІСТОК – 2», та інші підприємства будівельної сфери. Усі виділені підприємства як і ТОВ «Експерт-Монтаж» відносяться до малих суб'єктів підприємницької діяльності. З великими будівельними компаніями ТОВ «Експерт-Монтаж» не має можливості гідно конкурувати через нестачу кваліфікованих кадрів, обмежене фінансове забезпечення та недостатню матеріально-технічну базу.

В успіху ТОВ «Експерт-Монтаж» важливе значення відіграє організаційна структура управління, яка відображає зв'язки між окремим структурними підрозділами, їх підпорядкованість тощо. Для ТОВ «Експерт-Монтаж» є лінійна організаційна структура управління, яка характерна для більшості малих підприємств України. Протягом останніх років суттєвих змін в організаційній структурі не відбувалося й у короткострокових планах керівництва товариства не планується. Графічне зображення організаційної структури управління

ТОВ «Експерт-Монтаж» представлено на рис. 2.1.

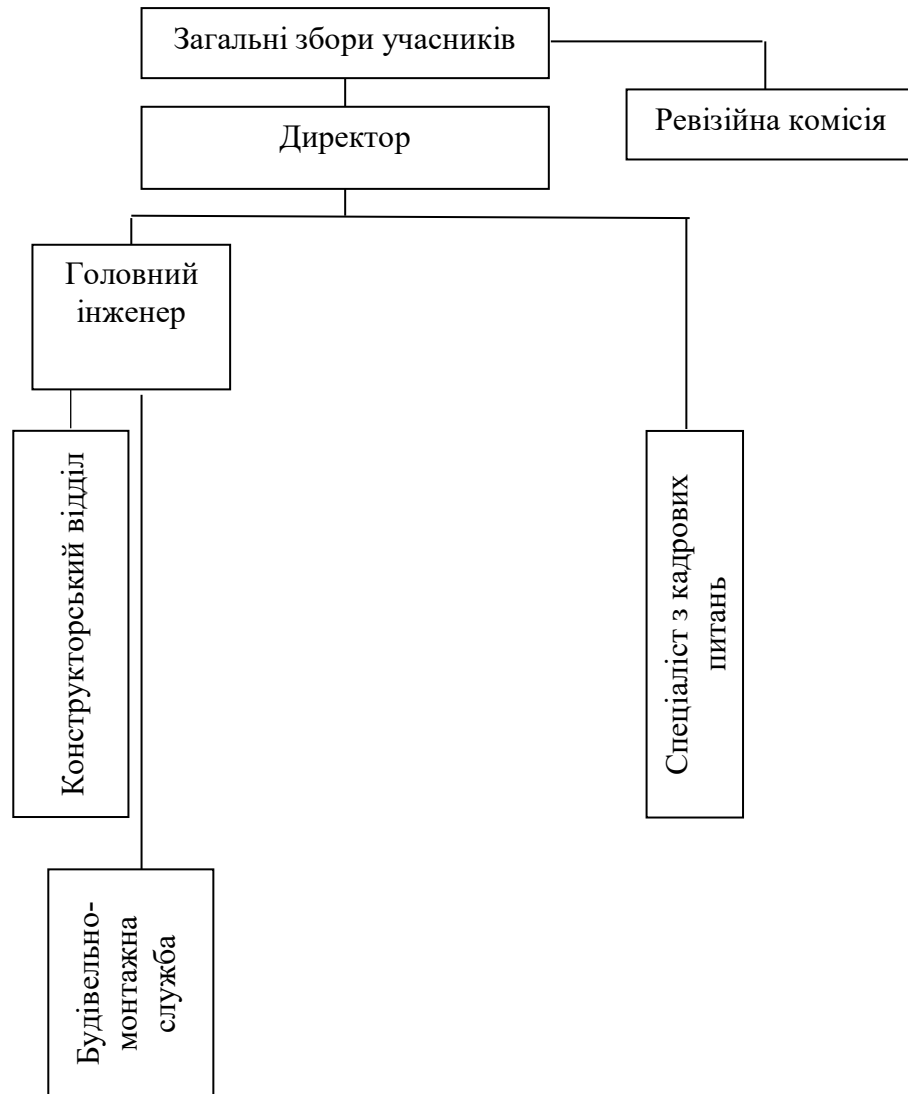


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «Експерт-Монтаж»

Вищим органом управління ТОВ «Експерт-Монтаж» є загальні збори учасників, які збираються для прийняття стратегічних рішень та вирішення ключових питань, пов'язаних з діяльністю товариства. При них створена ревізійна комісія, яка відповідає за контроль за фінансово-господарською діяльністю товариства, проводить аудит, перевірку фінансових звітів, дотримання законодавства, ефективності використання ресурсів тощо.

Директор на ТОВ «Експерт-Монтаж» виступає головним виконавчим органом управління, який призначений загальними зборами учасників. Він відповідає за загальне керівництво, стратегічне планування, досягнення

поставлених цілей, реалізацію кадрової політики тощо. У його підпорядкуванні знаходиться головний інженер, який відповідає за організацію будівельних робіт, контроль якості наданих послуг, впровадження різноманітних інженерних рішень тощо.

Загальний трудовий штат працівників за результатами 2022 р. складає 8 осіб. Більш детальний аналіз загальної структури персоналу товариства подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Експерт-Монтаж» за категоріями зайнятих за 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2022 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал	2	40	3	33,33	3	37,5	(2,5)	4,17
У тому числі:								
керівники	1	20	1	11,11	1	12,5	(7,5)	1,39
спеціалісти	1	20	2	22,22	2	25	5	2,78
технічні працівники	0	0	0	0	0	0	-	-
Виробничий персонал	3	60	6	66,67	5	62,5	2,5	(4,17)
Разом	5	100	9	100	8	100	х	х
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	1,5	-	2	-	1,66	-	-	-

Загальна чисельність персоналу на ТОВ «Експерт-Монтаж» має різну динаміку. У 2020 р. налічувала 5 осіб, у 2021 р. зросла до 9 осіб під впливом загального збільшення обсягу діяльності, а у 2022 р. трудовий штат був скорочений на 1 працівника. Частка виробничого персоналу коливається протягом досліджуваних років у межах 60-66,67 %, а частка управлінського у межах 33,33-40 %. На рис. 2.2 відображено динаміку середньооблікової

чисельності працівників ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

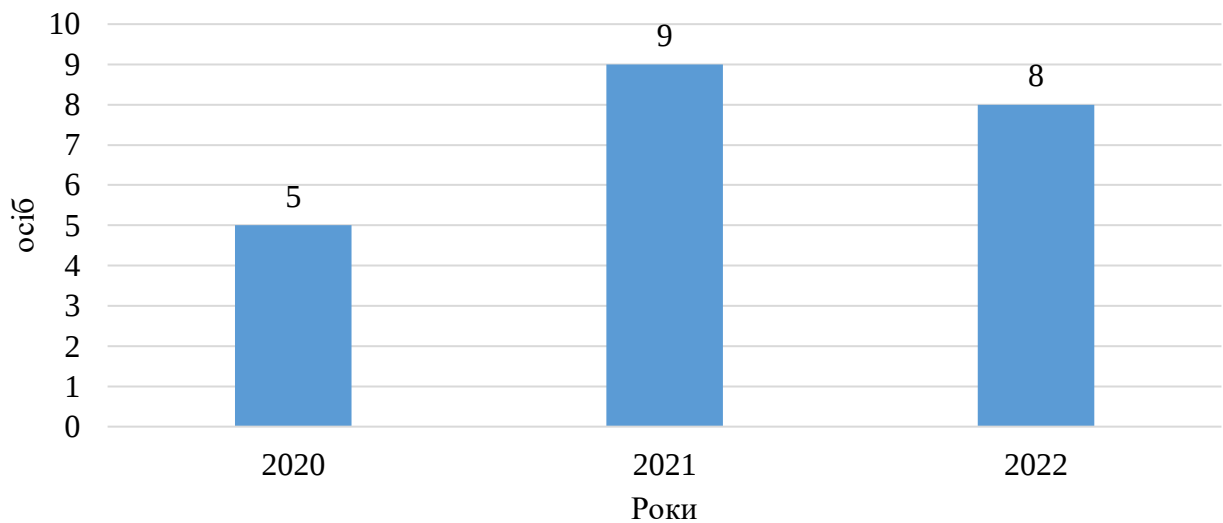


Рисунок 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

В питанні управління персоналом велику роль відіграє система оплати праці. У табл. 2.3 наведено структуру та склад фонду заробітної плати товариства за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.3 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+; -) 2022 р. від	
	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2020 р.	2021 р.
	сума	%	сума	%	сума	%		
Фонд заробітної плати всього	399,42	100	944,244	100	919,488	100	х	х
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	250,59	62,74	580,8	61,51	548,19	59,62	(3,12)	(1,89)
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	148,82	37,26	363,44	38,49	371,29	40,38	3,12	1,89
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	39,38	9,86	91,78	9,72	81,19	8,83	(1,03)	(0,89)
- премії за виробничі результати	109,44	27,4	271,66	28,77	290,09	31,55	4,15	2,78

Зміни у розмірі фонду оплати праці ТОВ «Експерт-Монтаж» є прямою проекцією змін у чисельності персоналу товариства. Найменший розмір фонду оплати праці був у 2020 р. та складав 399,42 тис. грн., коли чисельність працівників складала 5 осіб. Зі зростанням чисельності персоналу в 2021 р. до 9 осіб зріс й фонд оплати праці до 944,244 тис. грн., що більше чим у два рази вище від 2020 р. У 2022 р. було зменшено кількість працівників до 8 осіб й у той же час фонд оплати праці скоротився до 919,488 тис. грн. У структурі фонду заробітної плати відбуваються зростання питомої ваги додаткової заробітної плати, яка включає виплати різних премій, надбавок тощо. Такі свідчення свідчать про те, що зростає залежність виплати розміру заробітної плати ТОВ «Експерт-Монтаж» від досягнення конкретних цілей, виконання певного обсягу роботи.

В сучасних нестабільних умовах важливого значення набуває аналіз ліквідності, який свідчить про здатність ТОВ «Експерт-Монтаж» своєчасно розраховуватися зі своїми кредиторами та виконувати свої зобов'язання. У табл. 2.4 складено баланс ліквідності товариства.

Таблиці 2.4 – Баланс ліквідності ТОВ «Експерт-Монтаж»

Актив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Пасив	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Платіжний надлишок +, -		
								2020 р.	2021 р.	2022 р.
Група А1 Високоліквідні активи	0	0	0,2	Група П1 Поточні зобов'язання, кред. заборг. за тов., роб., послуги	1076,9	1287,7	1252,4	(1076,9)	(1287,7)	(1252,2)
Група А2 Середньо ліквідні активи	259,6	344,6	442,9	Група П2 Короткострокові кредити банків	0	0	0	259,6	344,6	442,9
Група А3 Низько ліквідні активи	343,8	339,3	40,5	Група П3 Довгострокові зобов'язання	0	0	0	343,8	339,3	40,5
Група А4 Важко ліквідні активи	171,5	171,5	324,1	Група П4 Власний капітал	(302)	(432,3)	(444,7)	(473,5)	(603,8)	(768,8)
Баланс	774,9	855,4	807,7	Баланс	774,9	855,4	807,7	x	x	x

Отже, баланс ТОВ «Експерт-Монтаж» у 2021-2023 рр. є неліквідним, адже для товариства характерна протягом досліджуваного періоду наступна нерівність:

$$A1 \leq П1;$$

$$A2 \geq П2;$$

$$A3 \geq П3;$$

$$A4 \geq П4.$$

Така нерівність свідчить про дефіцит власного капіталу товариства, а також неможливість ТОВ «Експерт-Монтаж» розраховуватися з терміновими зобов'язаннями. Товариство фактично не має вільних грошових коштів.

Таким чином, ТОВ «Експерт-Монтаж» є представником малого бізнесу на Полтавщині. Основним видом діяльності товариства є будівництво трубопроводів, споруд електропостачання та телекомунікацій, а також надання послуг по виконанню інших будівельно-монтажних робіт. Протягом 2022 р. середня кількість працівників становила 8 осіб, що на 1 особу менше за попередній рік. Результати проведеного аналізу балансу ліквідності ТОВ «Експерт-Монтаж» показали про наявність на товаристві проблем в частині своєчасного розрахунку зі своїми зобов'язаннями. На товаристві не вистачає ліквідних активів. Зазначена ситуація вимагає більш детального аналізу, оскільки є свідченням кризи на товаристві. Далі проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж».

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж»

В умовах впливу на діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» великої кількості загроз й ризиків, а також нестабільним внутрішнім середовищем, важливого значення набуває проведення своєчасного аналізу фінансово-господарської діяльності. Такий аналіз направлений на виявлення негативних змін й пошук напрямів оптимізації. У табл. 2.5 наведено розраховані основні фінансово-економічні показники діяльності товариства.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2020	2021	2022	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсо- лютне	Темп приросту, %	Абсо- лютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100- 100	9=6-5	10=6/5*100- 100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	878,05	815,15	831,55	(46,5)	(5,3)	16,4	2,01
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	(160,75)	(367,15)	(438,5)	(277,75)	172,78	(71,35)	19,43
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	121	121	155,9	34,90	28,84	34,90	28,84
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	0,00	0,00	0,00	0,00	-	0,00	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	860,60	815,15	755,25	(105,35)	(12,24)	(59,9)	(7,35)
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	форма 1-ПВ	5,00	9,00	8,00	3,00	60,00	(1)	(11,11)
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	Форма 2	343,3	242,5	542	198,7	57,88	299,50	123,51
3.2. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2	596,7	365,5	548,1	(48,6)	(8,14)	182,60	49,96

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	399,42	944,244	919,488	520,07	130,21	(24,76)	(2,62)
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*100 0	6657	8743	9578	2921	43,88	835	9,55
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(253,4)	(123)	(6,1)	247,30	(97,59)	116,90	(95,04)
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(282,5)	(130,3)	(12,4)	270,10	(95,61)	117,90	(90,48)
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(282,5)	(130,3)	(12,4)	270,10	(95,61)	117,90	(90,48)
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	(282,5)	(130,30)	(12,4)	270,10	(95,61)	117,90	(90,48)
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	3.2 / п.2.4	68,66	26,94	67,75	(0,91)	(1,33)	40,81	151,48
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	1,00	1,00	0,20	(0,8)	(80)	(0,8)	(80)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	0,40	0,30	0,72	0,32	80,00	0,42	140
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	902	1210	502	(400)	(44,35)	(708)	(58,51)
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	(0,29)	(0,15)	(0,01)	0,28	(96,55)	0,14	(93,33)
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	1,74	1,51	1,01	(0,73)	(41,95)	(0,5)	(33,11)
6. Показники рентабельності підприємства									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	(32,17)	(15,98)	(1,49)	30,68	X	14,49	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	(175,74)	(35,49)	(2,83)	(172,91)	X	(32,66)	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	(47,34)	(35,65)	(2,26)	45,08	X	33,39	X

У період з 2020 р. по 2022 р. середня вартість сукупного капіталу суттєвих змін не зазнала. У 2022 р. оцінювалася у розмірі 831,55 тис. грн., що на 46,5 тис. грн. або 5,3 % менше за 2020 р., але у порівнянні з 2021 р. більше на 16,4 тис. грн. або 2,01 %. Загалом коливання середньої вартості сукупного капіталу в межах 5 % є незначним та суттєвого впливу на господарську діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» не має.

Більш високі темпи зміни відбуваються у власному капіталі ТОВ «Експерт-Монтаж». У період з 2020 р. по 2022 р. власний капітал має від'ємне значення, що свідчить про його дефіцит й нестачу для фінансування господарської діяльності. Така ситуація спричинена збитковою діяльністю ТОВ «Експерт-Монтаж», що спричинило формування суми нерозподіленого збитку. У динаміці з 2020 р. по 2021 р. відбувається зростання дефіциту власного капіталу з 160,75 тис. грн. до 367,15 тис. грн., а у 2022 р. досягає рівня 438,5 тис. грн. Загальне зростання дефіциту власного капіталу за аналізований період становить 277,75 %. На рис. 2.3 графічно продемонстровано динаміку змін показників капіталу ТОВ «Експерт-Монтаж».

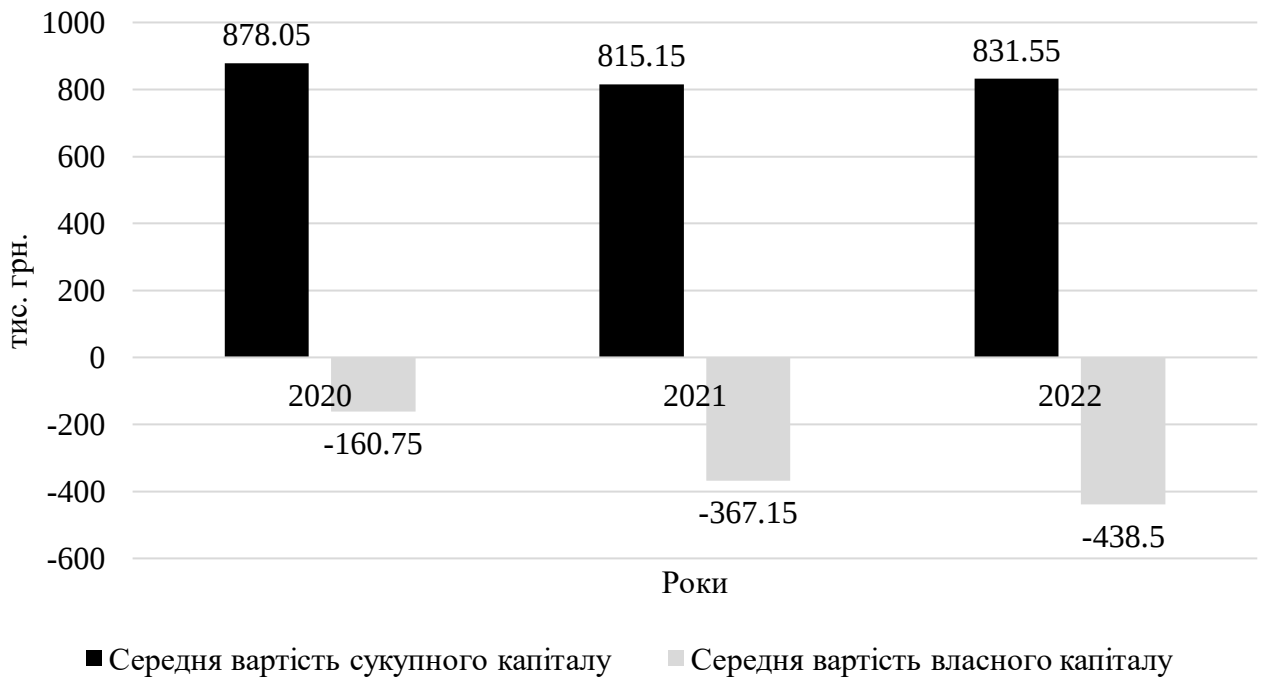


Рисунок 2.3 – Динаміка показників капіталу ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Аналіз показників ресурсної бази ТОВ «Експерт-Монтаж» також демонструє ряд негативних змін. На ТОВ «Експерт-Монтаж» простежується велика нестача власних основних засобів, які є важливими при здійсненні будь-яких будівельних робіт. Середньорічна вартість основних засобів з 2020 р. по 2021 р. була незмінною і становила 121 тис. грн., у 2022 р. відбулося незначне зростання на 34,9 тис. грн. або 28,84 % за рахунок придбання окремих технічних засобів. На рис. 2.4 наведено графічно динаміку середньорічної вартості основних засобів товариства.

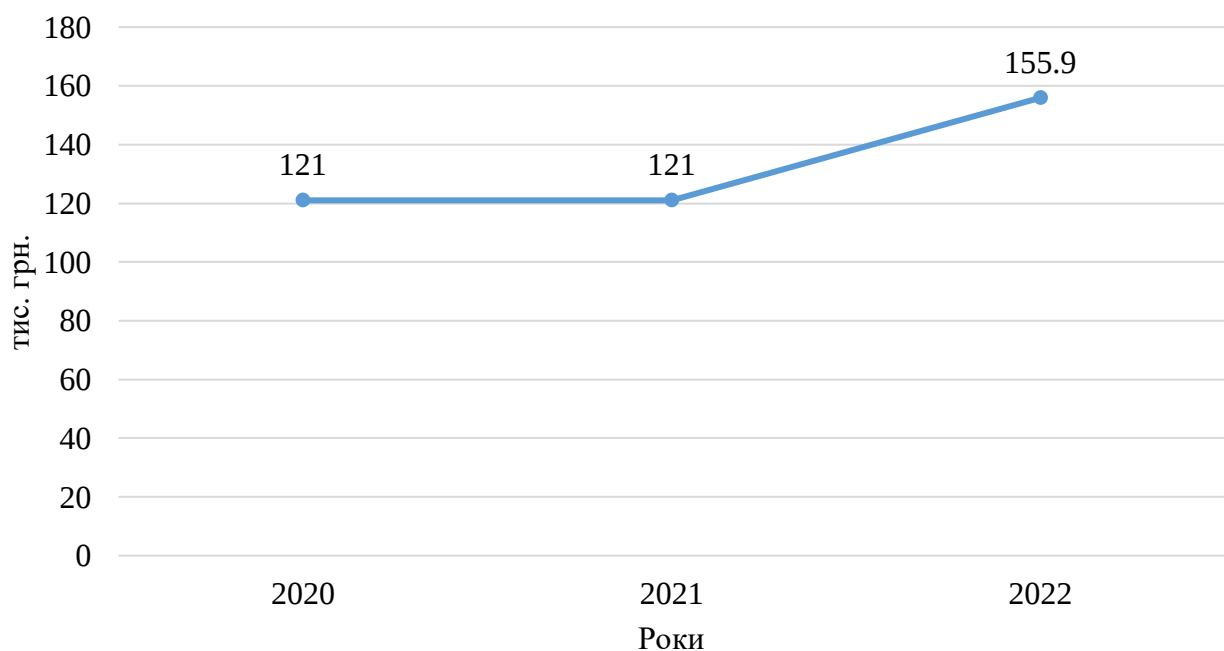


Рисунок 2.4 — Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Розмір середніх залишків оборотних засобів ТОВ «Експерт-Монтаж» демонструє суттєве зниження, що може свідчити про зниження ліквідності балансу та спроможності своєчасно розраховуватися зі своїми кредиторами. У 2022 р. середній залишки оборотних засобів ТОВ «Експерт-Монтаж» оцінювалися у 755,25 тис. грн., що на 105,35 тис. грн. менше за 2020 р. та на 59,9 тис. грн. менше від 2021 р. На ТОВ «Експерт-Монтаж» існує дефіцит оборотних коштів.

Середньооблікова чисельність працівників після збільшення їх з 5 осіб до 9 осіб за 2020-2021 рр. зменшилася у 2022 р. до 8 осіб. Загалом у 2022 р. ТОВ «Експерт-Монтаж» постало з значною проблемою щодо залучення фахових працівників через їх дефіцит. На ринку праці ТОВ «Експерт-Монтаж» помітні суттєві проблеми через міграцію населення, старіння нації, мобілізаційні процеси тощо.

Розмір чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Експерт-Монтаж» у 2020 р. становив 343,3 тис. грн., у наступному 2021 р. відбулося зменшення до 242,5 тис. грн., але уже в 2022 р. помітне зростання на 123,51 % до 542 тис. грн. Зростання чистого доходу в 2022 р. обумовлено підвищенням ціни на будівельні послуги, а також виконання кількості будівельних робіт. Зауважимо, що на ТОВ «Експерт-Монтаж» не вистачає власної матеріально-технічної бази та достатньої кількості працівників для збільшення обсягів виконуваних робіт. На рис. 2.5 відображено динаміку чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Експерт-Монтаж».

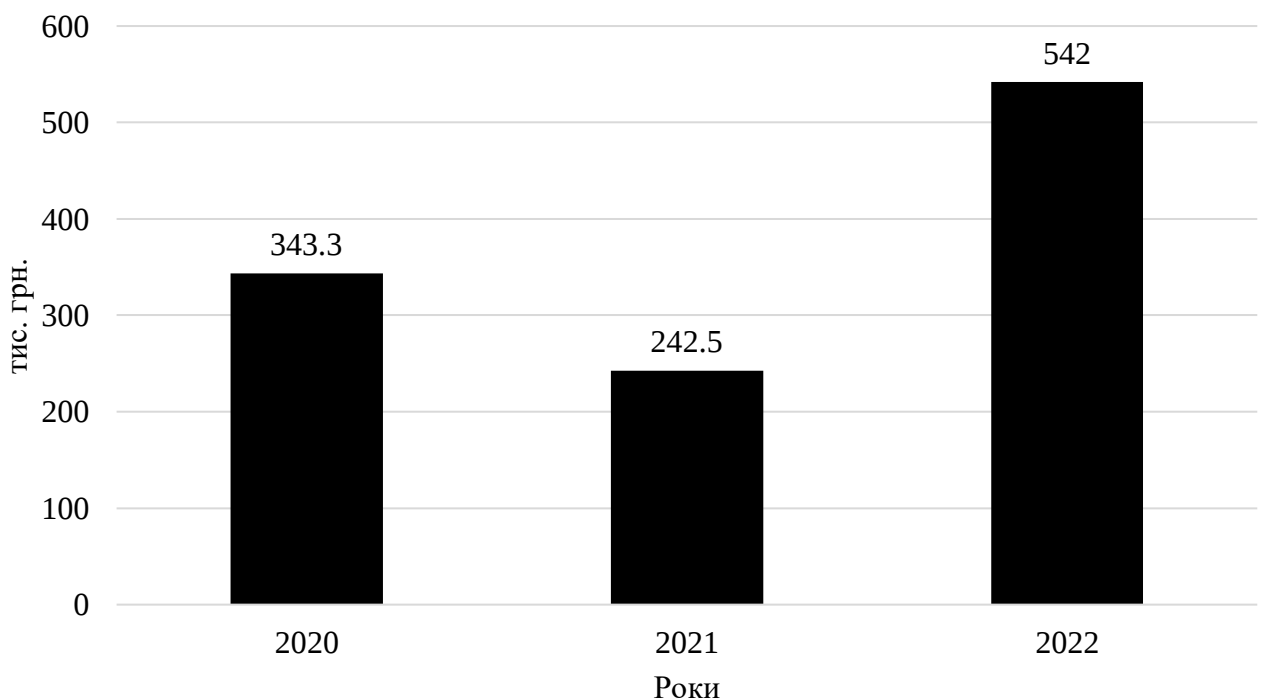


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізації послуг та робіт ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Слід звернути увагу, що на ТОВ «Експерт-Монтаж» протягом з 2020 р. по 2022 р. формуються значні операційні витрати, які перевищують розмір чистого доходу. Зокрема, у 2020 р. операційні витрати склали 596,7 тис. грн. при отриманому чистому доході у 343,3 тис. грн., у 2021 р. операційні витрати становили 365,5 тис. грн. при чистому доході у 242,5 тис. грн., а у 2022 р. операційні витрат склали 548,1 тис. грн. при чистому доході у 542 тис. грн. Такий дисбаланс між витратами та доходами ТОВ «Експерт-Монтаж» призводить до збиткової діяльності. На рис. 2.6 наведено динаміку чистого збитку товариства.

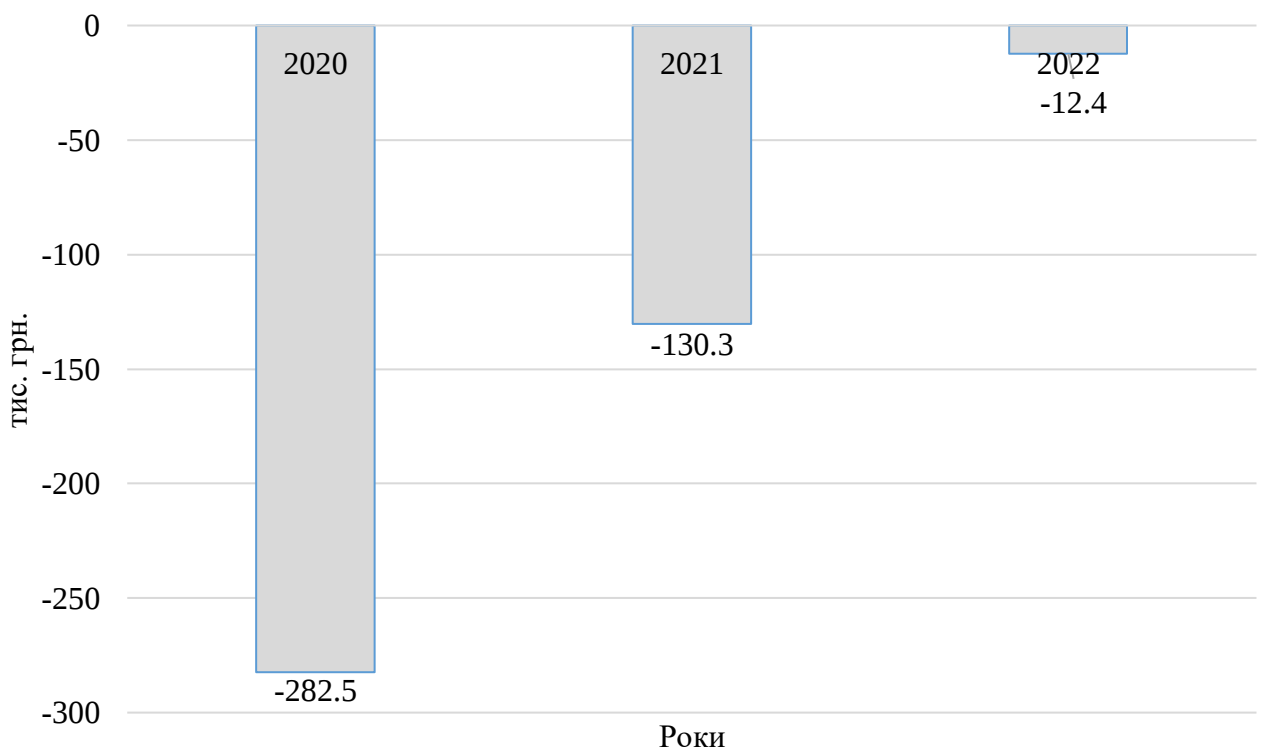


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого збитку ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Наведені дані показують, що з 2020 р. по 2022 р. ТОВ «Експерт-Монтаж» у процесі своєї діяльності не отримувало прибутків, а натомість зазнавало збитків, що є свідченням неефективної діяльності. Отримання збитків від своєї діяльності є одним з головних індикаторів кризи на ТОВ «Експерт-Монтаж».

Головна причина збиткової діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж» є надмірні операційні витрати. Слід відзначити, що протягом 2020-2022 рр. товариству все ж вдалося зменшити рівень операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 41,95 % порівняно з 2020 р. та на 33,11 % порівняно з 2021 р. Загальне зменшення операційних витрат на 1 грн. реалізованої продукції склало з 1,74 грн. до 1,01 грн. Попри деяке зменшення все ж операційні витрати перевищують доходи ТОВ «Експерт-Монтаж» й не дозволяють отримати прибуток.

Збиткова діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» призвела до отримання від’ємних значень показників рентабельності. На рис. 2.7 наведено динаміку показників рентабельності товариства.

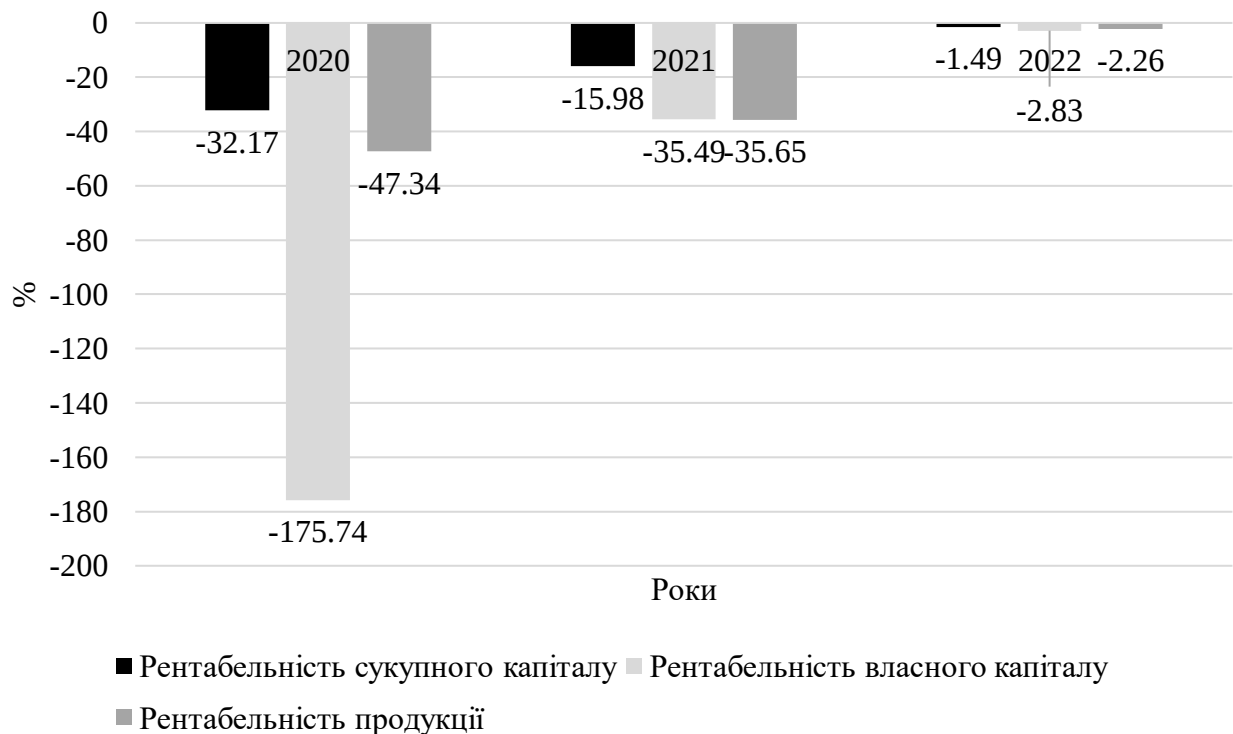


Рисунок 2.7 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Таким чином, результати проведеного аналізу засвідчили ряд проблем у діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж». Перш за все слід відзначити збиткову діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» протягом 2020-2022 рр. Звітний 2022 р. товариство завершило зі збитком у розмірі 12,4 тис. грн. Головною проблемою

для ТОВ «Експерт-Монтаж» для високі операційні витрати, які перевищують розміри доходів товариства, що й призводить до збиткової діяльності. Також на ТОВ «Експерт-Монтаж» помітний високий рівень дефіциту власного капіталу, протягом 2020-2022 рр. його розмір має від’ємне значення, а залежність від позикових коштів зростає. Також варто відмітити нестачу кваліфікованих кадрів та основних засобів, які не дозволяють ТОВ «Експерт-Монтаж» розширити господарську діяльність.

Виходячи з отриманих результатів проведеного аналізу, сформованого збитку ТОВ «Експерт-Монтаж» та від’ємного розміру власного капіталу, досить актуальним завдання постає оцінювання масштабів його кризового стану.

2.3 Оцінювання масштабів кризового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» та ймовірності його банкрутства

Для оцінювання масштабів кризового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» та ймовірності його банкрутства використано ряд методів, які детально розглянуто в п.п. 1.3 даної кваліфікаційної роботи. Для початку в табл. 2.6 наведено розраховані фінансові коефіцієнти діагностики кризи на товаристві.

Таблиця 2.6 – Фінансові коефіцієнти діагностики кризи ТОВ «Експерт-Монтаж»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від:	
				2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт автономії	(0,39)	(0,51)	(0,55)	(0,16)	(0,04)
Коефіцієнт фінансової залежності	(3,57)	(2,98)	(2,82)	0,75	0,16
Коефіцієнт співвідношення власного і залученого капіталу	(0,28)	(0,34)	(0,36)	(0,08)	(0,02)
Власний оборотний капітал	(302)	(432,3)	(597,3)	(295,3)	(165)

Коефіцієнт покриття	0,72	0,66	0,52	(0,2)	(0,14)
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,4	0,4	0,49	0,09	0,09
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	0	0,0002	0,0002	0,0002

Розраховані фінансові індикатори свідчать про кризу на ТОВ «Експерт-Монтаж». Коефіцієнт фінансової автономії з 2020 р. по 2022 р. має від'ємні значення, що сигналізує про високу залежність товариства від зовнішніх джерел фінансування. Фактично вся господарська діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» фінансується за рахунок позикових коштів. Така ситуація є ризиковою, підвищує фінансовий тиск на ТОВ «Експерт-Монтаж» й свідчить про фінансову кризу на товаристві. На рис. 2.8 наведено динаміку коефіцієнту фінансової автономії товариства.

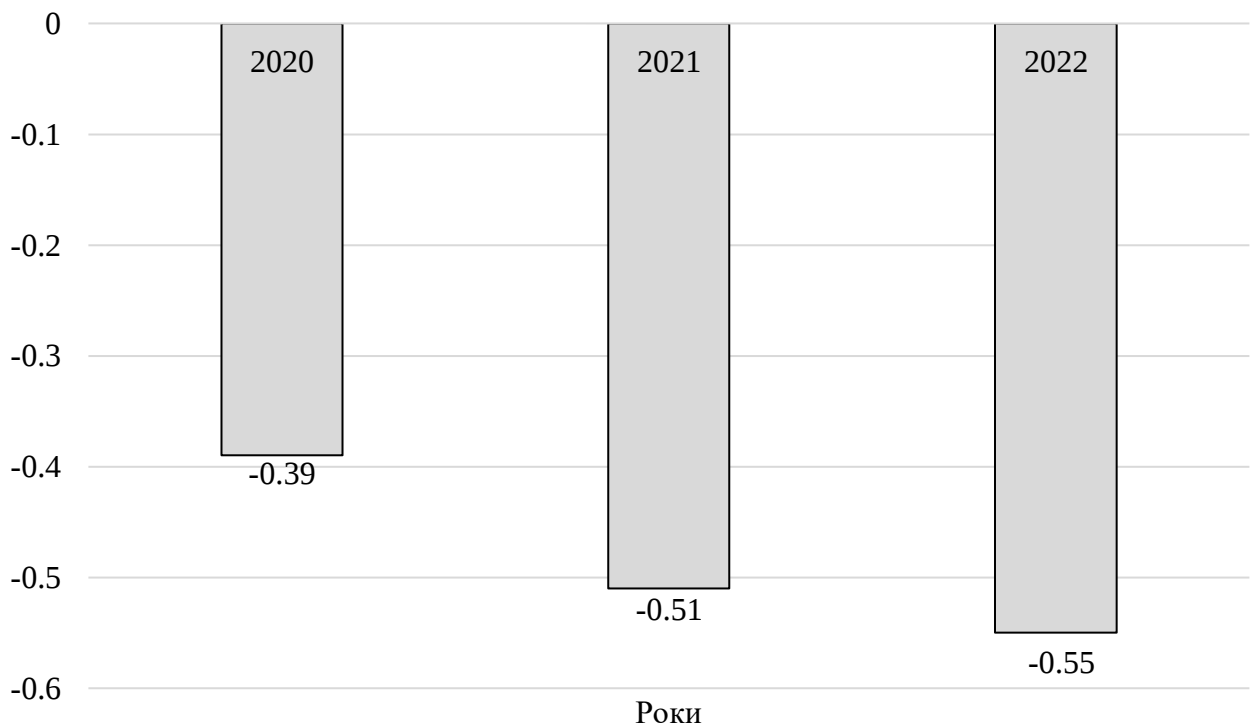


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнта фінансової автономії ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Власний оборотний капітал також має від'ємні значення, що свідчить про його нестачу для покриття поточних зобов'язань. Дефіцит власного оборотного капіталу за 2020 р. по 2022 р. зростає з 302 тис. грн. до 597,3 тис. грн. Такі результати дозволяють констатувати про високий рівень заборгованості на ТОВ «Експерт-Монтаж». Товариство не має можливості на даний час їх всі

покрити навіть у разі продажу всіх оборотних активів. Така ситуація є досить ризиковою й свідчить про кризу.

Те ж саме стосується показників ліквідності, які мають стійку тенденцію до погіршення. Коефіцієнт покриття за 2020 р. по 2022 р. зменшився з 0,72 до 0,52 при нормативному значенні >2 . За рахунок оборотних активів ТОВ «Експерт-Монтаж» може покрити лише 52 % своїх поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності взагалі має критично низькі значення, які фактично дорівнюють нулю, ТОВ «Експерт-Монтаж» має проблеми з надходженням грошових коштів.

Отримані показники дають підстави констатувати про суттєві фінансові проблеми й ризики на ТОВ «Експерт-Монтаж». Товариство потребує негайного перегляду власної фінансової політики. Якщо терміново не вжити заходів, збереження виявлених тенденцій призведе до неминучої ліквідації ТОВ «Експерт-Монтаж».

Виходячи з явного кризового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» далі оцінено ймовірність банкрутства досліджуваного товариства. У табл. 2.7 розраховано модель Е. Альтмана для ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таблиця 2.7 – Модель Е. Альтмана для ТОВ «Експерт-Монтаж»

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
K1	-0,39	-0,51	-0,74
K2	-0,36	-0,15	-0,02
K3	-0,36	-0,15	-0,02
K4	-0,28	-0,34	-0,36
K5	0,44	0,28	0,67
Z_A	-1,888	-1,241	-0,528
Ймовірність банкрутства	Потенційний банкрут		

Отже, згідно моделі Е. Альтмана ТОВ «Експерт-Монтаж» протягом всіх аналізованих років є потенційним банкрутом. Узагальнене значення за даною моделлю є меншим від граничного значення 0,862, що власне й вказує на

досить високу ймовірність банкрутства. ТОВ «Експерт-Монтаж» потребує вжиття невідкладних заходів спрямованих на впровадження антикризового управління.

Далі у табл. 2.8 розраховано модель Таффлера для ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таблиця 2.8 – Модель Таффлера для ТОВ «Експерт-Монтаж»

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
T1	-0,24	-0,10	-0,005
T2	0,72	0,66	0,52
T3	1,39	1,51	1,55
T4	0,44	0,28	0,67
Z_T	0,287	0,349	0,451
Ймовірність банкрутства	Висока	Низька	

Згідно моделі Таффлера для ТОВ «Експерт-Монтаж» у 2020 р. характерною була висока ймовірність банкрутства, а протягом 2021-2022 рр. ситуація покращилася й свідчить про низьку ймовірність банкрутства. В цілому за рахунок антикризових заходів ТОВ «Експерт-Монтаж» має можливість вийти з кризового стану. Слід зазначити, що відмінності в отриманих розрахунках за різними моделями обумовлені різними підходами, які закладено в дані моделі. У кожену модель закладено різні фінансові коефіцієнти для розрахунків. Тому доцільне використання декількох моделей для отримання достовірних даних.

У табл. 2.9 наведено модель Романа Ліса для ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таблиця 2.9 – Модель Романа Ліса для ТОВ «Експерт-Монтаж»

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
L1	-0,39	-0,51	-0,74
L2	-0,33	-0,14	-0,01
L3	-0,39	-0,51	-0,55
L4	-0,28	-0,34	-0,36
Z_L	-0,077	-0,074	-0,079
Ймовірність банкрутства	Кризовий стан підприємства, висока ймовірність банкрутства		

Згідно розрахованої моделі Романа Ліса для ТОВ «Експерт-Монтаж» протягом всього аналізованого періоду характерний кризовий стан й існує висока ймовірність банкрутства. Дана модель також свідчить про нагальну потребу товариства у розробці антикризових підходів, зміни фінансової політики, впровадження антикризового управління. Якщо всього цього не здійснити ТОВ «Експерт-Монтаж» є потенційним банкрутом уже в найближчій перспективі.

У табл. 2.10 наведено модель Спрінгейта для ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таблиця 2.10 – Модель Спрінгейта для ТОВ «Експерт-Монтаж»

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
A	-0,39	-0,51	-0,74
B	-0,36	-0,15	-0,02
C	-0,26	-0,10	-0,01
D	0,44	0,28	0,67
Z_C	-1,50	-0,94	-0,56
Ймовірність банкрутства	ймовірність банкрутства висока		

Згідно моделі Спрінгейта граничним значенням є Z -показник $< 0,862$, якщо отримане значення менше даного рівня, то підприємство оцінюється як потенційний банкрут. Для ТОВ «Експерт-Монтаж» протягом всього аналізованого періоду Z -показник є від'ємним, тобто менше за $< 0,862$. З цього випливає, що ймовірність банкрутства ТОВ «Експерт-Монтаж» є досить високою.

Наступною моделлю, яка діагностує кризу на підприємстві та оцінює ймовірність банкрутства є метод Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова. Основною метою методу є виявлення ризикованих сигналів, які можуть свідчити про те, що підприємство може зіштовхнутися з фінансовими проблемами, що

призведуть до банкрутства. У табл. 2.11 наведено розраховану модель за методом Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова для товариства.

Таблиця 2.11 – Модель за методом Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова для ТОВ «Експерт-Монтаж»

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Кз	-0,39	-0,51	-0,74
Кпл	0,72	0,66	0,52
Ки	-1,14	-0,56	-1,22
Км	-0,74	-0,51	-0,01
Крвк	-0,94	-0,3	-0,03
Z_k	-2,04	-1,50	-1,56
Ймовірність банкрутства	Кризовий фінансовий стан, висока ймовірність банкрутства		

Згідно даного методу ймовірність банкрутства ТОВ «Експерт-Монтаж» є доволі високою, фінансовий стан товариства оцінюється як кризовий. Якщо не вжити необхідних заходів для фінансового оздоровлення ТОВ «Експерт-Монтаж» загрожує у короткостроковому періоді реальне банкрутство та втрата платоспроможності.

У табл. 2.12 наведено модель А. Матвійчука для ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таблиця 2.12 – Модель А. Матвійчука для ТОВ «Експерт-Монтаж»

Коефіцієнт	2020 р.	2021 р.	2022 р.
M_1	0	0	4,29
M_2	0,32	0,19	0,43
M_3	-1,14	-0,56	-1,22
M_4	2,26	3,53	1,49
M_5	-0,39	-0,51	-0,91
M_6	1,39	1,51	1,55
M_7	-0,28	-0,34	-0,36
Z_m	-0,10	-0,09	0,005
Ймовірність банкрутства	Фінансова криза та висока ймовірність банкрутства		

Граничне значення за моделлю А. Матвійчука складає 1,104. Відповідно протягом всього аналізованого періоду розраховане значення для ТОВ «Експерт-Монтаж» є меншим за встановлене граничне значення. Це є підтвердженням фінансової кризи на товариства та існування високої ймовірності банкрутства ТОВ «Експерт-Монтаж». Окремо слід відзначити, що у науковій практиці вважається, що саме модель А. Матвійчука є найбільш адаптованою для вітчизняних підприємств. Тому саме її як основу для формулювання висновків слід брати до уваги.

На рис. 2.9 наведено динаміку коефіцієнта Бівера для ТОВ «Експерт-Монтаж».

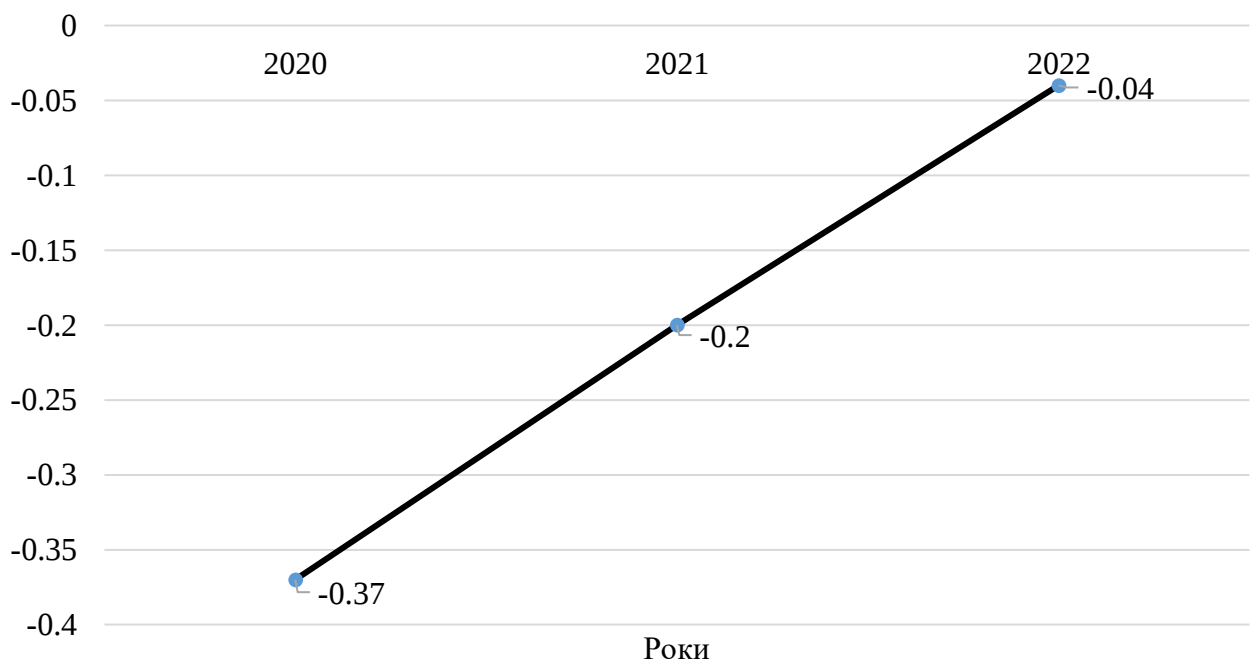


Рисунок 2.9 – Динаміка коефіцієнта Бівера ТОВ «Експерт-Монтаж» за 2020-2022 рр.

Коефіцієнт Бівера також підтверджує фінансову кризу на ТОВ «Експерт-Монтаж» й високу ймовірність банкрутства. Разом з тим протягом 2020-2022 рр. помітні деякі незначні поліпшення фінансового стану товариства. Це загалом свідчить про потенціал ТОВ «Експерт-Монтаж» для виходу з кризи за умови вжиття антикризових заходів.

У табл. 2.13 узагальнено отримані дані за розрахованими моделями ймовірності банкрутства ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таблиця 2.13 – Узагальнені дані за розрахованими моделями ймовірності банкрутства ТОВ «Експерт-Монтаж»

Моделі діагностики банкрутства	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1. Модель прогнозування банкрутства Е. Альтмана	-1,888	-1,241	-0,528
2. Модель діагностики банкрутства Таффлера	0,287	0,349	0,451
3. Модель Романа Ліса	-0,077	-0,074	-0,079
4. Модель Спрінгейта	-1,50	-0,94	-0,56
6. Метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (рейтингове число) Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова	-2,04	-1,50	-1,56
7. Модель А. Матвійчука	-0,10	-0,09	0,005
7. Коефіцієнт Бівера	-0,37	-0,2	-0,04
Ймовірність банкрутства	Висока	Висока	Висока
Масштаб кризи	Катастрофічний	Катастрофічний	Катастрофічний

Загалом, більшість моделей та методів діагностики банкрутства підтверджують високий ризик банкрутства ТОВ «Експерт-Монтаж». Таким чином, необхідні відповідні стратегії та заходи для запобігання фінансовим проблемам і забезпечення стабільності бізнесу.

ТОВ «Експерт-Монтаж» знаходиться у досить кризовому стані й має велику кількість проблем. Усе ускладнюється ще й великою кількістю загроз в зовнішньому середовищі. Війна в Україні, неможливість прогнозування подальшого розвитку подій створює додаткові загрози й перешкоди для діяльності досліджуваного товариства. ТОВ «Експерт-Монтаж» повинне вибудовувати свою діяльність виходячи з стану зовнішнього та внутрішнього середовища. За результатами проведеного аналізу здійснено SWOT-аналіз, який наведений у табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – SWOT-аналіз ТОВ «Експерт-Монтаж»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Диверсифікація бізнесу з рахунок розширення географії присутності та портфелю послуг 2. Отримання грантових коштів від міжнародних організацій 3. Участь в державних тендерах на будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій 4. Зміцнення матеріально-технічної бази за рахунок інструменту фінансового лізингу чи залучення грантових коштів	1. Загострення військовий дій та їх розширення 2. Зниження рівня платоспроможності клієнтів 3. Посилення тиску з боку контролюючих органів влади 4. Швидкі зміни у вимогах до будівельних робіт 5. Суттєве підвищення вартості сировини та інших матеріалів 6. Погіршення бізнес-клімату в Україні 7. Швидке старіння технологій 8. Підвищення податкового навантаження 9. Погіршення демографічної ситуації
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість виконуваних будівельних робіт 2. Широкий асортимент послуг 3. Репутація надійного підрядника 4. Швидка комунікація на товаристві 5. Наявність постійних клієнтів	1. Нестача кваліфікованих кадрів 2. Збиткова діяльність 3. Висока залежність від кредиторів 4. Слабка матеріально-технічна база 5. Низька конкурентоспроможність порівняно з іншими будівельними підприємствами 6. Нерозвиненість бренду

Резюмуючи результати SWOT-аналізу ТОВ «Експерт-Монтаж» у наступній табл. 2.15 сформовано його матрицю.

Таблиця 2.15 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Експерт-Монтаж»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
4+5=9	4+6=10
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
9+5=14	9+6=15

Отримані результати свідчать про досить складне становище ТОВ «Експерт-Монтаж». З однієї сторони зовнішнє середовище містить велику кількість загроз, які потенційно можуть завдати значних збитків товариству. З іншої сторони внутрішнє середовище ТОВ «Експерт-Монтаж» є недостатньо

стабільним, у ньому переважають слабкі сторони. Ключовою з них є збиткова діяльність, що не дозволяє повноцінно розвиватися, фінансувати власні потреби.

Таким чином, для оцінювання масштабів кризового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» та ймовірності його банкрутства використано широкий сучасний методичний інструментарій. Узагальнюючи отримані результати можемо констатувати про високу ймовірність банкрутства ТОВ «Експерт-Монтаж» й катастрофічний масштаб кризи на товаристві. Це свідчить про нагальну потребу для ТОВ «Експерт-Монтаж» щодо вжиття антикризових заходів направлених на його фінансове оздоровлення. До основних проблем ТОВ «Експерт-Монтаж» можна віднести: збиткову діяльність, низький рівень ліквідності балансу, дефіцит власних фінансових ресурсів, високу залежність від позикових коштів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах воєнного стану. За результатами цього зроблено наступні висновки.

1. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Експерт-Монтаж». ТОВ «Експерт-Монтаж» є представником малого бізнесу на Полтавщині. Основним видом діяльності товариства є будівництво трубопроводів, споруд електропостачання та телекомунікацій, а також надання послуг по виконанню інших будівельно-монтажних робіт.

2. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж». Результати проведеного аналізу засвідчили ряд проблем у діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж». Перш за все слід відзначити збиткову діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» протягом 2020-2022 рр. Звітний 2022 р. товариство завершило зі збитком у розмірі 12,4 тис. грн. Головною проблемою для

ТОВ «Експерт-Монтаж» для високі операційні витрати, які перевищують розміри доходів товариства, що й призводить до збиткової діяльності. Також на ТОВ «Експерт-Монтаж» помітний високий рівень дефіциту власного капіталу.

3. Проведено оцінювання масштабів кризового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» та ймовірності його банкрутства. Для оцінювання масштабів кризового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» та ймовірності його банкрутства використано широкий сучасний методичний інструментарій. Узагальнюючи отримані результати можемо констатувати про високу ймовірність банкрутства ТОВ «Експерт-Монтаж». До основних проблем ТОВ «Експерт-Монтаж» можна віднести: збиткову діяльність, низький рівень ліквідності балансу, дефіцит власних фінансових ресурсів, високу залежність від позикових коштів. Існує потреба щодо вжиття антикризових заходів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕКСПЕРТ-МОНТАЖ» В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Пропозиції щодо виходу ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризового стану

ТОВ «Експерт-Монтаж» знаходиться у такій ситуації, коли кризова ситуація загрожує його існуванню. Виникає серйозна потреба у виявленні та реалізації стратегій для виходу з цієї складної ситуації. Необхідно усвідомити, що без вжиття відповідних заходів ТОВ «Експерт-Монтаж» може стати у найближчій перспективі банкрутом.

Одним з ключових аспектів, які слід враховувати, є аналіз причин кризової ситуації. Чи це результат неправильного фінансового управління, недостатньої конкурентоспроможності на ринку, проблем з управлінням персоналом чи інші фактори. Поки не буде виявлено та вирішено головні причини, будь-які інші заходи можуть бути недостатніми.

Далі, потрібно розробити план дій з урахуванням результатів аналізу. Цей план може включати в себе реструктуризацію фінансових процесів, перегляд стратегії маркетингу та продажів, оптимізацію виробничих процесів та, можливо, перегляд організаційної структури компанії.

Також, важливо залучити всіх зацікавлених сторін до процесу виходу з кризової ситуації. Це можуть бути не лише внутрішні працівники ТОВ «Експерт-Монтаж», а й зовнішні консультанти, партнери, постачальники та клієнти. Усі стейкхолдери зацікавлені, що ТОВ «Експерт-Монтаж» продовжило своє функціонування та сумлінно виконувало взяті на себе зобов'язання перед партнерами. Колективний інтелект та підтримка можуть виявитися вирішальними факторами у подоланні кризи.

Потрібно впроваджувати заплановані заходи систематично, відстежуючи їх ефективність та готовність до коригувань у випадку необхідності. Ситуація

може бути складною, але з відповідним підходом та ретельною роботою, ТОВ «Експерт-Монтаж» може знайти шлях до виходу з кризи та подолання проблем, щоб стати сильнішим і стійкішим у найближчому майбутньому.

Вирішення сукупності наявних проблем виробничого, організаційного, фінансово-інвестиційного, маркетингового, соціального, ринкового, зовнішньоекономічного та іншого характеру на ТОВ «Експерт-Монтаж» дозволить успішно подолати кризу. Ускладнюється усе ще й нестабільним зовнішнім середовищем та наявністю великої кількості загроз і ризиків, що неодмінно слід урахувати в процесі діяльності товариства. Виходячи з сучасних реалій та стану ТОВ «Експерт-Монтаж» для його виходу з кризи обрано два інструменти антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж»: модернізації та реінжинірингу (рис. 3.1).

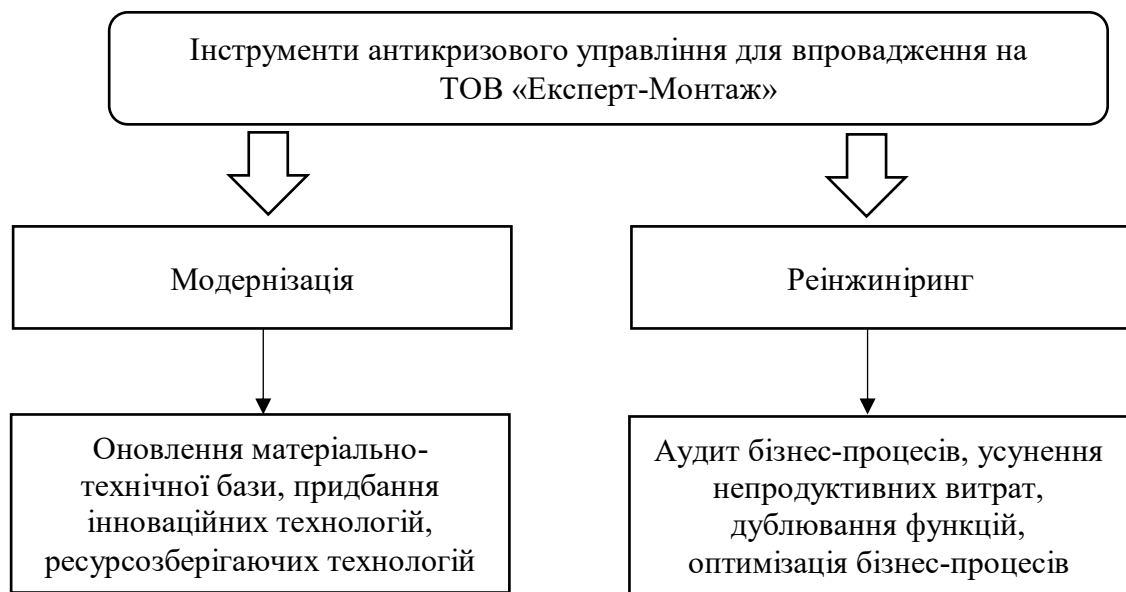


Рисунок 3.1 – Інструменти антикризового управління для впровадження на ТОВ «Експерт-Монтаж» (сформовано автором на основі [43])

Модернізація та реінжиніринг – це дієві інструменти для виходу ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризи, оскільки вони дозволяють переглянути та оптимізувати бізнес-процеси, а також впровадити нові технології та методи управління, що може значно підвищити ефективність компанії.

Модернізація передбачає оновлення технічного обладнання, впровадження сучасних технологій та методів виробництва. Для ТОВ «Експерт-Монтаж» це передбачає впровадження нового обладнання та програмного забезпечення для покращення виробничих процесів, зменшення витрат на енергію та матеріали, а також підвищення якості надаваних послуг й виконуваних робіт

Реінжиніринг, у свою чергу, полягає в перегляді та перепроєктуванні бізнес-процесів з метою досягнення значних покращень у продуктивності та якості. Для ТОВ «Експерт-Монтаж» це передбачає перегляд структури підприємства, впровадження нових стратегій управління проєктами та замовленнями, оптимізацію ланцюга постачання та взаємодії з клієнтами.

На практиці ці інструменти антикризового управління допоможуть ТОВ «Експерт-Монтаж» зменшити витрати, підвищити швидкість реакції на зміни у ринкових умовах, покращити якість робіт та послуг, а також збільшити задоволеність клієнтів. Вони також дозволять ТОВ «Експерт-Монтаж» бути більш гнучким та конкурентоспроможним на ринку, що є критичним в умовах сьогоденної кризи й непередбачуваності стану економічного середовища.

У межах кожного з обраних інструментів антикризового управління слід сформулювати програму заходів, які слід ТОВ «Експерт-Монтаж» впровадити у свою діяльність. У табл. 3.1 наведено програму реінжинірингу бізнес-процесів на ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таблиця 3.1 – Програма реінжинірингу бізнес-процесів на ТОВ «Експерт-Монтаж»

Назва заходу	Короткий опис
1	2
Аудит поточного стану бізнес-процесів	Проведення деталізованого аналізу всіх внутрішніх та зовнішніх процесів товариства для виявлення слабких місць та можливостей для оптимізації
Залучення керівництва та персоналу	Організація зустрічей та консультацій з усіма рівнями керівництва та персоналом для збільшення участі та залучення в єдину мету – виходу з кризи

Продовження табл. 3.1

1	2
Розробка стратегії виходу з кризи	Визначення конкретних кроків та заходів, які потрібно вжити для подолання кризової ситуації. Розробка плану дій з чіткою постановкою завдань та відповідальних осіб
Оптимізація фінансових процесів	Перегляд та оптимізація фінансових процесів ТОВ «Експерт-Монтаж» з метою зменшення витрат, збільшення ефективності та підвищення прибутковості. Залучення зовнішніх джерел фінансування на пільгових умовах за рахунок участі в грантових програмах, отримання кредитів по низьким відсоткам тощо
Перегляд стратегії маркетингу	Аналіз ринкових тенденцій та конкурентного середовища для розробки нової стратегії маркетингу, спрямованої на збільшення впізнаваності бренду та привертання нових клієнтів. Зокрема через використання цифрового маркетингу: створення веб-сторінки, налаштування облікового запису Google «Мій бізнес», створення офіційних акаунтів у соціальних мережах
Оптимізація виробничих процесів	Впровадження нових технологій, методів та інструментів для оптимізації виробничих процесів, зменшення часу виконання робіт та підвищення якості надаваних послуг. Вивчення кращого досвіду зарубіжних підприємств з будівництва трубопроводів, ознайомлення з їх технологіями та впровадження у діяльність товариства
Посилення кадрової складової	Персонал є головним ресурсом товариства, який в умовах війни є дефіцитним, для кращого залучення персоналу в процеси виходу ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризи слід впровадити інноваційні методи стимулювання, зокрема: через розподіл частини майбутнього прибутку товариства між членами трудового колективу, впровадження премій за економію ресурсів, досягнення цільових показників чистого доходу тощо
Поліпшення комунікації	Вдосконалення системи внутрішньої та зовнішньої комунікації, включаючи впровадження нових засобів зв'язку, зокрема за рахунок цифрових технологій, та підвищення взаєморозуміння між працівниками, клієнтами та партнерами
Моніторинг та коригування	Постійний моніторинг виконання стратегії та процесу виходу з кризи з подальшим коригуванням заходів в разі необхідності для досягнення найкращих результатів.

Примітка. Авторська розробка.

ТОВ «Експерт-Монтаж» потребує проведення реінжинірингу усіх бізнес-процесів: маркетингових, виробничих, фінансових, кадрових. Лише комплексне удосконалення бізнес-процесів дозволить ТОВ «Експерт-Монтаж» вийти з кризи та забезпечити довгостроковий успіх на ринку. Усі перспективи для цього існує й на ринку будівництва трубопроводів існує високий попит зважаючи на їх постійне пошкодження через війну, розвиток нових

трубопроводних мереж, а також потреба в проведенні ремонту застарілих трубопроводів, на яких постійно трапляються аварії.

У частині маркетингу ТОВ «Експерт-Монтаж» слід здійснити переорієнтацію на цифрові технології. Попри еру цифрових технологій товариство взагалі не використовує їх для просування свого бренду та формування попиту на послуги. У рамках реінжинірингу маркетингових процесів пропонується:

- створити власну веб-сторінку з розміщення на ній основної інформації про діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж», його послуги, успішні кейси, новинки даної сфери, соціальні проєкти тощо;

- налаштувати обліковий запис Google «Мій бізнес», що дасть можливість безкоштовного представлення у пошуковій системі Google, збільшити довіру потенційних клієнтів тощо;

- запустити офіційні акаунти в соціальній мережі Instagram, на якій розмістити інформацію про послуги товариства, короткі відео з місць роботи, звіти про виконані роботи, корисні публікації з порадами щодо проведення ефективного ремонту трубопроводів, членів трудового колективу, інноваційні технології, які використовуються на товаристві тощо.

Крім того в частині маркетингу ТОВ «Експерт-Монтаж» має можливість щодо розширення асортименту послуг за рахунок надання послуг у проведенні будівельних та ремонтних робіт об'єктів нерухомості. Це дозволить творити ще одне додаткове джерело доходу для товариства. Для реалізації цього ТОВ «Експерт-Монтаж» зможе залучити додаткових працівників, які будуть спеціалізуватися на проведенні ремонтних робіт об'єктів нерухомості.

У частині кадрових процесів ТОВ «Експерт-Монтаж» доцільно покращити мотиваційну складову, що дозволить підвищити зацікавленість персоналу в досягненні спільних цілей, об'єднати їх, утримувати кращих кадрів й залучати з ринку праці. У межах цього слід запровадити різноманітні премії, які принесуть користь як безпосередньо товариству, так й нададуть можливість отримання додаткових виплат працівникам. Такими преміями може стати

гарантований розподіл частини майбутнього прибутку товариства між трудовим колективом, премії за досягнуту економію витрат, премія за антикризові й раціоналізаторські заходи, які дозволять товариству досягнути економічного ефекту. Такі премії дозволять залучити персонал й об'єднати над вирішенням спільної задачі щодо виходу ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризи. За рахунок цих премій вони розумітимуть, що якщо товариство «виживе», зможе вийти з кризи, то й вони отримають суттєві дивіденди. В іншому ж випадку, якщо ТОВ «Експерт-Монтаж» не зможе вийти з кризи, то його чекає банкрутство, а працівників затримки в отриманні заробітної плати, втрата стабільного робочого місця й інші негативні соціально-економічні наслідки.

При цьому, що впровадження запропонованих премій не завдасть додаткового фінансового навантаження на ТОВ «Експерт-Монтаж». Оскільки ці премії будуть виплачені виключно за умови виходу ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризи та досягнення поставлених фінансових цілей. Наприклад, участь у розподілі прибутку вимагатиме від ТОВ «Експерт-Монтаж» втрат виключно за умови завершення 2024 р. з позитивним чистим фінансовим результатом. Премії за економію ресурсів чи ефективні антикризові ідеї передбачатимуть виплати лише за умови, коли ці пропозиції дозволять ТОВ «Експерт-Монтаж» отримати певний економічний ефект.

Виробничі процеси від ТОВ «Експерт-Монтаж» вимагають активної модернізації та переоснащення. Окрім того, що товариство відчуває дефіцит основних виробничих потужностей, інша частина знаходиться у занедбаному стані. Впровадження інноваційних технологій дозволить ТОВ «Експерт-Монтаж» поліпшити якість надання послуг, підвищити швидкість роботи персоналу, збільшити можливості товариства до будівництва трубопроводів тощо.

Вивчення сфери будівництва трубопроводів дозволив виявити велику кількість потенційних інноваційних технологій, які може ТОВ «Експерт-Монтаж» освоїти у своїй діяльності. У табл. 3.2 запропоновано перелік

інноваційних технологій для впровадження у діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таблиця 3.2 – Запропоновані інноваційні технології для впровадження у діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» з метою виходу з кризи

Інноваційні технології	Характеристика
Використання дронів для інспекції і моніторингу	Використання безпілотників (дронів) для проведення швидкої та ефективної інспекції ліній електропередач, трубопроводів і телекомунікаційних споруд. Це дозволить отримувати точні та детальні дані про стан об'єктів без необхідності витрат на організацію земельних робіт або виїзд на місце.
Використання 3D моделювання в проектуванні	Застосування технології 3D моделювання для розробки детальних та точних проектів будівництва трубопроводів, електропостачання та телекомунікаційних споруд. Це дозволить зменшити кількість помилок на етапі проектування та підвищити якість робіт на етапі виконання.
Використання систем моніторингу та аналізу даних	Впровадження систем моніторингу та аналізу даних, що дозволить в реальному часі контролювати якість виконання робіт, виявляти можливі проблеми та швидко реагувати на них. Це сприятиме підвищенню ефективності та якості виконання робіт, а також зменшить ризик виникнення непередбачених ситуацій.
Впровадження сучасних матеріалів та технологій	Використання сучасних матеріалів та технологій у будівництві, таких як композитні матеріали, мікрофібрація бетону, а також розробка та впровадження нових методів укладання та з'єднання трубопроводів, що дозволить підвищити якість та тривалість експлуатації споруд.
Використання технології GPS	Впровадження систем геопозиціонування (GPS) для точного визначення місця розташування будівельних об'єктів та координування робіт. За допомогою технології GPS можна точно планувати та керувати рухом транспорту та обладнання, що сприяє підвищенню ефективності та швидкості виконання робіт.
Використання сварочних робіт	Застосування роботизованих систем з програмним керуванням для автоматизованого зварювання трубопроводів та металоконструкцій. Ця технологія дозволяє підвищити швидкість та якість зварювання, зменшити кількість відходів та знизити ризик виникнення помилок.

Примітка. Авторська розробка.

Ці інноваційні технології допоможуть ТОВ «Експерт-Монтаж» підвищити якість та ефективність будівництва трубопроводів, електропостачання та телекомунікаційних споруд, а також зменшити час виконання проєктів. Придбання інноваційних технологій повинно стати основою для забезпечення безперебійної діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж». На разі проблема полягає у тому, що ТОВ «Експерт-Монтаж» фактично не має власних основних засобів та орендує їх. Оренда є не надійною та може призводити до непередбачуваних поломок обладнання, недотримання термінів отримання основних засобів тощо. Нестача власних основних засобів ставить ТОВ «Експерт-Монтаж» ставить у високу залежність від інших сторін.

При здійсненні модернізації основних засобів для ТОВ «Експерт-Монтаж» постає важливе завдання щодо його фінансування. Власних фінансових ресурсів ТОВ «Експерт-Монтаж» не має, тому доцільним є використання альтернативних джерел фінансування. Зокрема, на разі діє велика кількість програм підтримки українського бізнесу, як міжнародних, так й урядових. На рис. 3.2 наведено програми підтримки бізнесу, у яких може взяти участь ТОВ «Експерт-Монтаж».

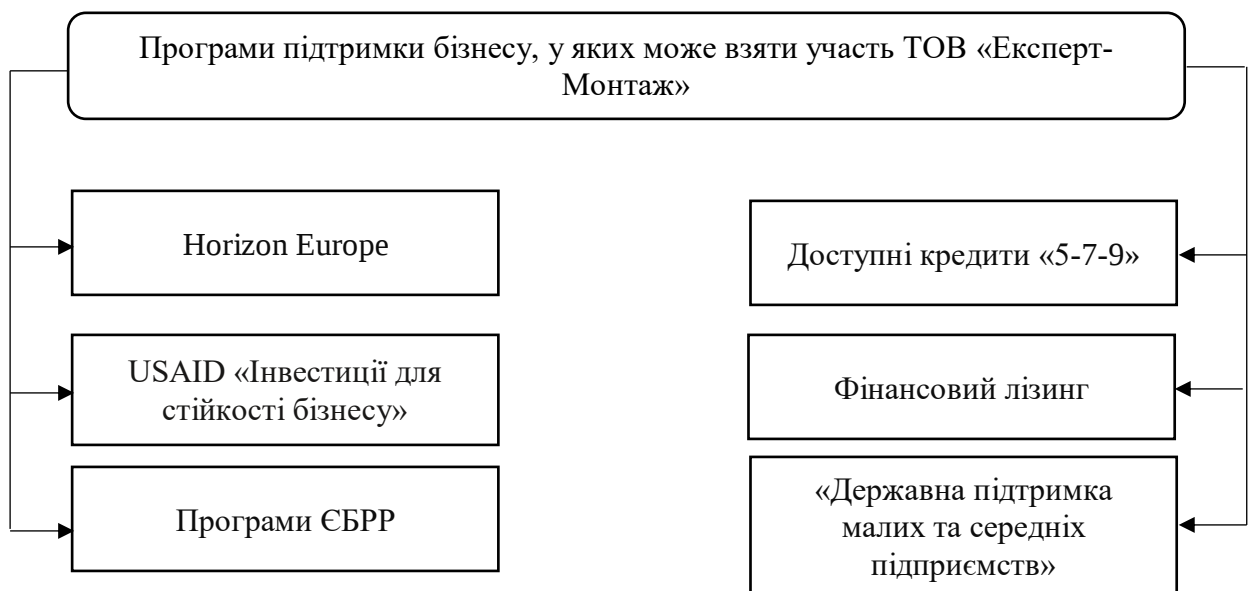


Рисунок 3.2 – Програми підтримки бізнесу, у яких може взяти участь ТОВ «Експерт-Монтаж»

Примітка. Авторська розробка.

ТОВ «Експерт-Монтаж» може представити власний проєкт щодо модернізації основних засобів та взяти участь в одній з міжнародних чи державних урядових програм фінансової підтримки. Це дозволить отримати зовнішні джерела фінансування на безвідсотковій основі, або з низькою фінансовою ставкою кредитування. Це найбільш реальні шляхи отримання фінансових ресурсів для придбання інноваційних технологій в умовах відсутності власних фінансових ресурсів.

Отже, для виходу ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризи запропоновано впровадження таких двох інструментів антикризового управління як: модернізація та реінжиніринг. Саме ці два інструменти найбільше підходять для ситуації, в якій опинилося товариства. У межах цього запропоновано внести зміни в усі ключові бізнес-процеси: маркетинг (розвиток цифрових технологій, веб-сайт, соціальні мережі), кадри (стимулювання персоналу до пошуку шляхів виходу товариства з кризи), фінанси (участь в міжнародних та державних грантових програмах підтримки малого бізнесу), виробництво (зміцнення матеріально-технічної бази, придбання інноваційних технологій) тощо. З огляду на перспективи сфери будівництва трубопроводів ТОВ «Експерт-Монтаж» має всі шанси успішно подолати кризу й вийти на прибутковий рівень. Важливе проведення комплексного реінжинірингу бізнес-процесів.

3.2 Шляхи впровадження антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах воєнного стану

Окрім вжиття заходів, направлених на вихід ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризи, необхідно забезпечити також впровадження антикризового управління. В умовах воєнного стану існує постійна необхідність ТОВ «Експерт-Монтаж» у впровадженні антикризового управління. Воно дозволить оперативно реагувати на будь-які перші прояви ризику, постійно бути спрямованим на удосконалення

й пристосування до нових викликів й загроз воєнного часу.

Перше, що варто врахувати ТОВ «Експерт-Монтаж», – це ризики, пов'язані зі змінами в політичному та економічному середовищі. Введення антикризового управління дозволить ТОВ «Експерт-Монтаж» бути готовою до непередбачуваних обставин та швидко реагувати на них, що допоможе уникнути серйозних фінансових та репутаційних втрат.

Друге, важливо враховувати, що умови воєнного стану можуть призвести до перерв у постачанні сировини, змін у попиті та збільшення ризику для безпеки персоналу. Антикризове управління допоможе ТОВ «Експерт-Монтаж» забезпечити планування, резервування ресурсів та розробку стратегій для збереження операцій та мінімізації впливу кризових ситуацій.

Крім того, впровадження антикризового управління сприятиме підтримці стабільності та впевненості як для внутрішнього, так і зовнішнього середовища ТОВ «Експерт-Монтаж». Це покаже клієнтам, постачальникам та іншим стейкхолдерам, що ТОВ «Експерт-Монтаж» має ефективні стратегії управління кризовими ситуаціями, що збільшить їх довіру та лояльність.

Впровадження антикризового управління є стратегічно важливим для ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах воєнного стану. Це допоможе зберегти стабільність бізнесу, захистити персонал та забезпечити конкурентоспроможність товариства навіть у таких складних й непередбачуваних умовах воєнного часу.

Для впровадження антикризового управління, окрім самого факту усвідомлення даного завдання з боку вищого керівництва, необхідна розробка чітких етапів здійснення даного процесу. Антикризове управління ТОВ «Експерт-Монтаж» буде направлене на постійну діагностику стану товариства, що дозволить своєчасно виявляти негативні тенденції, перші прояви виникнення кризи, прогнозувати можливі зміни й оперативно реагувати шляхом впровадження антикризових заходів й пристосування до змін в зовнішньому середовищі.

На рис. 3.3 запропонований алгоритм впровадження антикризового управління на ТОВ «Експерт-Монтаж».

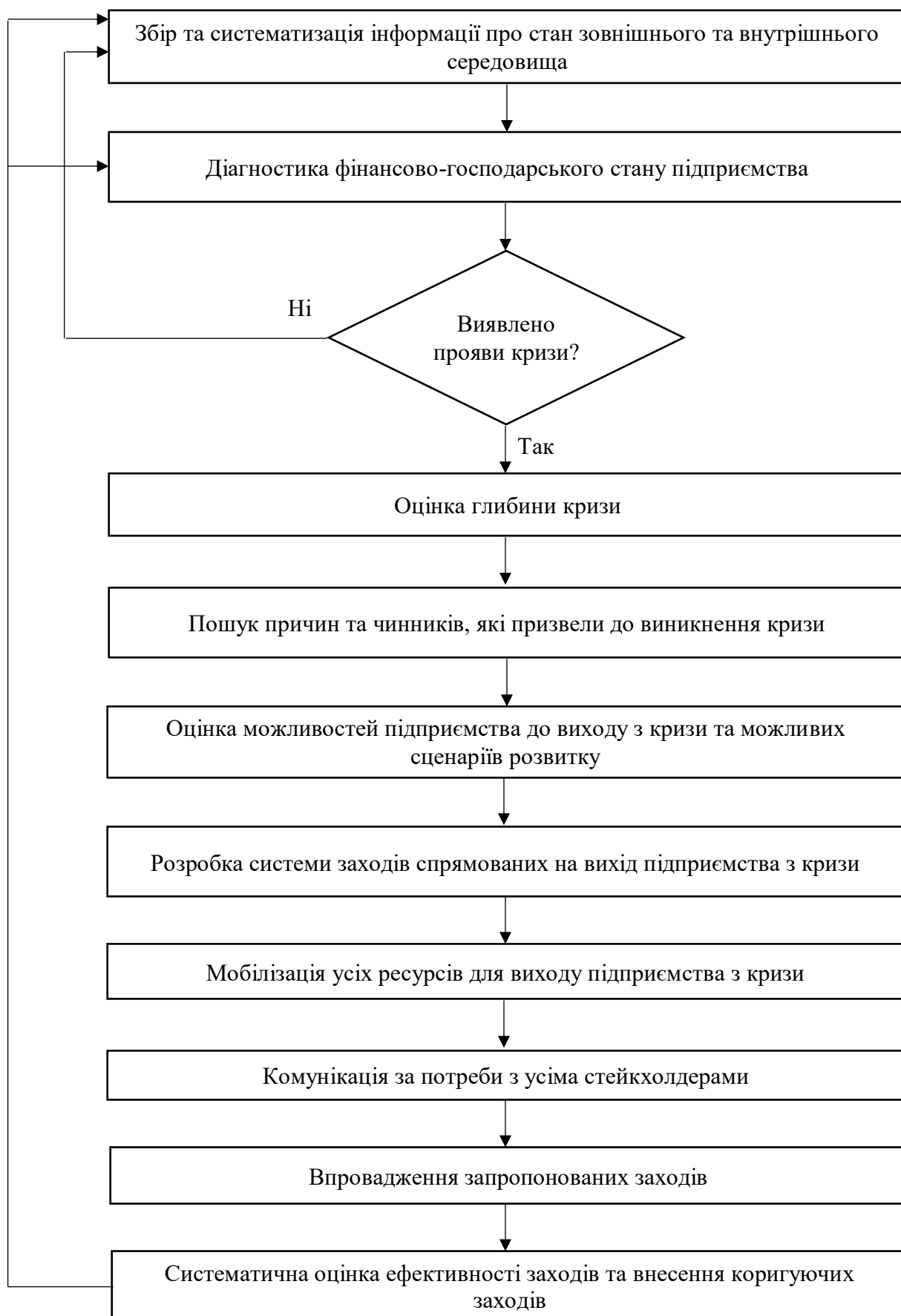


Рисунок 3.3 – Запропонований алгоритм впровадження антикризового управління на ТОВ «Експерт-Монтаж»

Примітка. Авторська розробка.

Впровадження алгоритму антикризового управління може відкрити нову перспективу для ТОВ «Експерт-Монтаж», перетворивши його зі статичного управління на активне. Це означає, що ТОВ «Експерт-Монтаж» буде здатне реагувати на зміни в своєму оточенні та власній діяльності не лише після виникнення проблеми, але й попередньо, завдяки системі попередження та реагування.

Перехід до активного антикризового управління передбачає виявлення негативних тенденцій у реальному часі. Алгоритм антикризового управління дозволить системі ТОВ «Експерт-Монтаж» швидко аналізувати великі обсяги даних, виявляти небезпечні тенденції та висувати прогнози щодо можливих кризових ситуацій. Це надасть керівництву ТОВ «Експерт-Монтаж» можливість приймати інформовані рішення на основі актуальної інформації, забезпечуючи стабільність і успішність діяльності.

Внесення необхідних заходів у контексті активного антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж» означає прийняття рішень та впровадження стратегій заздалегідь, задля запобігання можливим кризам чи мінімізації їхніх наслідків. Алгоритм антикризового управління буде інструментом, який допоможе ідентифікувати оптимальні дії в реальному часі, забезпечуючи адаптивність та гнучкість управлінському процесі.

Отже, впровадження запропонованого алгоритму антикризового управління не лише дозволить ТОВ «Експерт-Монтаж» перейти до активного управління, але й створить базу для стійкого розвитку та успішної адаптації до змін у сучасному бізнес-середовищі.

Запровадження антикризового управління на ТОВ «Експерт-Монтаж» має на меті здійснення таких заходів:

- діагностику процесів і тенденцій, що призводять до кризових ситуацій;
- прогнозування виникнення, розвитку і ймовірних наслідків кризових

ситуацій;

- здійснення антикризового супроводження (виявлення процесів і тенденцій, що призводять чи можуть призвести до кризових ситуацій);
- завчасну підготовку на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризову профілактику);
- організацію і координацію ефективних дій для подолання надзвичайних кризових ситуацій та їх наслідків.

Для ефективного антикризового управління характерно реагування на непередбачені ситуації шляхом аналізу даних та прийняття комбінованих контрзаходів, які вважаються оптимальними в конкретному випадку. Після оцінки їхньої ефективності підприємство переходить до стратегічних заходів антикризового управління.

У той же час, прогресивні компанії, які успішно функціонують на ринку, все більше віддають перевагу інтерактивному управлінню. Вони використовують також прогнозування, доповнене аналізом зовнішнього середовища для виявлення можливих змін. Під час початкового діагностичного аналізу розглядаються можливості одночасного застосування оперативних і стратегічних заходів. З урахуванням зазначеного ТОВ «Експерт-Монтаж» необхідно не чекати настання кризи та її негативних перших наслідків, а діяти на випередження. Для цього здійснювати безперервний процес аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Експерт-Монтаж» та його стану фінансово-господарської діяльності. У разі виявлення негативних тенденцій чи прогнозів одразу розробляти коригуючі антикризові заходи. Такий підхід дозволить бути більш гнучким й оперативно реагувати на будь-які зміни.

У статті в американському інтернет-журналі «Inc.» автор Б. Кондіт [43] розглядає важливість попереднього реагування власників бізнесу на кризові ситуації. Він аналізує вплив цих ситуацій на різні групи стейкхолдерів і контрагентів, таких як працівники, клієнти, постачальники та широка громадськість, що в цілому впливає на трансформацію ціннісних парадигм їхньої компанії. Він підкреслює, що криза може вразити будь-яку компанію у

будь-який час і в будь-якому місці, і розширене планування є запорукою виживання бізнесу. Автор зосереджується на тому, що криза, яку не вдається подолати, може швидко знищити важку працю та цінність компанії, тоді як добре керована криза свідчить про наявність процесів та процедур для вирішення різних питань, що можуть виникнути. Він також зазначає, що сучасні підприємства потребують оперативного реагування на кризові ситуації та запобіжних заходів для зменшення їх наслідків.

Упровадження антикризового управління у діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» матиме наступні переваги:

- зменшення ризику виникнення кризових ситуацій шляхом аналізування потенційних загроз і впровадження ефективних заходів передбачення кризових ситуацій, ТОВ «Експерт-Монтаж» зможе зменшити ймовірність їх виникнення;
- підвищення реагування на кризові ситуації – введення чітких процедур та планів дій у разі кризи дозволить ТОВ «Експерт-Монтаж» швидко та ефективно реагувати на виниклі проблеми, мінімізуючи їх вплив на бізнес;
- збереження репутації та довіри клієнтів – адекватна реакція на кризові ситуації та здатність вирішувати їх збереже репутацію ТОВ «Експерт-Монтаж» та підтримає довіру клієнтів;
- збільшення конкурентоспроможності – ефективне антикризове управління дозволить ТОВ «Експерт-Монтаж» швидше відновити нормальний режим роботи після кризової ситуації, що дозволить їй залишатися конкурентоспроможною на ринку;
- збільшення стабільності та стійкості бізнесу – активне управління кризовими ситуаціями дозволить збільшити стійкість ТОВ «Експерт-Монтаж» до зовнішніх впливів і забезпечить стабільність її функціонування навіть у складних умовах.

Ці переваги сприятимуть зміцненню позицій ТОВ «Експерт-Монтаж» на ринку та сприятимуть її стабільному розвитку у майбутньому. У разі виявлення перших проявів кризи ТОВ «Експерт-Монтаж» зможе оперативно вносити

зміни у свою діяльність, пристосовуючись до мінливих умов господарювання, передбачати негативні події, зміни в політико-економічному середовищі тощо.

Узагальнюючи результати дослідження на рис. 3.4 наведено основні пропозиції щодо впровадження антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах воєнного стану.

1. Систематичний збір та аналіз інформації про стан зовнішнього та внутрішнього середовища
2. Формування системи ранньої діагностики кризи з урахуванням прогнозу зміни ситуації
3. Створення чіткого алгоритму антикризового управління
4. Проведення тренінгів та навчання персоналу діяти в умовах кризи
5. Здійснення регулярного аудиту бізнес-процесів з метою виявлення слабких місць в діяльності підприємства
6. Залучення всього персоналу до пошуку шляхів виходу підприємства з кризи
7. Розробка системи профілактики появи кризових явищ та створення сценаріїв криз
8. Моніторинг ефективності впроваджуваних змін
9. Використання активного підходу щодо виявлення потенційних чинників розвитку кризи

Рисунок 3.4 – Основні пропозиції щодо впровадження антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах воєнного стану

Примітка. Авторська розробка.

В умовах воєнного стану антикризове управління для ТОВ «Експерт-Монтаж» стає надзвичайно важливим. Загальний принцип полягає в тому, щоб бути готовим до різних сценаріїв і реагувати на них швидко і ефективно, забезпечуючи безпеку працівників і майна ТОВ «Експерт-Монтаж», а також зберігаючи стійкість бізнесу в умовах кризи.

Також за доцільне вбачаємо представлення у табл. 3.3 принципів ефективного антикризового управління, яких слід дотримуватися

ТОВ «Експерт-Монтаж».

Таблиця 3.3 – Принципи ефективного антикризового управління, яких слід дотримуватися ТОВ «Експерт-Монтаж»

Принцип	Опис
Принцип постійної готовності до змін	Постійне реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал
Принцип превентивності дій	Реалізація цього принципу забезпечує ранню діагностику передкризового стану підприємства та своєчасне використання можливостей задля нейтралізації кризи та використання її на власну користь
Швидкість реагування на кризові явища в діяльності підприємства	Що раніше будуть включені антикризові механізми по кожному виявленому кризовому явищу, то більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги господарської діяльності підприємства
Диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства	Першим кроком у реагуванні на кризові ситуації є ідентифікація різних рівнів небезпеки для підприємства. Це дозволяє управлінню зосередитися на найбільш критичних аспектах і приділити їм пріоритетну увагу
Адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги	Підприємство повинно реагувати на кризові ситуації відповідно до реального рівня загрози. Це означає, що реакція повинна бути пропорційною масштабу та характеру кризи, забезпечуючи збереження рівноваги в діяльності підприємства
Повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану	Підприємство повинно максимально використовувати свої внутрішні ресурси, які допоможуть вибратися з кризової ситуації. Це може включати оптимізацію процесів, збереження ресурсів та максимальне використання наявних можливостей
Використання у разі необхідності відповідних способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів в діяльності підприємства	Підприємство повинно мати в своєму арсеналі різноманітні стратегії та методи, спрямовані на запобігання виникненню кризових ситуацій або зменшення їхнього впливу. Це може включати резервування ресурсів, створення запасів, а також укладення договорів зі страховими компаніями та розробку кризових планів

Примітка. Авторська розробка.

Умови воєнного стану вимагають від підприємств особливої готовності до кризових ситуацій та ефективного управління ризиками. ТОВ «Експерт-Монтаж» в цих умовах повинно активно застосовувати антикризові стратегії

для забезпечення безпеки працівників, збереження фінансової стійкості та збереження ділових відносин. Ключові принципи антикризового управління включають розробку кризових планів, ретельне фінансове планування, диверсифікацію джерел постачання і збуту, а також активну співпрацю з урядом та іншими підприємствами. Важливо також зберігати відкриту комунікацію з клієнтами та партнерами, щоб забезпечити їхню підтримку та довіру в умовах кризи.

Таким чином, в умовах воєнного стану існує нагальна необхідність впровадження антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж». Воно спрямоване на своєчасне виявлення негативних змін, ризиків та оперативне вжиття заходів направлених на захист ТОВ «Експерт-Монтаж», адаптацію до нових умов господарювання, зменшення негативного впливу окремих чинників тощо. У рамках цього запропоновано чіткий алгоритм антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж», який забезпечить своєчасне виявлення негативних змін. В його основу покладено систематичне здійснення діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж», а також проведення аудиту бізнес-процесів з метою виявлення проблемних зон у діяльності товариства. Зазначені заходи підвищать стійкість ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах кризи.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи запропоновано удосконалення антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах воєнного стану. За результатами цього зроблено наступні висновки.

1. Проведено оцінювання масштабів кризового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» та ймовірності його банкрутства. Для виходу ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризи запропоновано впровадження таких двох інструментів антикризового управління як: модернізація та реінжиніринг. Саме ці два інструменти

найбільше підходять для ситуації, в якій опинилося товариства. У межах цього запропоновано внести зміни в усі ключові бізнес-процеси: маркетинг (розвиток цифрових технологій, веб-сайт, соціальні мережі), кадри (стимулювання персоналу до пошуку шляхів виходу товариства з кризи), фінанси (участь в міжнародних та державних грантових програмах підтримки малого бізнесу), виробництво (зміцнення матеріально-технічної бази, придбання інноваційних технологій) тощо. З огляду на перспективи сфери будівництва трубопроводів ТОВ «Експерт-Монтаж» має всі шанси успішно подолати кризу й вийти на прибутковий рівень. Важливе проведення комплексного реінжинірингу бізнес-процесів.

2. Запропоновано напрями виходу ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризового стану та шляхи впровадження антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах воєнного стану. В умовах воєнного стану існує нагальна необхідність впровадження антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж». Воно спрямоване на своєчасне виявлення негативних змін, ризиків та оперативне вжиття заходів направлених на захист ТОВ «Експерт-Монтаж», адаптацію до нових умов господарювання, зменшення негативного впливу окремих чинників тощо. У рамках цього запропоновано чіткий алгоритм антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж», який забезпечить своєчасне виявлення негативних змін. В його основу покладено систематичне здійснення діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж», а також проведення аудиту бізнес-процесів з метою виявлення проблемних зон у діяльності товариства. Зазначені заходи підвищать стійкість ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах кризи.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в кваліфікаційній роботі на тему: «Антикризове управління малим бізнесом в умовах воєнного стану» дозволило зробити наступні висновки.

1. Розкрито сутність, різновиди криз та причини їх виникнення. Кризи є неодмінною складовою життя суспільства та економіки, що виникають внаслідок різниці між очікуваннями та реальністю. Кризи на підприємствах є невід'ємною частиною їхнього функціонування, що може виникати з різних причин. Серед найпоширеніших видів криз на підприємствах можна виділити фінансові проблеми, управлінські помилки, зміни на ринку та технологічні виклики. Причинами виникнення криз на підприємствах є як внутрішні, так і зовнішні фактори. Ці кризи можуть мати серйозний вплив на фінансовий стан, репутацію та подальший розвиток підприємства. Важливою складовою управління кризами є їх попередження та адекватна реакція з боку відповідних інституцій, що дозволяє зменшити їхні негативні наслідки та сприяти стійкому розвитку суспільства. Ефективне управління кризами на підприємствах вимагає гнучкості, швидкості реакції та стратегічного мислення.

2. Розглянуто інструменти антикризового управління малим бізнесом в умовах воєнного стану. Умови воєнного стану стали головним випробовуванням для малого бізнесу. Вижили та продовжили своє функціонування ті представники малого бізнесу, які зуміли оперативно впровадити антикризове управління. Проведене дослідження дозволило виявити наступні інструменти антикризового управління: модернізація, диверсифікація, аудит бізнес-процесів, реінжиніринг, реорганізація, банкрутство, санація, даутсайзинг, контролінг, бенчмаркінг, аутсорсинг, моніторинг, фінансова діагностика тощо. Підприємства в залежності від свого стану, цілей, специфіки діяльності та можливостей самостійно визначають інструменти, якими користуватися для подолання кризи. Одним з головних умов ефективного антикризового управління підприємством є вміння адаптуватися до змін в бізнес-середовищі.

3. Визначено моделі діагностики кризи на підприємстві. Для кожного підприємства важливо систематично проводити діагностику кризи на

підприємстві. У даному питанні наука та практика виробила велику кількість моделей, найбільш популярними та часто використовуваними на підприємствах є такі: коефіцієнт Бівера, модель А. Матвійчука, метод рейтингової оцінки фінансового стану підприємства (рейтингове число) Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова, модель Спрінгейта, модель Романа Ліса, модель діагностики банкрутства Таффлера, модель прогнозування банкрутства, коефіцієнтний та інші. Кожна з них базується на урахування окремих фінансових індикаторів, щоб отримати достовірні дані слід одночасно використовувати декілька моделей.

4. Проведено аналіз об'єкта та суб'єкта управління ТОВ «Експерт-Монтаж». ТОВ «Експерт-Монтаж» є представником малого бізнесу на Полтавщині. Основним видом діяльності товариства є будівництво трубопроводів, споруд електропостачання та телекомунікацій, а також надання послуг по виконанню інших будівельно-монтажних робіт.

5. Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж». Результати проведеного аналізу засвідчили ряд проблем у діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж». Перш за все слід відзначити збиткову діяльність ТОВ «Експерт-Монтаж» протягом 2020-2022 рр. Звітний 2022 р. товариство завершило зі збитком у розмірі 12,4 тис. грн. Головною проблемою для ТОВ «Експерт-Монтаж» для високі операційні витрати, які перевищують розміри доходів товариства, що й призводить до збиткової діяльності. Також на ТОВ «Експерт-Монтаж» помітний високий рівень дефіциту власного капіталу.

6. Проведено оцінювання масштабів кризового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» та ймовірності його банкрутства. Для оцінювання масштабів кризового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» та ймовірності його банкрутства використано широкий сучасний методичний інструментарій. Узагальнюючи отримані результати можемо констатувати про високу ймовірність банкрутства ТОВ «Експерт-Монтаж». До основних проблем ТОВ «Експерт-Монтаж» можна віднести: збиткову діяльність, низький рівень ліквідності балансу, дефіцит власних фінансових ресурсів, високу залежність від позикових коштів. Існує потреба щодо вжиття антикризових заходів.

7. Проведено оцінювання масштабів кризового стану ТОВ «Експерт-Монтаж» та ймовірності його банкрутства. Для виходу ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризи запропоновано впровадження таких двох інструментів антикризового управління як: модернізація та реінжиніринг. Саме ці два інструменти найбільше підходять для ситуації, в якій опинилося товариства. У межах цього запропоновано внести зміни в усі ключові бізнес-процеси: маркетинг (розвиток цифрових технологій, веб-сайт, соціальні мережі), кадри (стимулювання персоналу до пошуку шляхів виходу товариства з кризи), фінанси (участь в міжнародних та державних грантових програмах підтримки малого бізнесу), виробництво (зміцнення матеріально-технічної бази, придбання інноваційних технологій) тощо. З огляду на перспективи сфери будівництва трубопроводів ТОВ «Експерт-Монтаж» має всі шанси успішно подолати кризу й вийти на прибутковий рівень. Важливе проведення комплексного реінжинірингу бізнес-процесів.

8. Запропоновано напрями виходу ТОВ «Експерт-Монтаж» з кризового стану та шляхи впровадження антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах воєнного стану. В умовах воєнного стану існує нагальна необхідність впровадження антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж». Воно спрямоване на своєчасне виявлення негативних змін, ризиків та оперативне вжиття заходів направлених на захист ТОВ «Експерт-Монтаж», адаптацію до нових умов господарювання, зменшення негативного впливу окремих чинників тощо. У рамках цього запропоновано чіткий алгоритм антикризового управління ТОВ «Експерт-Монтаж», який забезпечить своєчасне виявлення негативних змін. В його основу покладено систематичне здійснення діагностики фінансово-господарської діяльності ТОВ «Експерт-Монтаж», а також проведення аудиту бізнес-процесів з метою виявлення проблемних зон у діяльності товариства. Зазначені заходи підвищать стійкість ТОВ «Експерт-Монтаж» в умовах кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України № 2424-IV від 04.02.2005. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 27.04.2024).
2. Кодекс України з процедур банкрутства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення: 02.05.2024).
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: Наказ Міністерства економіки України від 13 березня 2006 р. URL: <http://uazakon.com/big/text1518/pg1.htm>. (дата звернення: 07.02.2024).
4. Арзянцева Д.А. Напрями розвитку інституту банкрутства в Україні/ Правове забезпечення інтеграції України в європейський політичний, економічний, безпековий, інтелектуальний простір: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 23 квітня 2019 р.). Вінниця, Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2019. 435 с.
5. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 65-74.
6. Бути чи не бути: як зберегти бізнес в умовах турбулентності. Європейська Бізнес Асоціація: веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/bud-gnuchkym-abo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/> (дата звернення: 12.05.2024)
7. Бутко М. П., Маюренко С.О. Теоретичні засади кризових явищ в економіці. *Економіка та держава*. 2011. № 4. С. 4-7.
8. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
9. Возняк Г.В., Коваль В.М. Криза як форма прояву фінансової нестабільності: сутність та наслідки для місцевого економічного розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Том. 4. № 32. 2022. С. 71-78.

10. Гарафонова О.І., Антоненко Е.В. Інновації як інструмент розвитку антикризового управління організацією. *Бізнесінформ*. 2019. № 9. С. 110-116.
11. Головач К.С. Узагальнення наукових підходів до поняття «криза на підприємстві». *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. № 1. С. 74–79.
12. Гончар Л.О., Коваленко В.О., Сокира А.О. Теоретико-прикладні аспекти антикризового управління у сфері гостинності: порівняльно-аналітичний підхід. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2064> (дата звернення: 16.04.2024)
13. Гринчишин Я.М. Основні підходи до визначення поняття «криза підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 277-283.
14. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2. С. 4-10.
15. Далик В.П., Павленчик А.О., Феник В.О., Матвієвський Н.А., Федорига З.А., Приступа Д.А. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № (2). С. 171-176.
16. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2024)
17. Діденко Є.О., Фесюн А.С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
18. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335-338.
19. Івченко Є.А., Мартинов А.А., Мартинова Л.В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5/2. С. 5-13.
20. Кадицка Г., Намлієв Є. Кризові явища як основа виникнення

дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризисологічних досліджень. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 103-116.

21. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством. 3-тє вид. Київ : Вид. дім «Кондор», 2020. 396 с.

22. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

23. Кривов'язюк І.В. Банкрутство як форма ліквідації системної кризи в економіці. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 12 (222). С.31-39.

24. Кубай О.Г., Заставнюк О.А. Удосконалення фінансово-економічної безпеки в системі антикризового управління аграрного підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 4. С. 68-78.

25. Купалова Г.І., Гончаренко Н.В., Коренєва Н.О., Маліновська Д.К. Криза в підприємництві – сутність та необхідність управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. №1. С. 228-232.

26. Кущик А.П., Краснощок Я.В. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern Economics*. 2023. № 39(2023). С. 82-88.

27. Маковоз О.В., Авагімов А.А. Антикризове регулювання як основа стабілізації економіки України *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 200-204.

28. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8-13.

29. Маховка В.М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» Полтава, 2015. 277 с.

30. Мирошніченко Ю.В., Вдовіченко А.С. Антикризове управління на підприємствах малого та середнього бізнесу. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №25. С. 119-132.
31. Міщук Є.В. Урахування тривалості етапів процедури банкрутства під час оцінювання безпеки фінансової спроможності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 3 (71). С. 247-253.
32. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58-68.
33. Мостенська Т.Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 64-72.
34. Назарова Л.В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 281-286.
35. Одношевна О., Міньковська А., Саванчук Т. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2283> (дата звернення: 04.05.2024)
36. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства : зб. наук. пр.* 2020. № 2 (25). С. 137-145.
37. Опендатабот ТОВ «Експерт-Монтаж». URL: <https://opendatabot.ua/c/39080193> (дата звернення: 03.05.2024)
38. Пилипенко О., Кравченко О. Криза як джерело інновацій у виробничо-економічних системах. *Економіка і управління*. 2022. Вип. 52. С. 52-64.
39. Підлипний Ю. Особливості аналізу ймовірності банкрутства в умовах кризи. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. 2017. Випуск 1 (49). Т.2. С. 254-258.

40. Пріб К.А. Практика антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Економіка АПК*. 2019. № 10. С. 51-59.
41. Прокопишин О.С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.
42. Птащенко Л.О. Управління корпоративними фінансами : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 296 с.
43. Птащенко Л.О., Сержанова В.В. Фінансовий контролінг: навч. Посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 344 с.
44. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016. №1. С. 235-239.
45. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах. *Naukaistudia*. 2019. №6(195). С. 47-51.
46. Сковрон І.А., Садова О.В. Ефективна модель антикризового управління. URL: <https://sci.ldubgd.edu.ua/bitstream/123456789/8453/1/%D0%95%D0%A4%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%90%20%D0%9C%D0%9E%D0%94%D0%95%D0%9B%D0%AC%20%D0%90%D0%9D%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%A0%D0%98%D0%97%D0%9E%D0%92%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF.pdf> (дата звернення: 24.04.2024)
47. Смерічевський С.Ф., Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
48. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. *Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка»*. 2022. С. 52-54.
49. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE*

ECONOMIC SYSTEMS. 2023. № 1. С. 220-225.

50. Ткачук Г.Ю. Стратегії антикризового управління підприємствами металургійної промисловості. *МНУ ім В. О. Сухомлинського. Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 416-420.

51. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.

52. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6121> (дата звернення: 26.04.2024)

53. Хринюк О., Очеретяна О. Фактори виникнення кризових явищ та забезпечення сталого розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/355> (дата звернення: 04.05.2024)

54. Череп А.В., Павленко А.І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

55. Чухно А.А. Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. *Економіка України*. 2010. № 1. С. 4-18.

56. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2021. Вип. 6. С. 288-296.

57. Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities Studies*. 2023. Випуск 14 (91). С. 196-207.

58. Шатайло О.А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217-226.

59. Шевченко-Перепьолкіна Р.І. Економічна безпека малих підприємств. *Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал*. 2018. № 6. С. 4-8.

60. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015.

№ 5. С. 264-268.

61. Шинькович А.В. Сутнісні характеристики антикризового управління агроформувань. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7. С. 66-73.

62. Штангрет А.М. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посіб. Київ: Знання, 2012. 374с.

63. Янковець Т.М., Чернюк Ю.В. Порівняння сучасних моделей діагностики ймовірності банкрутства підприємства: закордонний та вітчизняний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 58-62.

64. Brown J.A., Buchholtz A.K., Dunn P. Moral salience and the role of goodwill in firm-stakeholder trust repair. *Business Ethics Quarterly*. 2016. № 26. P. 181-199.

65. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43 (6). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0149206316680030> (дата звернення: 24.04.2024)

66. Condit B. 7 critical steps to crisis management. 2014. Inc. URL: <https://www.inc.com/bruce-condit/7-critical-steps-to-crisis-management.html> (дата звернення: 24.04.2024)

67. Goodstein J., Butterfield K., Neale N. Moral repair in the workplace: A qualitative investigation and inductive model. *Journal of Business Ethics*. 2016. № 138. P. 17-37.

68. Mazzei A., Ravazzani S. Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*. 2015. № 52. P. 319-337.

69. Van der Meer, Verhoeven J.W. Emotional crisis communication. *Public Relations Review*. 2014. № 40. P. 526-536.

70. Youcontrol ТОВ «Експерт-Монтаж». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39080193/ (дата звернення: 03.05.2024).

ДОДАТКИ