

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Менеджмент бізнес-організацій

Форма навчання: очна

очна (денна) / заочна / дистанційна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «**Управління стійкістю бізнес-організації в кризовий період**»

Здобувача

Гончаренка Гліба Олеговича

(ПІБ здобувача)



(підпис)

Науковий керівник: Калінін Олександр Володимирович

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ наукового керівника)



(підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри д.е.н., проф. Сагайдак М.П.

(підпис)

Київ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент бізнес-організацій
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант) освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри



Олена ШАТЛОВА

«26» лютого 2024 р



Михайло САГАЙДАК

«26» лютого 2024р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Гончаренку Глібу Олеговичу

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: «Управління стійкістю бізнес-організації в кризовий період»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «01» березня 2024 р. № 483

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «МАРС УКРАЇНА»

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД
-----------------	--

(назва розділу)

Розділ 2	МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
-----------------	--

*(назва розділу)***Об'єкт дослідження:**

антикризове управління

Предмет дослідження:	теоретичні та науково-методичні положення щодо формування системи антикризового управління на підприємстві
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	теоретичне та практичне дослідження кризових явищ та формування ефективної антикризової політики на підприємствах

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:
У розділі 1

- визначити сутність та особливості антикризового управління підприємств;
- обґрунтувати фактори розвитку антикризового управління на підприємстві;
- виокремити ознаки прояву кризових явищ та як їх уникнути ;

У розділі 2

- визначити методологію діагностики кризових явищ на підприємстві;
- знайти стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві;
- обґрунтувати антикризове управління в умовах глобальних катастроф .

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Олександр КАЛІНІН

«25» лютого 2024 р.

Завдання одержав здобувач



(підпис)

Гончаренко Гліб

«25» лютого 2024 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 55 сторінок, 10 таблиць, 11 рисунків, використано 43 наукових джерела.

Управління стійкістю бізнес-організації в кризовий період

Об'єкт дослідження - процес управління стійкістю бізнес-організації в кризовий період, який породжує проблемну ситуацію.

Предмет дослідження - конкретизується як механізми управління та стратегії, спрямовані на забезпечення стійкості бізнес-організації під час кризи.

Метою даного дослідження є аналіз факторів, що впливають на стійкість бізнес-організацій у кризовий період для виявлення нових стратегій та методів управління, які сприятимуть їхній ефективності та конкурентоспроможності.

Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:

- дослідити теоретичні засади антикризового управління підприємством;
- охарактеризувати фактори розвитку антикризового управління підприємством;
- виділити ознаки прояву кризових явищ та шляхи їх подолання;
- дослідити методологію діагностики кризових явищ на підприємстві;
- запропонувати стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві;
- охарактеризувати антикризове управління в умовах глобальних катастроф.

Практичне значення одержаних результатів: проведене дослідження має важливе практичне значення для підвищення стійкості бізнес-організацій у кризові періоди. Зокрема, інтеграція антикризового управління в загальну стратегію підприємств дозволяє краще підготуватися до кризових ситуацій і мінімізувати їх негативний вплив. Підвищення оперативності та гнучкості у реагуванні на кризи допоможе вчасно виявляти загрози та приймати необхідні заходи. Використання тактичних і стратегічних методів, таких як даунсайзинг, санація, диверсифікація та реінжиніринг, сприятиме швидкій реакції на кризи та довгостроковому розвитку. Оптимізація управління витратами та впровадження ефективних стратегій планування забезпечить стабільний фінансовий стан і високу рентабельність. Підвищення фінансової грамотності персоналу та використання інноваційних фінансових інструментів дозволить ефективніше керувати фінансовими ресурсами. Також всі рекомендації щодо антикризового управління можуть слугувати основою для подолання кризи на підприємстві ТОВ «МАРС Україна»

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024

Рік захисту кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2024

Ключові слова: Бізнес-організація, антикризове управління, управління стійкістю, сценарне планування, стабільність бізнесу

В і д г у к
на кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та
адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»

Гончаренка Гліба Олеговича

(прізвище, ініціали)

на тему Управління стійкістю бізнес-організації в кризовий період

(назва теми)

Логіко-структурний рівень роботи: тема роботи обґрунтована та відповідає сучасним потребам розвитку теорії та практики управління, об'єкт, предмет, мета та завдання дослідження чітко сформульовані, логічно пов'язані між собою та відповідають загальному задуму роботи. Назви розділів відображають їх зміст та відповідають темі дослідження. Висновки роботи відповідають поставленим завданням та підтверджуються результатами дослідження. (5 балів)

Рівень пошукової глибини: Бібліографічний аналіз зроблено на основі використання національних та іноземних джерел, які відповідають загальній темі дослідження. Доцільно було б проаналізувати спеціалізовані джерела, такі як наукові статті, книги та звіти, що розкривають актуальні складові системи управління якістю. (6 балів)

Теоретико-методичний рівень роботи: Визначені основні поняття та методики для визначення та розв'язання проблем управління якістю бізнес-організації, наявні обґрунтування вибору методів дослідження. Здобувачка не повній мірі окреслює свою авторську позицію щодо досліджуваної проблеми, відсутня аргументація розуміння обрання методів. (8 балів)

Діагностичний рівень роботи: Проведено діагностика проблеми дослідження, надані авторські коментарі щодо підтвердження результатів дослідження, не розкрито обґрунтування обрання фактологічного матеріалу (6 балів).

Конструктивний рівень роботи: Сформульована тема дослідження та її актуальність.

Визначено мету та завдання дослідження. Наявна коротка характеристика методів дослідження, але відсутнє пояснення їх вибору. (6 балів).

Рівень наукової етики: Текст оформлено з дотриманням вимогам, відкоригована коректність посилань, стиль викладу матеріалу є науковим, таблиці, рисунки та список літератури оформлено у відповідності до встановлених вимог. (8 балів)

Організаційний рівень проведення дослідження: робота виконувалась відповідно до графіку спочатку, але потім було відставання по виходу на передзахист; зауваження і пропозиції щодо покращення змісту кваліфікаційної роботи враховано. (3 балів)

Публікації автора: відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 42 балів

Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»: Загальні і фахові, які необхідні для виконання професійних обов'язків з можливістю адаптування на робочому місці при здійсненні / реалізації завдань в бізнес середовищі.

Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту: Зміст виконаної роботи дає можливість рекомендувати присвоїти здобувачеві кваліфікацію бакалавра менеджменту.

Науковий керівник
 «_03_» червня 2024



професор, д.е.н., Калінін О.В.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД	9
1.1 Теоретичні засади антикризового управління підприємством	9
1.2 Фактори розвитку антикризового управління підприємством	17
1.3 Ознаки прояву кризових явищ та шляхи їх подолання	24
РОЗДІЛ 2 МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	33
2.1 Методологія діагностики кризових явищ на підприємстві	33
2.2 Стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві	41
2.3 Антикризове управління в умовах глобальних катастроф	45
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	60

ВСТУП

Управління стійкістю бізнес-організації в кризовий період є актуальною проблемою, що виходить за межі лише економічних аспектів. Зростаюча нестабільність у світі, спричинена кризовими ситуаціями різного походження, вимагає нових підходів до управління, оскільки звичайні стратегії можуть бути неефективними. Вирішення цієї проблеми стає надзвичайно важливим для організацій, оскільки вона впливає на їхню ефективність та конкурентоспроможність. Ключовим аспектом є розуміння того, що традиційні методи управління можуть бути неефективними в нових умовах, тому необхідно шукати і впроваджувати інноваційні стратегії, що сприятимуть підвищенню стійкості організації.

Метою даного дослідження є аналіз факторів, що впливають на стійкість бізнес-організацій у кризовий період для виявлення нових стратегій та методів управління, які сприятимуть їхній ефективності та конкурентоспроможності.

Мета розкривається переліком завдань, які вирішуються в КБР:

- дослідити теоретичні засади антикризового управління підприємством;
- охарактеризувати фактори розвитку антикризового управління підприємством;
- виділити ознаки прояву кризових явищ та шляхи їх подолання;
- дослідити методологію діагностики кризових явищ на підприємстві;
- запропонувати стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві;
- охарактеризувати антикризове управління в умовах глобальних катастроф.

Об'єктом дослідження є процес управління стійкістю бізнес-організації в кризовий період, який породжує проблемну ситуацію.

Предмет дослідження конкретизується як механізми управління та стратегії, спрямовані на забезпечення стійкості бізнес-організації під час кризи.

У процесі написання КБР було застосовано різні методи наукового дослідження на теоретичному та емпіричному рівнях. Для проведення комплексного дослідження теоретичних засад антикризового управління підприємством були використані методи аналіз, синтезу, індукції, дедукції, наукової абстракції та аналогії. Для дослідження методології діагностики кризових явищ на підприємстві був використаний метод аналізу та статистико-економічний метод. Крім того, для виділення стратегічних підходів в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві були використані методи формальної та діалектичної логіки.

Результати дослідження мають важливе теоретичне значення, оскільки вони сприяють формуванню нових підходів до управління стійкістю бізнес-організацій в кризовий період. Розвинуті ідеї щодо стратегій управління можуть стати основою для подальших наукових досліджень у галузі антикризового управління. Практичне значення дослідження виявляється у впровадженні стратегічних підходів до управління стійкістю бізнес-організації, що дозволить підвищити її ефективність у реальних кризових ситуаціях. Узагальнені результати аналітичних та розрахункових процедур надають безпосередню практичну користь для бізнес-організацій, допомагаючи їм ефективніше реагувати на кризові виклики та зберігати стійкість у складних умовах.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі акти та нормативно-правові документи з питань діагностики кризового стану підприємства, праці вітчизняних та зарубіжних науковців, фінансові звіти підприємства.

Структура роботи включає вступу, 2 розділи (6 підрозділів), висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг КБР складає 55 сторінок. В роботі представлено 10 таблиць, 11 рисунків, використано 43 наукових джерела.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В КРИЗОВИЙ ПЕРІОД

1.1 Теоретичні засади антикризового управління підприємством

Термін «криза» має свої коріння у грецькому слові «crisis», що означає «вирок» або «рішення у сумнівних обставинах», а також «вихід» або «розв'язання конфлікту». В XIX столітті цей термін почав використовуватися в економічному контексті. На початку свого застосування у «класичній» економічній теорії криза розглядалася як небажаний етап у капіталістичній системі, який супроводжується коливаннями та негативними наслідками, що ставлять перешкоди.

Наразі у науковій літературі термін «криза» використовується для опису небажаних та складних ситуацій, що виникають у різних сферах діяльності підприємств (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «криза» в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
А. В. Дергач	Крайнє загострення протиріч на підприємстві як соціально-економічній системи, що представляє собою переломний момент у послідовності процесів, подій і дій, викликаних іманентною природою економічної системи [1, с.45].	Підкреслює сутність кризи як точки перелому, коли протиріччя досягають максимального напруження, що може призвести до серйозних наслідків.
А. В. Руснак	Незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства [2, с.100].	Вказує на те, що криза є непередбачуваним та небажаним явищем, що тимчасово обмежує функціонування підприємства.
М. О. Багорка	Період проблем і невдач, коли підприємство стикається з серйозними труднощами, які можуть вплинути на його діяльність, стабільність і навіть існування [3, с.69].	Акцентує увагу на періоді складнощів, які загрожують навіть існуванню підприємства та його нормальному функціонуванню.

Продовження табл.1.1

Автор	Визначення	Коментар
Ч. Лі	Важка фінансова ситуація, положення, що загрожує існуванню компанії та вимогливі до особливої діяльності з метою відновлення та відновлення стану рівноваги [4, с.721].	Підкреслює важливість фінансового аспекту кризи та необхідність активних заходів для відновлення стабільності та розвитку підприємства.

Джерело: систематизовано автором на основі [1-4]

Аналізуючи табл.1.1, можна виявити різноманітні підходи до визначення поняття «криза» у науковій літературі. Кожен автор наголошує на певних аспектах цього явища, пропонуючи власне розуміння кризи на підприємстві. Визначення, запропоноване А. В. Дергачем, вказує на кризу як на крайнє загострення протиріч на підприємстві, що представляє собою переломний момент у подіях та діях, спричинених природою економічної системи. Це визначення акцентує увагу на соціально-економічних аспектах кризи [1, с.45]. У своєму визначенні А. В. Руснак підкреслює тимчасовий та незапланований характер кризи, яка може суттєво заважати нормальному функціонуванню підприємства. Це визначення вказує на те, що криза є непередбачуваним та тимчасовим явищем, яке вимагає негайних заходів [2, с.100]. М. О. Багорка визначає кризу як період проблем і невдач, коли підприємство стикається з серйозними труднощами, що загрожують його діяльності та навіть існуванню. Це визначення підкреслює значущість кризового періоду, який може стати критичним для подальшого розвитку підприємства [3, с.69]. Визначення, запропоноване Ч. Лі, акцентує увагу на фінансових аспектах кризи, визначаючи її як важку фінансову ситуацію, що загрожує існуванню підприємства. Автор підкреслює необхідність активних заходів для відновлення стабільності та розвитку підприємства [4, с.721].

Узагальнюючи, можна сказати, що криза на підприємстві може розглядатися як комплексне явище, яке охоплює соціально-економічні, часові, фінансові та організаційні аспекти. Визначення кризи залежить від контексту та підходу дослідника, але в основі кожного визначення лежить усвідомлення

серйозних проблем, які виникають у діяльності підприємства та вимагають негайних заходів для їх вирішення.

Наявність криз обумовлює організацію антикризового управління (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «антикризове управління» в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Г. Кацицка, Д. М. Осипов	Управління, спрямоване на запобігання або пом'якшення криз, а також на утримання функціонування підприємства в режимі виживання в даний період і вихід підприємства з кризи з мінімальними втратами [5, с.164].	Акцентує увагу на запобіганні та пом'якшенні кризових ситуацій та збереженні підприємства в оптимальному стані під час кризи.
О. О. Одношевна	Система розроблених та рекомендованих до впровадження заходів, методів та процедур, які дозволять стабілізувати фінансово-господарську діяльність в контексті підвищення рівня економічної безпеки [6, с.3].	Вказує на необхідність системного підходу до управління кризовими ситуаціями та акцентує увагу на фінансовій стабільності та економічній безпеці.
О. С. Ленков	Система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протиставленні екстенсивному розвитку [7, с.155].	Відзначає важливість активного управління ресурсами для досягнення інтенсивного розвитку та протиставляє його екстенсивному розвитку в умовах кризи.
І. О. Дворник	Комплекс методів та підходів фінансового менеджменту, спрямованих на своєчасну діагностику та запобігання фінансовій кризі шляхом розробки механізмів фінансового оздоровлення та запобігання банкрутству [8, с.343].	Підкреслює важливість фінансового менеджменту в управлінні кризовими ситуаціями та необхідність розробки ефективних механізмів для запобігання кризі.

Джерело: систематизовано автором на основі [5-9]

Аналізуючи табл.1.2, можна відзначити різноманітність підходів до визначення поняття «антикризове управління» у науковій літературі. Визначення, запропоноване Г. Кацицькою та Д. М. Осиповим, визначає антикризове управління як систему керування, спрямовану на запобігання або пом'якшення кризових ситуацій, забезпечення функціонування підприємства в умовах виживання та виходу з кризи з мінімальними втратами [5, с.164]. О. О. Одношевна визначає антикризове управління як систему розроблених та

рекомендованих заходів, методів і процедур, спрямованих на стабілізацію фінансово-господарської діяльності підприємства в контексті підвищення рівня економічної безпеки [6, с.3]. О. С. Ленков визначає антикризове управління як систему керування, спрямовану на інтенсивний розвиток підприємства за рахунок мобілізації та інтенсифікації ресурсів, у протиставленні екстенсивному розвитку [7, с.155]. І. О. Дворник розглядає антикризове управління як комплекс методів і підходів фінансового менеджменту, спрямованих на діагностику та запобігання фінансовій кризі шляхом розробки механізмів фінансового оздоровлення та запобігання банкрутству [8, с.343]. Узагальнюючи, можна сказати, що антикризове управління визначається як система стратегічних та оперативних заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, забезпечення стабільності та виживання підприємства в умовах негативних тенденцій на ринку, а також на активне реагування та вирішення проблем, що виникають у випадку кризових ситуацій.

Метою антикризового управління, на думку О. О. Возовик, є розробка і першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводять до кризового стану [9, с.79]. Його підхід акцентує на реагуванні на активні впливи, які мають потенціал призвести до кризової ситуації. Метою антикризового управління К. Мізрак вважає створення передумов подолання кризових явищ в операційній діяльності (виробництво та продаж продукції) через оперативне керівництво, застосування організаційних важелів управління, технічної політики та промислових антикризових стратегій управління [10, с.258]. На думку А. В. Бардася, основною метою антикризового управління є недопущення та мінімізація негативних наслідків кризових ситуацій та забезпечення стабільного розвитку та функціонування фінансової організації [11, с.258]. Узагальнюючи, можна сказати, що мета антикризового управління полягає у забезпеченні стабільності та виживання організації в умовах кризових ситуацій шляхом адаптації до змін у середовищі, реагування на потенційні загрози та ефективного управління ризиками. Кожен з авторів вкладає свої акценти у

визначенні та досягненні цієї загальної мети, враховуючи конкретні аспекти та особливості діяльності підприємства.

Об'єктами антикризового управління є процес запобігання, розвитку, усунення кризових явищ на підприємстві [12, с.49]. Це означає, що антикризове управління спрямоване на попередження виникнення криз, підтримку сталого розвитку підприємства та ефективне вирішення проблем, які вже виникли. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін в економічному середовищі та забезпечує його стійкість та конкурентоспроможність.

Суб'єкти антикризового управління представлені на рис.1.1.

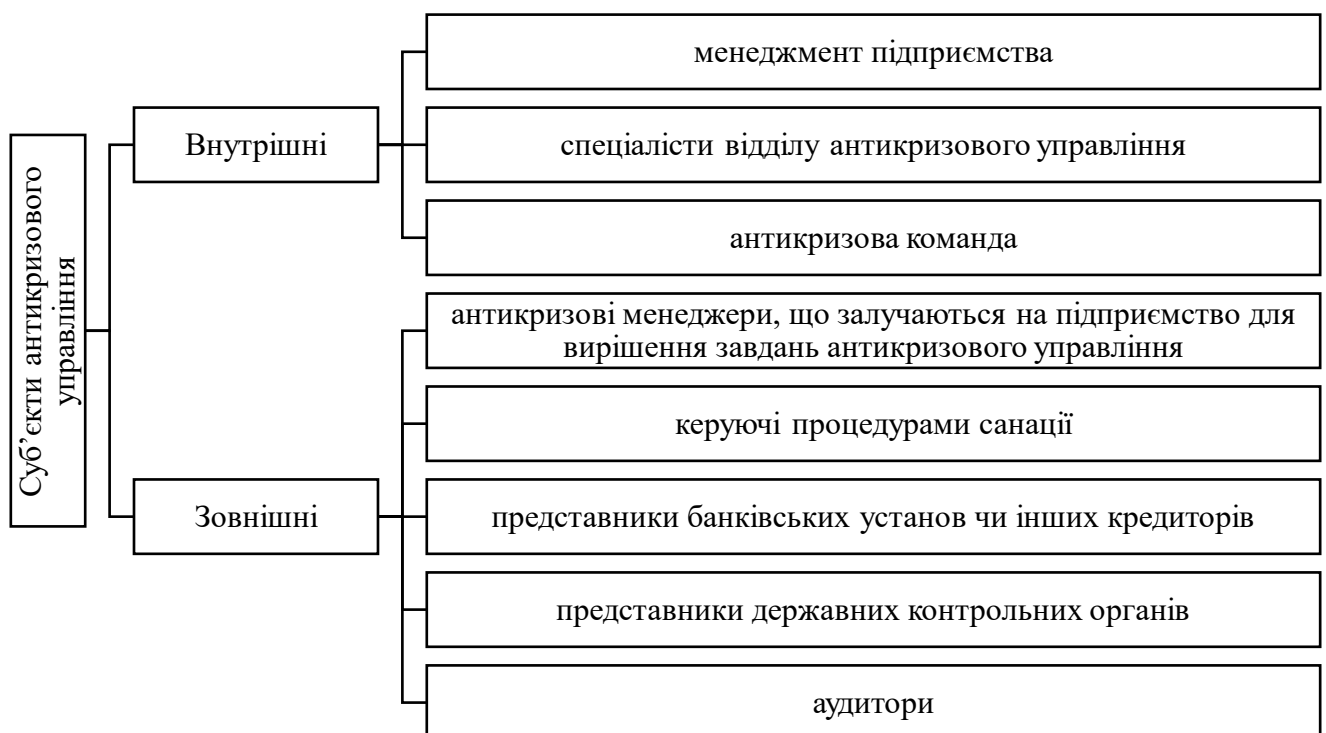


Рисунок 1.1 – Суб'єкти антикризового управління

Джерело: систематизовано автором на основі [12, с.49]

Антикризове управління включає в себе широкий спектр суб'єктів, які залучаються для реалізації стратегій та заходів, спрямованих на запобігання, усунення та подолання кризових ситуацій на підприємстві. Внутрішні суб'єкти антикризового управління включають у себе менеджмент підприємства, який несе відповідальність за прийняття стратегічних рішень та організацію процесу управління. Спеціалісти відділу антикризового управління та антикризова

команда активно займаються розробкою та впровадженням антикризових стратегій та заходів, а також координують дії інших внутрішніх та зовнішніх суб'єктів. Зовнішні суб'єкти антикризового управління включають антикризових менеджерів, які можуть бути залучені на підприємство для вирішення конкретних завдань управління кризовими ситуаціями. Представники банківських установ чи інших кредиторів мають інтерес у вирішенні кризових ситуацій на підприємстві через свої фінансові відносини з ним. Представники державних контрольних органів, аудитори та інші експерти також можуть бути залучені для надання консультацій та підтримки у реалізації антикризових заходів. Узагальнюючи, ефективне антикризове управління вимагає спільної роботи внутрішніх та зовнішніх суб'єктів, які спрямовані на досягнення загальних цілей стабілізації ситуації та подолання кризи на підприємстві.

Західноєвропейські фахівці виділяють наступні види антикризового управління: антиципативне, превентивне та реактивне [13, с.218]. Такі види управління, на думку Г. В. Ортіни, необхідно співвіднести з різними станами підприємства і цілями управління ним [14]. Сутність видів антикризового управління систематизуємо на рис.1.2.

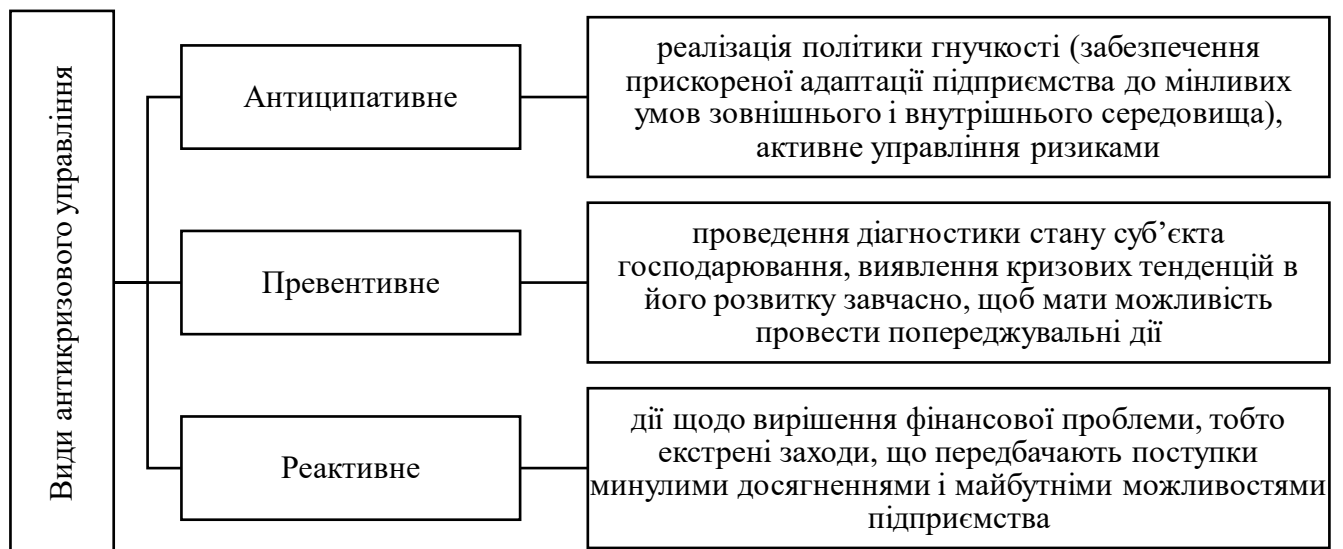


Рисунок 1.2 – Види антикризового управління

Джерело: систематизовано автором на основі [13-14]

Антиципативне антикризове управління передбачає реалізацію політики гнучкості, що включає забезпечення прискореної адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Основна увага в цьому випадку приділяється активному управлінню ризиками, а також розробці та впровадженню гнучких стратегій, що дозволяють підприємству ефективно реагувати на зміни у навколишньому середовищі. Превентивне антикризове управління передбачає проведення діагностики стану суб'єкта господарювання з метою виявлення кризових тенденцій в його розвитку завчасно, що дозволяє підприємству мати можливість провести попереджувальні дії, спрямовані на уникнення або пом'якшення можливих кризових ситуацій. Реактивне антикризове управління передбачає дії щодо вирішення фінансових проблем на підприємстві. Це означає вжиття екстрених заходів, спрямованих на подолання поточних кризових ситуацій. Узагальнюючи, різні види антикризового управління визначаються специфікою їхньої спрямованості та характером застосування.

Функції антикризового управління поділяють на: основні, зв'язуючі та специфічні (рис.1.3).

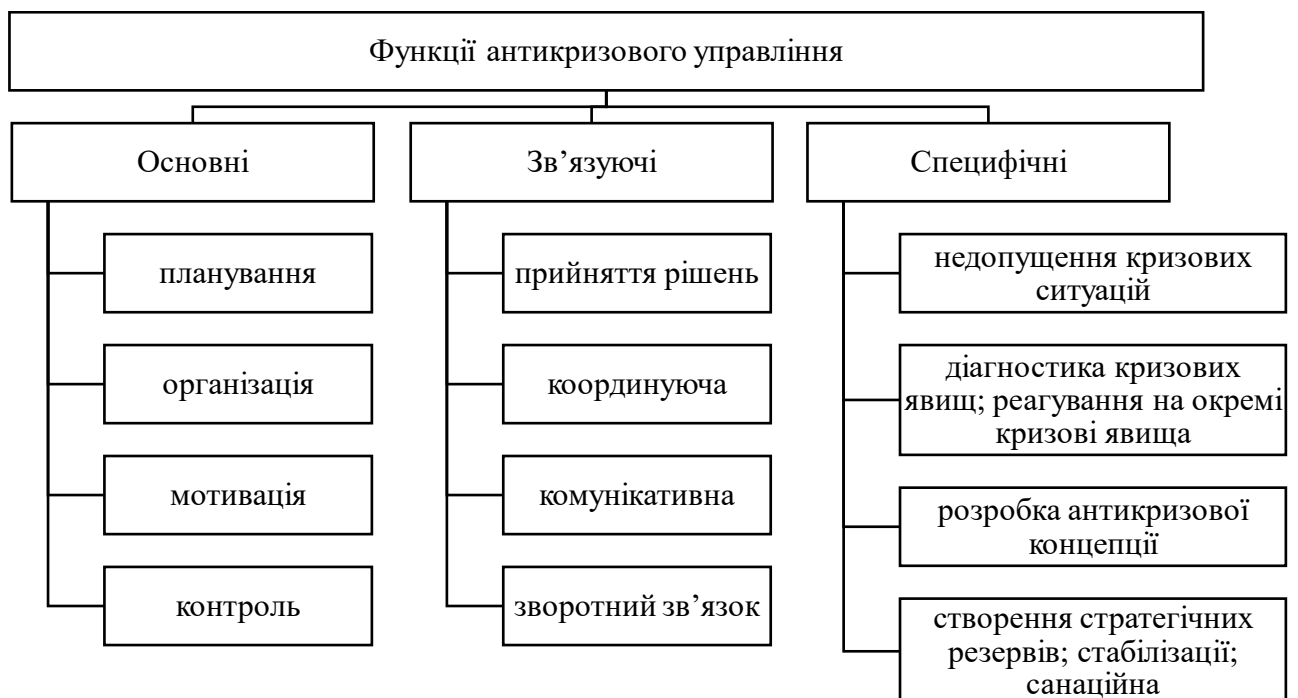


Рисунок 1.3 – Функції антикризового управління

Джерело: систематизовано автором на основі [15-17]

Основні функції антикризового управління включають планування, організацію, мотивацію та контроль. Планування передбачає розробку стратегій та планів дій для запобігання кризовим ситуаціям. Організація включає у себе створення структури управління та розподіл обов'язків серед працівників. Мотивація спрямована на стимулювання працівників до ефективної діяльності у сфері антикризового управління. Контроль забезпечує перевірку виконання планів та досягнення цілей [15, с.38]. Зв'язуючі функції включають прийняття рішень, координацію, комунікацію та зворотний зв'язок. Прийняття рішень передбачає аналіз ситуації та вибір оптимальних варіантів дій. Координація спрямована на забезпечення взаємодії між різними підрозділами та працівниками під час виконання антикризових заходів. Комунікація передбачає обмін інформацією та встановлення контактів з зацікавленими сторонами. Зворотний зв'язок забезпечує отримання інформації про ефективність заходів та потреби в подальших корекціях [16, с.98]. Специфічні функції антикризового управління включають недопущення кризових ситуацій, діагностику кризових явищ, реагування на окремі кризові ситуації, розробку антикризової концепції, створення стратегічних резервів, стабілізацію та санаційні заходи. Ці функції спрямовані на попередження кризових ситуацій, виявлення їх причин та наслідків, а також на розробку та впровадження заходів для подолання кризи та відновлення стабільності на підприємстві [17, с.124]. Узагальнюючи, функції антикризового управління є важливими компонентами стратегій та заходів, спрямованих на забезпечення стійкості та успішного функціонування підприємства у складних умовах. Їх ефективне виконання дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у середовищі та запобігати виникненню кризових ситуацій.

Таким чином, антикризове управління є ключовою складовою стратегічного управління на підприємстві і визначається як система заходів та стратегій, спрямованих на запобігання, виявлення та подолання кризових ситуацій. Його сутність полягає в ефективному управлінні ризиками та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства з метою

забезпечення стабільності та успішного функціонування. Об'єктами антикризового управління є різні аспекти діяльності підприємства, включаючи процеси запобігання, розвитку, усунення кризових явищ. Суб'єктами антикризового управління виступають внутрішні та зовнішні спеціалісти, такі як менеджмент підприємства, відділ антикризового управління, антикризові менеджери та інші. Види антикризового управління включають антиципативне, превентивне та реактивне управління. Антиципативне управління передбачає активну адаптацію до змін та управління ризиками, превентивне спрямоване на попередження виникнення кризових ситуацій, а реактивне – на негайні заходи в умовах вже виниклої кризи. Функції антикризового управління включають основні, зв'язуючі та специфічні. Основні функції – це планування, організація, мотивація та контроль. Зв'язуючі функції включають прийняття рішень, координацію, комунікацію та зворотний зв'язок. Специфічні функції спрямовані на попередження кризових ситуацій, їх діагностику та подолання. Узагальнюючи, антикризове управління є важливою складовою стратегічного управління підприємством, спрямованою на забезпечення стабільності та ефективного функціонування в умовах непередбачуваності та змін. Його успішна реалізація передбачає взаємодію різних суб'єктів та використання різноманітних видів та функцій управління для досягнення поставлених цілей.

1.2 Фактори розвитку антикризового управління підприємством

Управління кризовими ситуаціями стає важливим елементом стратегічного керівництва підприємством в умовах нестабільності ринків та економічних труднощів. Антикризове управління визначається комплексом заходів, спрямованих на виявлення, уникнення та подолання кризових явищ та їх наслідків для підприємства.

Реалізація ефективного антикризового управління вимагає дотримання ряду принципів (табл.1.3).

Рисунок 1.3 – Принципи реалізації ефективного антикризового управління

Принцип	Сутність	Роль
Забезпечення досягнення цілей	Відповідність заходів до цілей антикризового управління.	Гарантує, що усі заходи спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.
Орієнтація на проблеми	Фокус на розв'язанні проблем, а не на їх зовнішніх ознаках.	Допомагає визначити кореневі причини кризових ситуацій та ефективно їх вирішувати.
Забезпечення ресурсів	Відповідність програми наявним ресурсам підприємства.	Гарантує, що реалізація антикризової програми не буде перевантажена або недофінансована.
Відповідність часовим обмеженням	Врахування часу до початку ліквідаційних процедур.	Забезпечує вчасне втручання та мінімізує затримки у прийнятті антикризових заходів.
Обґрунтованість рішень	Попереднє вивчення альтернатив та їх наслідків.	Допомагає у виборі оптимального рішення, забезпечуючи обґрунтованість та ефективність.
Багатоваріантність	Розгляд багатьох альтернативних варіантів рішень.	Забезпечує вибір оптимального переліку заходів та гнучкість у реагуванні на зміни.
Професіоналізм	Залучення фахівців для підготовки та оцінки антикризових заходів.	Гарантує високу якість та обґрунтованість антикризових програм за рахунок експертності.
Колегіальність	Використання групи фахівців для підвищення якості програми.	Забезпечує об'єктивність та розгляд ширшого спектру можливостей у прийнятті рішень.
Максимізація результативності	Надання переваги найефективнішим заходам.	Максимізує віддачу від витрат, забезпечуючи оптимальне співвідношення вкладених ресурсів.
Оптимізація співвідношення	Збалансування ефективності та ризику заходів.	Мінімізує ризик неефективності та максимізує вигоди від проведених антикризових заходів.

Джерело: систематизовано автором на основі [18, с. 254-255]

Табл.1.3 надає комплексний огляд ключових аспектів, необхідних для успішного подолання кризових ситуацій на підприємстві. Кожен принцип має свою унікальну сутність та визначену роль у процесі антикризового управління. Першим принципом є забезпечення досягнення цілей антикризового управління, що акцентує увагу на відповідності заходів стратегічним цілям підприємства та забезпечує цілісність та спрямованість всіх заходів на досягнення визначених цілей. Принцип орієнтації на проблеми визначає необхідність концентрації на

розв'язанні кореневих причин кризових ситуацій, а не лише на їх зовнішніх проявах, що сприяє ефективному вирішенню проблем та запобіганню їх повторного виникнення. Забезпечення ресурсів підприємства є важливим аспектом, який гарантує, що антикризові заходи не перевищують наявних можливостей підприємства і не призводять до фінансового перевантаження. Принцип відповідності часовим обмеженням визначає необхідність своєчасного реагування на кризову ситуацію та уникнення затримок у прийнятті необхідних рішень. Обґрунтованість рішень передбачає попереднє вивчення альтернативних варіантів та їх наслідків, що допомагає у виборі оптимального рішення. Багатоваріантність полягає у розгляді різних альтернативних варіантів рішень для забезпечення гнучкості та адаптивності у вирішенні кризових ситуацій. Принципи професіоналізму та колегіальності підкреслюють важливість залучення фахівців для розробки та оцінки антикризових заходів, що забезпечує високу якість та обґрунтованість прийнятих рішень. Максимізація результативності та оптимізація співвідношення ефективності та ризику заходів спрямовані на максимізацію віддачі від проведених антикризових заходів та мінімізацію ризиків їх реалізації. Застосування принципів, наведених у табл.1.3, є ключовим для успішного антикризового управління, оскільки вони забезпечують систематичний та узгоджений підхід до розв'язання кризових ситуацій, спрямований на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ефективне управління є важливою складовою успішного функціонування будь-якої організації. Вдосконалення управлінського потенціалу може призвести до позитивних змін у діяльності. Проте, навіть у таких змінах можуть трапитися кризові ситуації, які впливають на потенціал та ефективність управління. Антикризове управління може бути як менш ефективним, так і дуже успішним у подоланні цих викликів. Фактори, що впливають на ефективність антикризового управління, на сьогодні є предметом активних досліджень та обговорень у галузі менеджменту. Систематизуємо їх на рис.1.4.

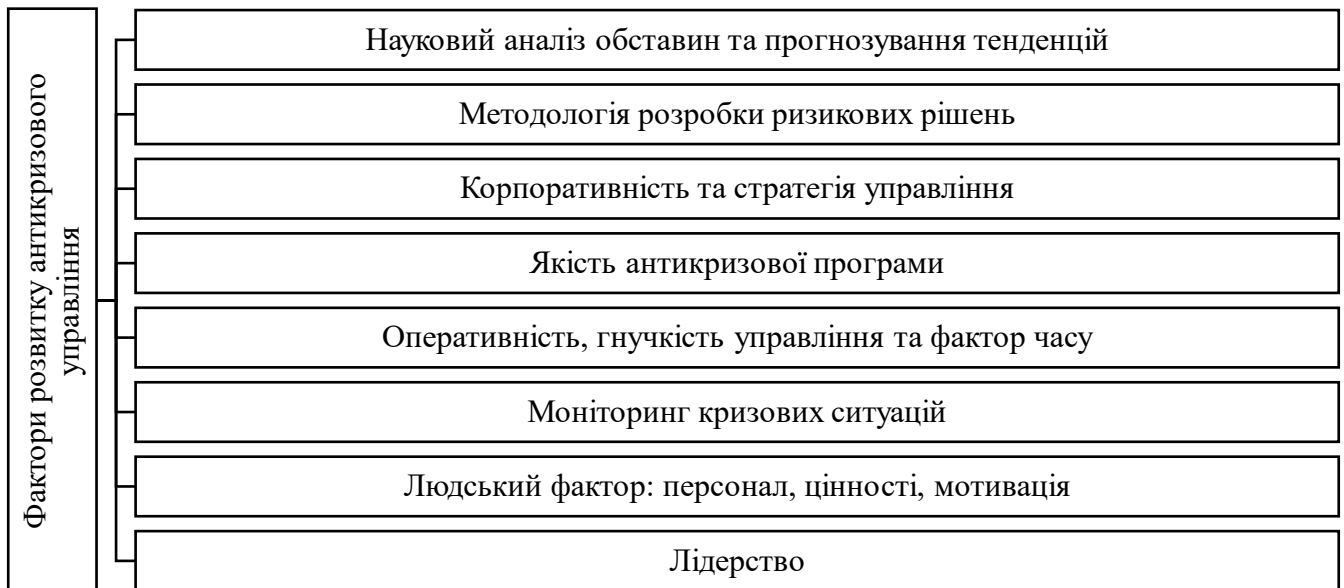


Рисунок 1.4 – Фактори розвитку антикризового управління підприємством

Джерело: систематизовано автором на основі [19-26]

Розглянемо їх детальніше:

1. Науковий аналіз обставин та прогнозування тенденцій є ключовим етапом в управлінні будь-якою організацією, оскільки він дозволяє передбачити можливі кризові ситуації та прийняти вчасні заходи для їх уникнення або пом'якшення наслідків [19, с.84]. Прогнозування тенденцій має базуватися на наукових принципах, а не на суб'єктивному аспекті, оскільки об'єктивні дані та науковий підхід забезпечують більш точні та достовірні результати. Це дозволяє вчасно виявити кризові ситуації, наближаючи їх, і вжити ефективних заходів для їх подолання. Такий науковий підхід до аналізу та прогнозування тенденцій допомагає підприємствам бути більш гнучкими та реагувати на зміни в економічному середовищі з впевненістю та успішністю.

2. Методологія розробки ризикових рішень є важливим етапом у процесі управління кризовими ситуаціями на підприємстві. Цей процес впливає на різні аспекти діяльності організації і залежить від ряду властивостей, які можуть впливати на його результативність [20, с.40]. Перш за все, своєчасність виявлення ризиків та прийняття відповідних рішень є вирішальним фактором. Це означає, що управління ризиками потребує постійного моніторингу та аналізу ситуації з метою вчасного реагування на потенційні загрози. Повнота висвітлення проблеми

включає в себе аналіз всіх аспектів ризику, врахування всіх можливих наслідків та виявлення всіх потенційних ризиків, що можуть виникнути в результаті прийняття певного рішення. Конкретність методології полягає в чіткості та конкретності визначення ризиків, стратегій їх управління та механізмів їх запобігання. Чітко сформульовані цілі та завдання дозволяють ефективніше керувати ризиками та вживати відповідних заходів для їх управління. Організаційна важливість методології розробки ризикових рішень полягає в її впливі на стратегічне планування та прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організації. Ця методологія допомагає створити системний підхід до управління ризиками та забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах невизначеності та змін.

3. Корпоративність в контексті антикризового управління визначається як спроможність всіх членів команди співпрацювати та працювати в одному напрямку, демонструючи єдність цілей та взаємодопомогу в досягненні намічених завдань [21, с.9]. Ця єдність дій і спрямованість на спільну мету відіграють важливу роль у подоланні кризових ситуацій. Успішне антикризове управління вимагає від менеджерів та спеціалістів з антикризового управління здатності працювати разом для досягнення спільних цілей та розв'язання кризових проблем. Це означає, що всі учасники команди повинні мати чітке уявлення про свої ролі та внести свій внесок у спільний успіх, прагнучи досягти одного спільного результату. Крім того, корпоративність також передбачає створення сприятливого середовища для взаємодії та співпраці всіх членів команди. Це може включати в себе розвиток відкритого комунікаційного клімату, сприяння колективному прийняттю рішень та підтримку взаємодопомоги та взаємопідтримки серед колег.

4. Якість антикризових програм виявляється в їх здатності адаптуватися до змін стратегій та управлінських підходів підприємства. У кризових ситуаціях може виникати необхідність в зміні стратегії, орієнтації та пріоритетів, що вимагає відповідних антикризових заходів [22, с.132]. Розробка якісних антикризових програм передбачає урахування можливості зміни стратегії підприємства в умовах кризи. Це означає, що програми повинні бути гнучкими та

адаптивними до нових умов та вимог, які виникають у зв'язку з кризовою ситуацією. Комплексні заходи виходу із кризи повинні бути спрямовані на зміну стратегії підприємства таким чином, щоб забезпечити мінімальні втрати та максимальну ефективність в умовах кризи. Це може включати в себе перегляд ринкових стратегій, модифікацію бізнес-моделі, реорганізацію виробничих процесів та інші заходи, спрямовані на адаптацію до змінного середовища.

5. У кризових умовах операційна швидкість та гнучкість управління стають критичними факторами успіху. Необхідність швидких та оперативних рішень виникає через швидкі та несподівані зміни в середовищі, що вимагають негайних дій для мінімізації негативних наслідків [23, с.48]. Проте, разом із цим, такі рішення повинні бути гнучкими та адаптивними до умов кризи. Це означає, що вони мають бути спрямовані на досягнення загальних цілей підприємства, а не лише на тимчасове ліквідування кризової ситуації. Гнучкість управління полягає у здатності швидко реагувати на зміни та враховувати нові обставини, адаптуючи стратегії та тактики відповідно до поточних умов. Затримки або інертність в управлінні можуть призвести до погіршення ситуації та зростання втрат. Тому важливо мати ефективні механізми для швидкого прийняття рішень, а також гнучкість в їх виконанні, щоб забезпечити успішне подолання кризових ситуацій та досягнення довгострокових цілей підприємства.

6. Система моніторингу кризових ситуацій відіграє важливу роль у попередженні кризових подій та ефективному управлінні ризиками. Під час проведення моніторингу необхідно здійснювати аналіз потенційних загроз та вибирати заходи для визначення можливості та реальності настання кризи [24, с.41]. Цей процес моніторингу полягає в систематичному зборі, аналізі та оцінці інформації щодо змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, які можуть вплинути на його стан та функціонування. До такої інформації можуть входити дані про фінансовий стан підприємства, зміни на ринку, конкурентну ситуацію, зміни у законодавстві, соціальні аспекти та інші фактори. Обираючи заходи для визначення можливості та реальності настання кризи, слід враховувати специфіку та потенційні наслідки кризових ситуацій для конкретного

підприємства. Це може включати в себе проведення фінансового аналізу, оцінку ризиків, маркетингові дослідження, аналіз законодавчого середовища та інші методи та інструменти моніторингу.

7. Людський фактор відіграє важливу роль у будь-якому управлінні, особливо в умовах кризи. На цей фактор впливають різноманітні якості людини, такі як корпоративність, лідерство, мистецтво управління. Кожен член команди має внести свій внесок у процес розробки та виконання антикризових заходів [25, с.40]. Мистецтво управління полягає в умінні адаптувати стратегії та тактики відповідно до змінних умов кризи. Проте, важливо пам'ятати, що програма виходу з кризи є колективною працею. Кожен член команди має мати можливість висловити свою думку та внести свій внесок у процес прийняття рішень. Це стимулює колективний розум та сприяє залученню найкращих ідей та рішень для ефективного подолання кризових ситуацій.

8. Лідерство у контексті антикризового управління визначається не лише як вміння та здатність керівника ефективно керувати командою під час кризових ситуацій, але і як сталий стиль роботи та організаційна культура, що пронизує всі рівні управління підприємством. Важливою складовою антикризового лідерства є також структура персоналу та команди управління [26, с.82]. У контексті підготовки спеціалістів з антикризового управління важливо розвивати не лише їхні загальні навички та знання, але й специфічні компетенції, які дозволять їм ефективно впливати на ситуацію кризи. Це може включати в себе навички стратегічного аналізу та планування, уміння приймати рішення в умовах невизначеності та стресу, а також здатність мобілізувати та мотивувати персонал. Крім того, важливо враховувати, що кожне підприємство має свою унікальну організаційну культуру та специфіку управління. Тому підготовка спеціалістів з антикризового управління повинна враховувати конкретні умови та потреби підприємства, а також сприяти розвитку компетенцій, які можуть бути ефективно використані як для виходу із кризи, так і для підтримки сталого управління в майбутньому.

Таким чином, фактори розвитку антикризового управління підприємством представляють собою комплексний підхід до управління кризовими ситуаціями, що враховує різні аспекти та аспекти діяльності організації. Першочерговим фактором є науковий аналіз обставин та прогнозування тенденцій, що дозволяє ретельно вивчити ситуацію та побудувати стратегію відповідно до поточних умов. Методологія розробки ризикових рішень є не менш важливим елементом, оскільки вона дозволяє оцінити потенційні загрози та розробити ефективні стратегії їх управління. Корпоративність та стратегія управління визначають загальну спрямованість діяльності підприємства, що відіграє важливу роль у формуванні стійкості та конкурентоспроможності. Якість антикризової програми визначає ефективність заходів, призначених для подолання кризи та запобігання її повторному виникненню. Оперативність, гнучкість управління та управління часом є важливими умовами для швидкого реагування на кризові ситуації та вчасного впровадження необхідних заходів. Моніторинг кризових ситуацій дозволяє своєчасно виявляти загрози та вживати відповідних заходів для їх запобігання. Не останню роль відіграє людський фактор, який включає в себе персонал, його цінності та мотивацію, оскільки від них залежить успішне впровадження антикризових стратегій. Лідерство виступає як ключовий фактор у вирішенні кризових ситуацій, оскільки сильний лідер може мобілізувати команду та спрямувати її зусилля на досягнення цілей. В цілому, успішне антикризове управління підприємством базується на комплексному підході до управління, який враховує різні аспекти та фактори, що впливають на його діяльність.

1.3 Ознаки прояву кризових явищ та шляхи їх подолання

Кризові явища – це необхідна, але складна складова сучасного соціально-економічного ландшафту. В умовах кризи важливо виявити ознаки її прояву та знайти ефективні шляхи подолання.

На кожному підприємстві криза може мати різні прояви та пройти кілька етапів, що залежать від конкретної причини, яка її викликала. Вчені виокремлюють дві основні групи факторів, які спричиняють кризу: зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства (рис.1.5).



Рисунок 1.5 – Причини кризових явищ на підприємстві

Джерело: систематизовано автором на основі [27, с.173]

Фактори зовнішнього середовища, що спричиняють кризу, є ключовими складовими для розуміння причин та пошуку шляхів подолання негативних явищ у галузі. Поглиблене вивчення цих факторів дозволяє виявити вразливі точки та розробити ефективні стратегії управління кризовою ситуацією. Зміна оточуючого середовища впливає на діяльність підприємства, викликаючи нестабільність у виробництві та збуті продукції. Наприклад, зміни в законодавстві, технологічному прогресі або суспільних уподобаннях можуть вимагати адаптації виробничих процесів та стратегій маркетингу. Негативні тенденції розвитку галузі, такі як зменшення попиту на продукцію або посилення конкуренції, можуть призвести до зниження прибутковості підприємства та загрози його існування [27, с.174]. Перевищення витрат над ціною реалізації продукції може призвести до

фінансових проблем та збитковості діяльності підприємства. Монополізація ринку товару, який випускає підприємство, може створити негативні наслідки у вигляді зменшення конкуренції та обмеження вибору споживачів, що може вплинути на фінансові показники та імідж компанії. Несприятливе відношення стейкхолдерів, таке як невдоволення акціонерів, недовіра співробітників чи конфлікти з партнерами, може ускладнити розвиток та функціонування підприємства, спричиняючи кризові ситуації [28, с.74]. Розвиток підприємства за традиційними, але неефективними стратегіями може призвести до втрат конкурентоспроможності та втрати ринкової позиції. У цілому, вивчення та управління факторами зовнішнього середовища, що спричиняють кризу, є важливим завданням для забезпечення стійкого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Фактори внутрішнього середовища, що виникають з внутрішніх проблем підприємства, можуть стати основою для розвитку кризових ситуацій та загрозити стійкості бізнесу. Детальне вивчення цих факторів є ключовим для ефективного управління кризовими ситуаціями та запобігання їх виникненню. Зміни в тенденціях розвитку галузі, які не відслідкувало підприємство, можуть стати причиною втрати конкурентоспроможності. Наприклад, швидкий технологічний прогрес або зміни у споживчих уподобаннях можуть призвести до застаріння продукції або послуг, що є виробничою спеціалізацією підприємства. Неефективна стратегія розвитку може спричинити невдачі у досягненні поставлених цілей та знизити ефективність виробництва. Наприклад, невідповідність стратегічних планів до реальних можливостей ринку може призвести до втрати ринкової позиції та фінансових проблем [29, с.35]. Втрата конкурентних переваг може стати наслідком недостатньої інноваційності, низької якості продукції або неефективного управління виробничими процесами. Внутрішні конфлікти між різними структурними підрозділами чи протистояння між керівництвом та працівниками можуть призвести до дестабілізації бізнесу та зниження продуктивності праці [30, с.37]. Загалом, врахування та вирішення проблем внутрішнього середовища підприємства є важливим кроком для

попередження кризових ситуацій та забезпечення стійкості та успішного функціонування бізнесу.

Розвиток кризової ситуації на підприємстві відбувається у декілька етапів (рис.1.6):

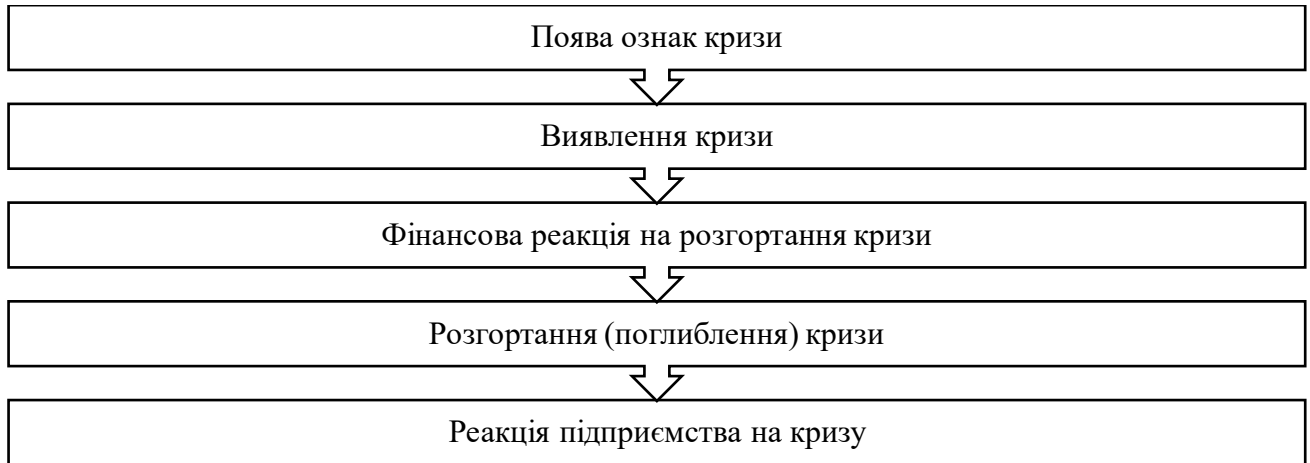


Рисунок 1.6 – Етапи розвитку кризової ситуації на підприємстві

Джерело: систематизовано автором на основі [27, с.173]

Етап «Поява ознак кризи» відзначається першими сигналами або ознаками того, що підприємство стикається з проблемами. Це може бути зниження прибутку, збільшення витрат, погіршення фінансових показників, конфлікти внутрішнього середовища тощо. На другому етапі кризова ситуація визнається та формулюється чіткою проблемою. Важливо провести аналіз причин, що призвели до кризи, і визначити її характеристики та масштаб. На третьому етапі розглядається фінансовий аспект кризи. Підприємство здійснює заходи для забезпечення фінансової стабільності, такі як зменшення витрат, оптимізація фінансових потоків, пошук додаткового фінансування тощо. На четвертому етапі криза розвивається та поглиблюється через невдалі дії або відсутність вчасної реакції. Проблеми можуть загостритися, зростати фінансові втрати, загрожувати діяльності підприємства та його існуванню. На останньому етапі підприємство розробляє та впроваджує стратегії для подолання кризової ситуації. Це може включати в себе перегляд стратегій, реорганізацію бізнес-процесів, пошук нових ринків чи продуктів, залучення зовнішніх консультантів, переговори з кредиторами та інші заходи. Кожен з цих етапів важливий для розуміння та

ефективного управління кризовою ситуацією на підприємстві. Чітке визначення етапів допомагає підприємству вчасно реагувати на проблеми та впроваджувати необхідні заходи для подолання кризи і забезпечення стійкості бізнесу.

Серед ознак, що свідчать про наближення або наявність кризи на підприємстві, слід виділити наступні:

- негативна реакція суб'єктів зовнішнього середовища, таких як постачальники, споживачі та кредитно-фінансові установи, є важливим сигналом кризи. Відмови постачальників, зниження попиту на продукцію чи тиск фінансових установ можуть свідчити про проблеми у функціонуванні підприємства та загрозу його стабільності;

- негативна реакція контролерів бізнесу, таких як аудитори та державні органи, також може вказувати на наявність кризи. Негативні аудиторські перевірки, публікації в ЗМІ про втрату іміджу компанії чи позапланові перевірки державних органів можуть підкреслити проблеми у фінансовому стані та управлінні підприємством [31, с.35];

- негативна реакція внутрішнього середовища, яку може супроводжувати вихід засновників, страйки трудового колективу чи протидія профспілок, також є ознакою кризової ситуації. Ці конфлікти та протистояння можуть вказувати на недовіру до управління та незадоволення робочими умовами;

- різкі негативні зміни в фінансово-економічних показниках підприємства, такі як збитки, неможливість досягнення поставлених цілей та завдань протягом тривалого періоду, є однією з найбільш очевидних ознак кризи [32, с.57].

Усі ці ознаки слід ретельно аналізувати та вживати необхідні заходи для управління кризовою ситуацією та забезпечення стійкості підприємства.

Зважаючи на широкий спектр кризових ситуацій та їх різноманітність, необхідно класифікувати різні методи антикризового управління, які можуть бути застосовані для вирішення конкретних аспектів кризи або в цілому для

управління кризовою ситуацією. Тактичні методи антикризового управління наведені на рис.1.7.



Рисунок 1.7 – Тактичні методи антикризового управління

Джерело: систематизовано автором на основі [33, с.307]

Тактичні методи антикризового управління є важливими інструментами для підприємств у реагуванні на кризові ситуації та забезпеченні їх стійкості і виживання. Даунсайзинг полягає у зменшенні виробничих потужностей і чисельності персоналу підприємства для адаптації до змін у ринкових умовах. Він може бути ефективним шляхом для зниження витрат та забезпечення більшої ефективності виробничих процесів в умовах кризи. Санація включає в себе комплекс заходів, спрямованих на поліпшення фінансового, виробничого, організаційного та соціального стану підприємства. Санаційні заходи можуть включати реструктуризацію боргів, оптимізацію виробничих процесів, вдосконалення управлінської системи та інші заходи для відновлення стабільності підприємства. Моніторинг включає в себе систематичне дослідження, оцінку та прогнозування стану навколишнього середовища в контексті господарчої діяльності підприємства. Моніторинг дозволяє підприємству вчасно реагувати на зміни в ринкових умовах та вживати відповідних заходів для адаптації. Контролінг є важливою функцією в системі управління підприємством,

спрямованою на аналіз та координацію виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками. Він дозволяє виявляти відхилення від планових показників та вживати заходів для їх корекції. Узгоджене застосування цих тактичних методів антикризового управління дозволяє підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації, забезпечуючи їх стійкість та успішне функціонування навіть у складних умовах.

Стратегічні методи антикризового управління наведені на рис.1.8.



Рисунок 1.8 – Стратегічні методи антикризового управління

Джерело: систематизовано автором на основі [33, с.308]

Стратегічні методи антикризового управління є ключовими інструментами для підприємств у подоланні кризових ситуацій та забезпеченні їх стійкості та виживання на ринку. Диверсифікація полягає у розширенні сфери діяльності підприємства в різних напрямках, щоб зменшити залежність від одного ринку. Вона дозволяє підприємству зменшити ризики та забезпечити більшу стабільність у складних умовах. Регуляризація включає в себе формування системи стратегічного планування, управлінського обліку, фінансового контролю та маркетингових служб. Регуляризація спрямована на створення комплексної

системи управління, яка дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у ринкових умовах. Реінжиніринг передбачає перепроєктування бізнес-процесів підприємства з метою оптимізації та підвищення ефективності. Він дозволяє підприємству знизити витрати та підвищити продуктивність шляхом видалення зайвих ланок та операцій у бізнес-процесах. Реструктуризація передбачає здійснення організаційно-економічних, правових та виробничо-технічних заходів з метою зміни структури підприємства. Вона може включати оптимізацію виробничих процесів, зменшення адміністративних витрат та покращення управління. Злиття передбачає об'єднання підприємств з метою створення більш сильного та конкурентоздатного суб'єкта на ринку, що дозволяє об'єднаним підприємствам здійснювати більш ефективне управління ресурсами та забезпечує їм більші можливості для розвитку. Ліквідація передбачає припинення діяльності підприємства, його виключення з реєстрів та може бути використана в разі відсутності можливостей для відновлення стійкості підприємства та забезпечення його життєздатності на ринку. Застосування цих стратегічних методів дозволяє підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечити їх стійкість та успішне функціонування в складних умовах ринкової конкуренції.

Таким чином, причини кризових явищ можуть бути різноманітними і включають зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах, неефективне управління, фінансові проблеми та інші фактори. Етапи розвитку кризової ситуації розкривають, як криза поступово загострюється, якщо не вживаються вчасні та адекватні заходи її подолання. Ознаки наближення або наявності кризи на підприємстві служать важливими сигналами для управлінського персоналу, оскільки вони вказують на потенційні проблеми, які потребують негайного уваги та вжиття заходів для запобігання загостренню ситуації. Тактичні та стратегічні методи антикризового управління представляють собою інструменти, які дозволяють підприємствам ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати їх стійкість та виживання на ринку. Тактичні методи спрямовані на управління конкретними аспектами кризи, тоді як стратегічні методи передбачають розробку довгострокових стратегій для запобігання кризовим

ситуаціям та забезпечення стійкого розвитку підприємства. Управління кризовими ситуаціями вимагає комплексного підходу та вжиття різноманітних заходів залежно від конкретної ситуації та потреб підприємства. Розуміння причин та етапів розвитку кризової ситуації, а також ефективне застосування тактичних та стратегічних методів антикризового управління, допомагає підприємству подолати кризу та зберегти свою конкурентоспроможність на ринку.

РОЗДІЛ 2

МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Методологія діагностики кризових явищ на підприємстві

ТОВ «Марс Україна» є частиною групи компаній MARS International AG, відомої американської корпорації в галузі продовольства, що вважається однією з найбільших приватних компаній у світі. Вона діє на українському ринку з 1994 року і займає провідну позицію серед іноземних компаній у сфері кондитерських виробів [34]. Основний вид діяльності – 46.36 Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами (секція G, розмір – середній) [35].

Динаміка активів ТОВ «Марс Україна» наведена в табл.А.1 додатку А. Загальний баланс активів ТОВ «Марс Україна» зріс на 76,52, що свідчить про успішний розвиток підприємства та його здатність ефективно використовувати ресурси задля досягнення стратегічних цілей. Оборотні активи зросли на 80,63%, що свідчить про збільшення обсягів виробництва та розширення діяльності ТОВ «Марс Україна».

Структура активів ТОВ «Марс Україна» наведена на рис.2.1.

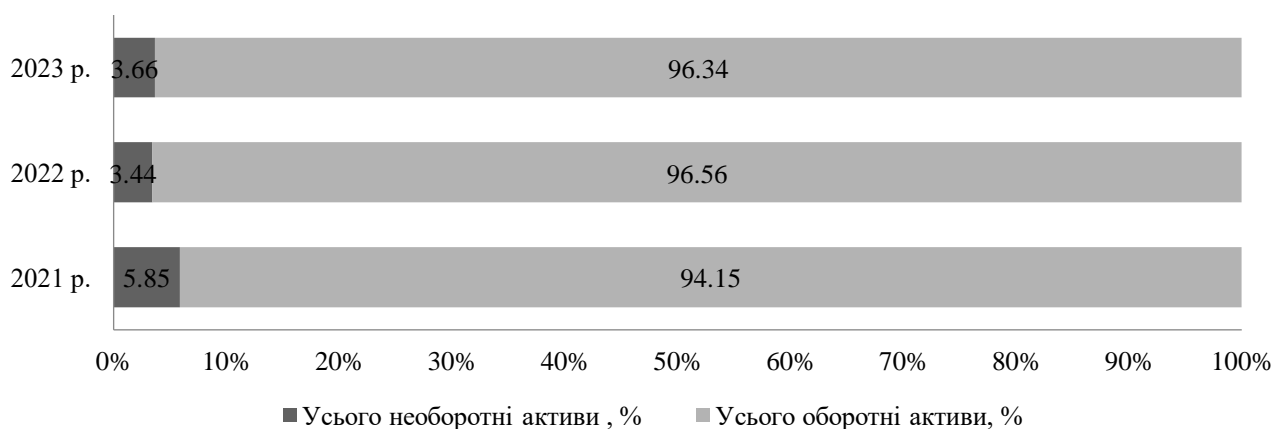


Рисунок 2.1 – Структура активів ТОВ «Марс Україна» за 2021-2023 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [35]

У 2021 році необоротні активи становили 5,85%, тоді як оборотні активи – 94,15%. Протягом наступних двох років спостерігається зниження частки необоротних активів, з 5,85% у 2021 році до 3,44% у 2022 році, але з певним зростанням до 3,66% у 2023 році, що вказує на те, що підприємство звернуло більше уваги на збільшення оборотних активів в порівнянні з інвестиціями у необоротні активи. Підприємство зосереджується на оптимізації оборотних активів задля підтримки оперативної діяльності та забезпечення потреб в робочому капіталі.

Динаміка пасивів ТОВ «Марс Україна» наведена в табл.А.2 додатку А. У Власний капітал зріс на 482,80% – ТОВ «Марс Україна» здійснює значні інвестиції в свій розвиток шляхом залучення додаткового капіталу та генерації прибутків. Довгострокові зобов'язання зросли на 24,58% – ТОВ «Марс Україна» звертається до довгострокового фінансування для підтримки своєї діяльності та реалізації стратегічних проектів. Поточні зобов'язання зменшились на 22,62%, що свідчить про ефективне управління зобов'язаннями та здатність оптимізувати поточні фінансові зобов'язання.

Структура пасивів ТОВ «Марс Україна» наведена на рис.2.2.



Рисунок 2.2 – Структура пасивів ТОВ «Марс Україна» за 2021-2023 рр.

Джерело: систематизовано автором на основі [35]

Частка власного капіталу збільшилась з 19,52% у 2021 році до 64,45% у 2023 році шляхом залучення додаткових інвестицій та генерації прибутків. Частка довгострокових зобов'язань зменшилась з 1,02% у 2021 році до практично нульового рівня в 2022 році, з подальшим зростанням до 0,72% у 2023 році, що вказує на те, що підприємство більше звертається до короткострокових джерел фінансування та здатне відшкодувати свої довгострокові зобов'язання. Частка поточних зобов'язань зменшилась з 79,46% у 2021 році до 34,83% у 2023 році – підприємство здатне ефективно керувати своїми поточними зобов'язаннями та забезпечити стабільність фінансового стану.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Марс Україна» наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Марс Україна» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Вихідні дані, тис. грн.				
Оборотні активи	1055638	1193791	1906747	851109
Запаси	153941	223680	264082	110141
Поточні зобов'язання	890918	673076	689406	-201512
Гроші та їх еквіваленти	509413	668462	153262	-356151
Розраховані показники				
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,18	1,77	2,77	1,58
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,01	1,44	2,38	1,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,57	0,99	0,22	-0,35

Джерело: систематизовано автором на основі [35]

Коефіцієнт загальної ліквідності у 2021 році склав 1,18, але зріс до 2,77 у 2023 році, що відображає значне поліпшення ліквідності ТОВ «Марс Україна». Коефіцієнт поточної ліквідності також зріс з 1,01 у 2021 році до 2,38 у 2023 році, вказуючи на подальше збільшення ліквідності підприємства. Однак коефіцієнт абсолютної ліквідності зменшився з 0,57 у 2021 році до 0,22 у 2023 році – ТОВ «Марс Україна» збільшила свої інвестиції в менш ліквідні активи. Загалом, зростання коефіцієнтів загальної та поточної ліквідності свідчить про поліпшення фінансового стану ТОВ «Марс Україна», хоча зменшення коефіцієнта абсолютної ліквідності може вимагати уваги керівництва до ефективного управління ліквідними активами.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Марс Україна» наведена в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Марс Україна» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Вихідні дані, тис. грн.				
Власний капітал	218861	563278	1275528	1056667
Позиковий капітал	902408	673076	703720	-198688
Активи	1121269	1236354	1979248	857979
Довгостроковий позиковий капітал	11490	0	14314	2824
Розраховані показники				
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,20	0,46	0,64	0,45
Коефіцієнт фінансової залежності	0,80	0,54	0,36	-0,45
Коефіцієнт фінансування	4,12	1,19	0,55	-3,57
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,21	0,46	0,65	0,45

Джерело: систематизовано автором на основі [35]

Коефіцієнт фінансової незалежності відображає частку власних коштів у загальних зобов'язаннях ТОВ «Марс Україна». Цей показник зріс з 0,20 у 2021 році до 0,64 у 2023 році, що свідчить про значне збільшення фінансової незалежності підприємства., Зменшення коефіцієнта фінансової залежності з 0,80 у 2021 році до 0,36 у 2023 році свідчить про зменшення рівня залежності ТОВ «Марс Україна» від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт фінансування скоротився з 4,12 у 2021 році до 0,55 у 2023 році, що свідчить про зменшення обсягу зовнішніх заборгованостей підприємства. Загалом, зростання коефіцієнтів фінансової незалежності та фінансової стійкості, разом із зменшенням фінансової залежності та заборгованості, свідчить про позитивні тенденції в фінансовому стані ТОВ «Марс Україна» та його здатність до ефективного управління фінансовими ресурсами.

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Марс Україна» наведена в табл.А.3 додатку А. Чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 14,03%, що є результатом різних факторів, таких як зміни в цінах на продукцію, обсягах продажів та конкурентному середовищі. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Марс Україна» також зменшилась на 9,73%, що є результатом оптимізації

процесів виробництва та зниження витрат підприємства. Валовий прибуток ТОВ «Марс Україна» за 3 роки зменшився на 20,55%. Фінансовий результат від операційної діяльності, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат ТОВ «Марс Україна» також зазнали зменшення протягом досліджуваного періоду. Зменшення цих показників вказує на загальне погіршення фінансової ефективності ТОВ «Марс Україна» та потребує впровадження стратегій для відновлення прибутковості.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Марс Україна» наведена в табл.А.4 додатку А. Рентабельність активів ТОВ «Марс Україна» зменшилася з 63,52% у 2021 році до 21,13% у 2023 році, що вказує на погіршення управління активами. Рентабельність сукупного капіталу також зменшилася з 77,47% до 25,78%, що свідчить про зменшення ефективності використання капіталу ТОВ «Марс Україна». Валова та чиста рентабельність реалізації та чиста рентабельність продукції також зазнали зменшення, що вказує на загальне зниження прибутковості ТОВ «Марс Україна» та потребу у впровадженні стратегій для покращення ефективності операцій і збільшення прибутковості.

В сучасному бізнес-середовищі кризові ситуації на підприємствах стають все більш неминучими та важливими для вирішення. Діагностика кризових явищ на підприємстві відіграє ключову роль у вчасному виявленні, аналізі та управлінні такими ситуаціями. Цей процес передбачає застосування певної методології, спрямованої на об'єктивне визначення факторів кризи та розробку стратегій виходу з неї.

Українська модель О. О. Терещенка стала популярним інструментом для виявлення кризових явищ у бізнесі завдяки своїм перевагам, які виходять за межі більшості зарубіжних методик. Її привабливість полягає у простоті застосування, що робить модель практичною у використанні [36].

Оцінка ймовірності кризового стану ТОВ «МАРС Україна» за моделлю О. О. Терещенка наведена в табл.2.3.

Таблиця 2.3 – Показники для діагностики ймовірності кризового стану ТОВ «МАРС Україна» за моделлю О. О. Терещенка за 2021-2023 рр.

Показник	Значення		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Вихідні дані, тис грн			
Грошові надходження	5502090	3627868	5061375
Зобов'язання	902408	673076	703720
Валюта балансу	1121269	1236354	1979248
Чистий фінансовий результат	712250	344416	418314
Середньорічна сума активів	1121269	1178812	1607801
Фінансовий результат до оподаткування	1512	5622	430
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4386288	2830707	3770973
Виробничі запаси	10755	9183	8693
Основний капітал	65631	42563	72501
Розраховані показники			
x1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань	6,10	5,39	7,19
x2 – відношення валюти балансу до зобов'язань	1,24	1,84	2,81
x3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів	0,64	0,29	0,26
x4 – відношення прибутку до виручки	0,00	0,00	0,00
x5 – відношення виробничих запасів до виручки	0,00	0,00	0,00
x6 – відношення виручки до основного капіталу	66,83	66,51	52,01
Інтегральний показник = $1,5x1+0,08x2+10x3+5x4+0,3x5+0,1x6$	22,28	17,82	18,82
Висновок	Банкрутство не загрожує		

Джерело: систематизовано автором на основі [35, 36]

Згідно з моделлю О. О. Терещенка, ТОВ «МАРС Україна» не має ризику банкрутства. Його бізнес є прибутковим, фінансовий стан стабільний, а фінансова стійкість і потенціал високі. Ці показники свідчать про успішне управління та ефективну економічну діяльність ТОВ «МАРС Україна» відповідно до методології О. О. Терещенка.

Модель А. В. Матвійчука також виділяється своєю високою точністю у визначенні стану банкрутства українських підприємств, що перевершує показники зарубіжних аналогів. Її автор опирався на особистих дослідженнях та аналізі вітчизняного ринку, що дозволило розробити більш точну та пристосовану до українських умов модель. Висока точність цієї моделі А. В. Матвійчука свідчить про її ефективність у прогнозуванні можливого банкрутства підприємств [37]. Використання цієї моделі може бути корисним для фінансового аналізу та управління ризиками на українських підприємствах. Оцінка ймовірності

кризового стану ТОВ «МАРС Україна» за моделлю А. В. Матвійчука наведена в табл.2.4.

Таблиця 2.4 – Показники для діагностики ймовірності кризового стану ТОВ «МАРС Україна» за моделлю А. В. Матвійчука за 2021-2023 рр.

Показник	Значення		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Вихідні дані, тис грн			
Оборотні активи	1055638	1193791	1906747
Необоротні активи	65631	42563	72501
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4386288	2830707	3770973
Середньорічне значення кредиторської заборгованості	837473,3	715540,5	610129
Власний капітал	218861	563278	1275528
Валюта балансу	1121269	1236354	1979248
Поточні зобов'язання	890918	673076	689406
Довгострокові зобов'язання	11490	0	14314
Розраховані показники			
x1 – коефіцієнт мобільності активів	16,08	28,05	26,30
x2 – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,24	3,96	6,18
x3 – коефіцієнт оборотності власного капіталу	20,04	5,03	2,96
x4 – коефіцієнт окупності активів	3,91	2,29	1,91
x5 – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,16	0,44	0,64
x6 – коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,80	0,54	0,36
x7 – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом	0,24	0,84	1,81
Інтегральний показник = $0,033x1+0,268x2+0,045x3-0,018x4-0,004x5-0,015x6+0,702x7$	2,92	2,75	3,89
Висновок	Банкрутство не загрожує		

Джерело: систематизовано автором на основі [35. 37]

Відповідно до моделі А. В. Матвійчука, ризик банкрутства для ТОВ «МАРС Україна» низький, а фінансовий стан стійкий, що свідчить про його стабільність та здатність виконувати фінансові зобов'язання.

Разом з тим, обидві моделі мають важливий недолік — вони не враховують специфіку галузей, в яких діють підприємства. Наведені моделі ґрунтуються на теоретичних підходах до оцінки кризового стану, що може призвести до зниження точності їх прогнозів. Зауваження щодо універсальності цих моделей мають під собою підставу, оскільки чим загальніша є модель, тим менш точним може бути її передбачення. У реальній практиці потрібно

розробляти методологічні підходи, які були б ефективними, а не лише універсальними.

Методика, яка була схвалена Наказом Міністерства фінансів України від 14.07.2016 №616, спрямована на оцінку фінансового стану бенефіціара та визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позик. Ця методика відрізняється тим, що вона враховує особливості галузі [38]. Оцінка ймовірності кризового стану ТОВ «МАРС Україна» за мультикритеріальною моделлю ідентифікації фінансової кризи наведена в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Показники для діагностики ймовірності кризового стану ТОВ «МАРС Україна» за мультикритеріальною моделлю ідентифікації фінансової кризи за 2021-2023 рр.

Показник	Значення		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Вихідні дані, тис грн			
Власний капітал	218861	563278	1275528
Валюта балансу	1121269	1236354	1979248
Необоротні активи	65631	42563	72501
Фінансовий результат від операційної діяльності	853892	392536	505880
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4386288	2830707	3770973
ЕВІТДА	853892	392536	505880
Чистий дохід від реалізації + інші операційні доходи	4386288	2830707	3770973
Чистий фінансовий результат	712250	344416	418314
Операційні оборотні активи	546225	525329	1753485
Розраховані показники			
К3 – коефіцієнт фінансової незалежності	0,20	0,46	0,64
К4 – коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	3,33	13,23	17,59
К6 – коефіцієнт рентабельності продажів за фінансовими результатами від операційної діяльності (ЕВІТ)	0,19	0,14	0,13
К7 – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності за ЕВІТДА	0,19	0,14	0,13
К8 – коефіцієнт рентабельності активів за чистим прибутком	0,64	0,28	0,21
К9 – коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,03	5,39	2,15
Інтегральний показник = $0,035K1+0,04K2+2,7K3+0,1K4+1,1K5+1,2K6+0,05K7-0,8$	2,73	1,69	1,41
Клас	1	1	1
Висновок	Банкрутство не загрожує		

Джерело: систематизовано автором на основі [35, 38]

Висновок за цією методикою вказує на те, що банкрутство не є загрозою для ТОВ «МАРС Україна».

Таким чином, ТОВ «Марс Україна», як частина великої міжнародної корпорації, демонструє стабільність на вітчизняному ринку кондитерських виробів. Ліквідність ТОВ «Марс Україна» поліпшується, що свідчить про її здатність виплачувати поточні зобов'язання. Однак, необхідно звернути увагу на коливання у рівні власного капіталу та зобов'язань для подальшого аналізу. Суттєвий спад у прибутковості та рентабельності вказує на необхідність перегляду стратегій та процесів для забезпечення стабільності та прибутковості ТОВ «Марс Україна» у майбутньому. За моделлю О. О. Терещенка і А. В. Матвійчука, ТОВ «МАРС Україна» не відчуває загрози банкрутства, оскільки його бізнес є прибутковим, а фінансовий стан стійкий. Мультикритеріальна модель ідентифікації фінансової кризи підтверджує цей висновок, показуючи стабільність підприємства та його здатність виконувати фінансові зобов'язання.

2.2 Стратегічні підходи в управлінні подоланням кризових явищ на підприємстві

Управління кризовими явищами на підприємстві є невід'ємною складовою стратегічного планування та діяльності. Кризові ситуації можуть виникати з різних причин, включаючи економічні збурення, природні катастрофи, політичні нестабільності або навіть внутрішні проблеми управління. Ефективне управління кризовими явищами передбачає розробку стратегій, спрямованих на швидку реакцію, збереження стабільності та відновлення нормального функціонування підприємства.

ТОВ «МАРС Україна» не перебуває в кризовому стані, проте зменшення прибутку та рентабельності ставить підприємство перед важливими викликами,

які вимагають негайної уваги та дії. Аналіз фінансових показників підтверджує певне зниження прибутковості ТОВ «МАРС Україна», що викликано різними факторами, такими як зростання витрат на сировину, конкурентний тиск на ринку, зміни в споживчому попиті та внутрішніми проблемами управління.

Незважаючи на відсутність прямого кризового стану, управління ситуацією вимагає ретельного аналізу та прийняття стратегічних заходів для відновлення стійкості та підвищення ефективності діяльності ТОВ «МАРС Україна». Ключовими аспектами управління ситуацією є залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень, забезпечення відкритого комунікаційного процесу та збереження довіри споживачів та інвесторів до ТОВ «МАРС Україна». Швидка реакція на зміни в економічному середовищі та гнучкість у вирішенні проблемних ситуацій є ключовими факторами успіху в управлінні ситуацією, яка не досягла кризового рівня, але вимагає уваги та активних заходів для забезпечення стабільності та подальшого розвитку підприємства.

У сучасному конкурентному бізнес-середовищі ефективне планування та аналіз прибутку стають ключовими елементами успішної діяльності ТОВ «Марс Україна». Напрями запобігання кризових явищ на ТОВ «Марс Україна» наведені в табл.2.6.

Таблиця 2.6 – Напрями запобігання кризових явищ на ТОВ «Марс Україна»

Напрямок	Сутність	Вплив
Управління витратами	Аналіз витрат на всіх етапах виробництва та продажу, впровадження ефективних методів управління витратами.	Зменшення загальних витрат, підвищення рентабельності.
Система планування	Створення механізму оперативної реакції на зміни, аналіз фінансових даних у реальному часі.	Зменшення ризиків, підвищення ефективності управління.
Використання інструментів	Впровадження сучасних програмних засобів для аналізу та прогнозування фінансових показників.	Оптимізація фінансових процесів, досягнення стратегічних цілей.
Підвищення фінансової грамотності	Навчання персоналу основам фінансового аналізу та планування.	Краще використання фінансових ресурсів, підвищення контролю.

Джерело: систематизовано автором на основі [35, 38-41]

Розглянемо їх детальніше:

1. Впровадження системи управління витратами є стратегічним заходом для запобігання можливих кризових явищ на ТОВ «Марс Україна». Ця стратегія передбачає комплексний аналіз всіх видів витрат підприємства на кожному етапі виробництва та реалізації продукції. В процесі аналізу враховуються витрати на сировину, працю, енергію, транспортні послуги, рекламу та інші складові, що можуть впливати на загальні витрати. Після ідентифікації найбільш затратних процесів та ділянок виробництва розглядається можливість впровадження ефективніших методів управління витратами. Це включає застосування нових технологій, автоматизацію виробничих процесів, оптимізацію логістичних схем та перегляд постачальницької бази для отримання більш вигідних умов закупівель [38, с.183]. Результатом такого підходу буде зменшення загальних витрат ТОВ «Марс Україна», що, в свою чергу, сприятиме підвищенню загальної рентабельності та збереженню стабільності фінансового стану підприємства. Це важлива стратегія запобігання можливим кризовим ситуаціям, оскільки допоможе забезпечити ефективне використання ресурсів та балансування фінансових показників у динамічному бізнес-середовищі.

2. Впровадження системи планування за результатами є важливим етапом у стратегії запобігання можливим кризовим явищам на ТОВ «Марс Україна». Цей підхід передбачає створення механізму, що дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни у економічному середовищі та коригувати стратегії на основі аналізу фактичних фінансових результатів. Система планування буде базуватися на комплексному зборі, обробці та аналізі фінансових даних, що включають прибуток, витрати, обсяги продажів, рівень ліквідності та інші показники [39]. Відстеження цих показників у реальному часі дозволить ТОВ «Марс Україна» оперативно виявляти відхилення від планованих показників та швидко реагувати на них. Такий підхід сприятиме зменшенню ризиків та підвищенню ефективності управління підприємством в умовах постійної динаміки ринкових умов. Аналіз фактичних фінансових результатів дозволить уникнути можливих кризових ситуацій та забезпечить стабільність діяльності ТОВ «Марс Україна».

3. Використання сучасних фінансових інструментів стає ключовим кроком для превентивного управління можливими кризовими явищами на ТОВ «Марс Україна». Це означає впровадження інноваційних програмних засобів для фінансового моделювання та аналізу, що дозволять збирати, обробляти та аналізувати фінансові дані більш ефективно [40]. Завдяки цьому підприємство отримає більш деталізовану та об'єктивну інформацію про свій фінансовий стан та результати діяльності, що допоможе приймати обґрунтовані та стратегічні рішення. Також, використання аналітичних систем дозволить виявляти тенденції, прогнозувати ризики та вчасно реагувати на них. Цей підхід до використання фінансових інструментів сприятиме оптимізації фінансових процесів та досягненню стратегічних цілей ТОВ «Марс Україна». Вдосконалення фінансового управління через впровадження сучасних інструментів допоможе забезпечити стабільність та конкурентоспроможність підприємства в непередбачуваних умовах динамічного бізнес-середовища.

4. Підвищення фінансової грамотності персоналу стає важливим засобом запобігання можливим кризовим явищам на ТОВ «Марс Україна». Це передбачає організацію навчань та тренінгів з фінансового аналізу та планування, що дозволить співробітникам отримати необхідні знання та навички для розуміння фінансових процесів і методів оцінки фінансової продуктивності [41, с.105]. Цей підхід передбачає освоєння основних принципів бюджетування, аналізу фінансових звітів, оцінки ризиків та прийняття фінансових рішень. Підвищення рівня фінансової грамотності сприятиме кращому використанню фінансових ресурсів, покращить контроль над фінансовими показниками та забезпечить ефективніше планування та аналіз діяльності ТОВ «Марс Україна». Такий підхід дозволить зробити персонал більш компетентним у фінансових питаннях та забезпечить краще виконання фінансових цілей підприємства. Це важливий крок для запобігання кризових ситуацій та забезпечення стабільності фінансового стану ТОВ «Марс Україна».

Таким чином, для запобігання кризових явищ, досягнення високої рентабельності та стабільного фінансового стану ТОВ «Марс Україна» варто

звернутися до оптимізації методів управління витратами, розробки ефективних стратегій планування, використання інноваційних фінансових інструментів та посилення фінансової грамотності персоналу. Запропоновані напрями можуть допомогти забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах постійних змін на ринку. Такий комплексний підхід дозволить ТОВ «Марс Україна» оптимізувати свою діяльність, забезпечити стабільність та прибутковість у майбутньому.

2.3 Антикризове управління в умовах глобальних катастроф

В умовах глобальних катастроф, які включають екологічні кризи, пандемії, природні лиха та інші небезпеки, виникає потреба в ефективному антикризовому управлінні. Ця проблема стає особливо актуальною в контексті постійно зростаючої складності та впливу таких криз на соціально-економічну ситуацію, здоров'я та безпеку громадян.

Глобальна катастрофа – деструктивна подія глобального масштабу, здатна завдати величезної шкоди навколишньому середовищу, людському виду або планеті Земля [18, с.371]. Це визначення глобальної катастрофи відображає її потенційну руйнівність та широкомасштабні наслідки для природи, людства та планети в цілому. Це може бути результатом природних явищ, людських дій або їх комбінації. Розуміння цього поняття допомагає налагоджувати системи попередження, реагування та відновлення для зменшення впливу таких подій на суспільство та екосистеми.

Справи про банкрутство юридичних осіб є важливим аспектом економічної та правової сфери в будь-якій країні, особливо в умовах кризи або воєнного конфлікту. З огляду на складність ситуації в Україні, яка спричинена війною, аналіз таких справ має важливе значення для розуміння впливу конфлікту на підприємства та економічну активність країни. В табл.2.7 наведено динаміку кількості справ про банкрутство юридичних осіб з початку війни в Україні.

Таблиця 2.7 – Динаміка кількості справ про банкрутство юридичних осіб з початку війни в Україні в 2022 році

Період	Кількість відкритих проваджень у справі про банкрутство, од	Введено процедур санації, од	Визнано боржника банкрутом і відкрито ліквідаційну процедуру, од
Березень	13	0	9
Квітень	17	1	21
Травень	29	3	47
Червень	59	2	44
Липень	44	2	56
Серпень	30	1	30
Вересень	45	2	55
Жовтень	44	0	39
Листопад	59	3	68
Грудень	60	1	59

Джерело: систематизовано автором на основі [42]

Аналіз динаміки кількості справ про банкрутство юридичних осіб у 2022 році в Україні відображає значний вплив воєнного конфлікту на економічну ситуацію країни. Починаючи з березня до грудня, можна спостерігати зростання кількості відкритих проваджень у справі про банкрутство. За цей період кількість справ збільшилася майже у чотири рази – від 13 у березні до 60 у грудні. Це свідчить про загострення економічної кризи, що стала результатом війни, та зростання фінансових проблем підприємств. Детальний аналіз показує, що з початку війни у країні, зокрема у період з травня по листопад, спостерігалось значне збільшення кількості введених процедур санації та визнаних боржників банкрутами. Це свідчить про те, що багато підприємств були змушені шукати заходи для фінансового врегулювання своєї діяльності. Аналіз динаміки справ про банкрутство свідчить про серйозні виклики, які ставить перед собою економіка України в умовах військового конфлікту, та необхідність ефективних заходів для стабілізації та відновлення фінансової стійкості підприємств.

Стан воєнного конфлікту та активні бойові дії призводять до значного збільшення фінансового та підприємницького ризику, а також ризику втрати майна для підприємств. Важливо розуміти, що бойові дії спричиняють руйнування фізичних активів підприємств, що подальше загострює їхню

фінансову та економічну ситуацію. Потреби вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану наведені на рис.2.3.

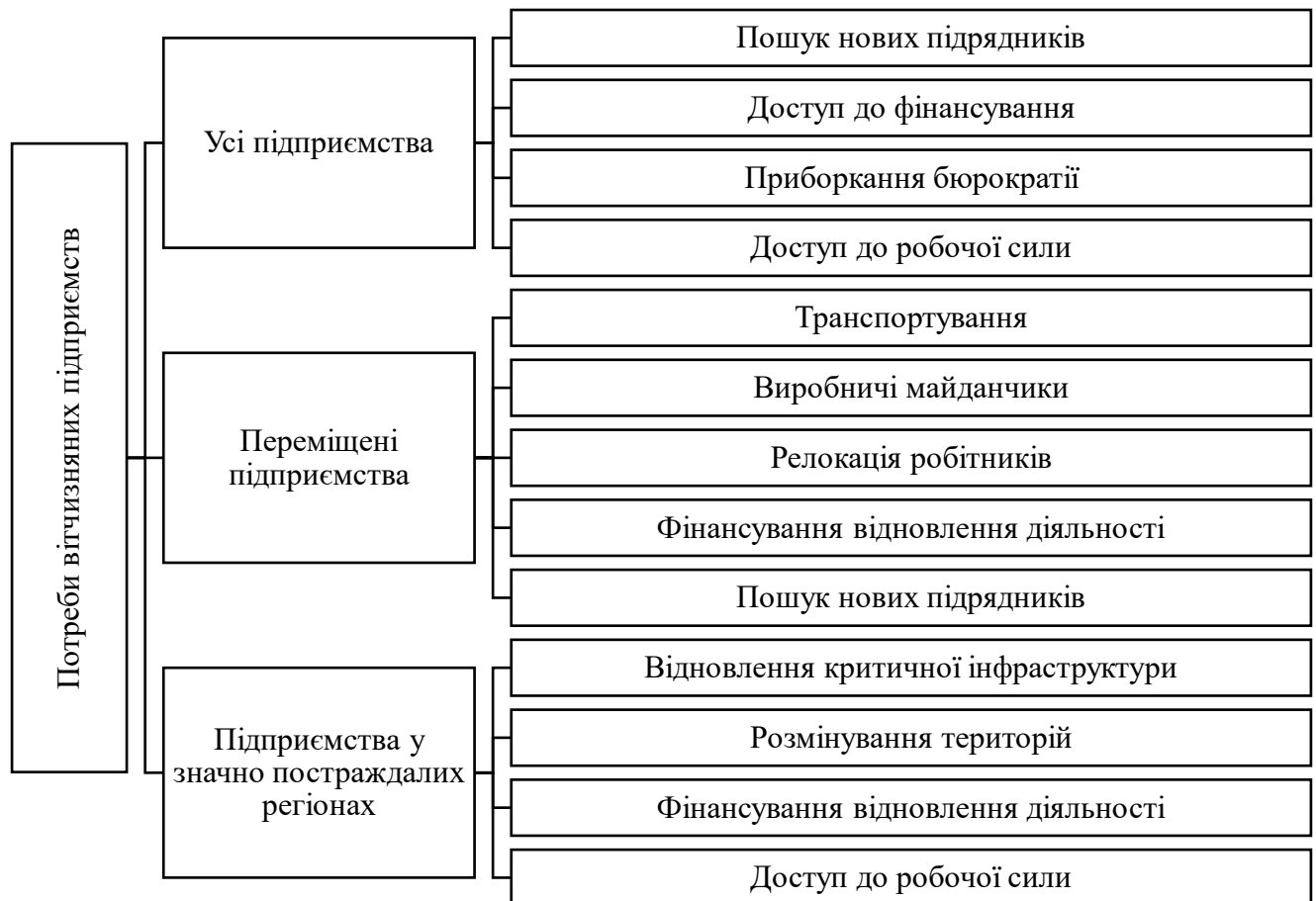


Рисунок 2.3 – Потреби вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану

Джерело: систематизовано автором на основі [43]

Умови воєнного стану створюють ряд складних викликів для вітчизняних підприємств, які вимагають негайних та комплексних заходів для забезпечення їхньої стійкості та виживання. Підприємствам необхідно шукати нових підрядників через втрату постачальників та клієнтів, що вимагає створення нових ланцюгів постачання та збуту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Підприємствам потрібний доступ до фінансування для поповнення оборотних коштів, відновлення зруйнованих активів та модернізації виробництва. Фінансова підтримка є критичною для підтримки операцій та збереження конкурентоспроможності підприємств. Приборкання бюрократії та дерегуляція умов ведення бізнесу є важливими заходами підтримки для більшості підприємств. Спрощення адміністративних процедур дозволить підприємствам

швидше та ефективніше реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Доступ до робочої сили є важливим аспектом для підтримки виробничих потужностей підприємств. Мобілізація та евакуація працівників може призвести до значних втрат кваліфікованої робочої сили, тому забезпечення доступу до робочої сили є важливим завданням для підтримки нормальної діяльності підприємств в умовах воєнного конфлікту.

Переміщення підприємств у умовах воєнного конфлікту стикається з рядом складних проблем, які потребують комплексного вирішення. По-перше, транспортування обладнання та матеріалів вимагає великих витрат через нестачу водіїв та зростання вартості транспортування. По-друге, знаходження відповідних виробничих майданчиків є складною задачею через різноманітність вимог та особливостей кожного бізнесу. По-третє, релокація робітників є проблемою через дефіцит житла та зростання вартості проживання у нових місцях розташування підприємств. Додатково, фінансування відновлення діяльності після переїзду стає серйозною перешкодою, оскільки підприємства, що бажають здійснити релокацію, часто не мають достатнього резерву фінансових ресурсів. Пошук нових підрядників для переміщених підприємств стає ще більш актуальним завданням, оскільки потрібно перебудувати ланцюги постачання та збуту у нових умовах.

Підприємства, які знаходяться у значно постраждалих регіонах через воєнний конфлікт, зазнають значних труднощів у процесі відновлення своєї діяльності. Першочерговою задачею для них є відновлення критичної інфраструктури, яка була пошкоджена внаслідок бойових дій. Це включає відновлення комунікаційних мереж, необхідних для забезпечення основної діяльності підприємств. Другою важливою проблемою є розмінування територій, на яких знаходяться підприємства. Цей процес залежить від можливостей відповідних державних служб, тому бізнес не може вплинути на нього напряму. Фінансування відновлення діяльності також є серйозною проблемою для цих підприємств. Вони стикаються з необхідністю відновлення зруйнованої інфраструктури та заміни втраченого обладнання, що вимагає значних фінансових

витрат. Доступ до робочої сили у постраждалих регіонах обмежений через мобілізацію працівників до Збройних Сил України або їх переїзд у відносно безпечніші регіони країни, що ускладнює відновлення нормальної роботи підприємств у цих умовах.

Умови воєнного конфлікту ставлять перед вітчизняними підприємствами низку складних завдань, що вимагають негайних і комплексних заходів для їх виживання та стійкості. Зокрема, підприємствам необхідно шукати нових підрядників та забезпечити доступ до фінансування для відновлення та модернізації виробництва. Крім того, важливими є спрощення адміністративних процедур та забезпечення доступу до кваліфікованої робочої сили. Необхідно також вирішувати проблеми, пов'язані з транспортуванням, пошуком виробничих майданчиків та релокацією працівників. Враховуючи ці виклики, ретельно сплановані та системні заходи можуть допомогти підприємствам впоратися з ускладненими умовами воєнного стану і забезпечити їхню стійкість та подальший розвиток.

У період кризи основним завданням для підприємств стає не лише отримання більшого прибутку, а передусім забезпечення власного виживання та стійкості в умовах господарювання, які набувають складності. Для досягнення цієї мети необхідно активізувати всі можливі дії, спрямовані на зменшення ризиків та збереження ресурсів підприємства. Основними контрзаходами та методами виживання у таких умовах є:

- зниження обсягу поточних витрат та підвищення продуктивності, що дозволяє оптимізувати витрати та збільшувати ефективність використання ресурсів;
- збільшення обсягу поточних доходів шляхом розвитку нових ринків збуту, впровадження інноваційних продуктів або послуг, а також підвищення якості та конкурентоспроможності продукції;
- оптимізація грошових потоків, зокрема, збільшення надходжень та зниження відтоку коштів, також є важливим елементом стратегії виживання в

умовах кризи, оскільки дозволяє зберігати фінансову стабільність та забезпечувати потреби підприємства в ресурсах для подальшого функціонування.

Способи зменшення поточних і довгострокових витрат включають різноманітні заходи, спрямовані на оптимізацію витрат та ефективне управління ресурсами підприємства. Один із таких способів – відправлення працівників у відпустку за власний рахунок, що дозволяє знизити навантаження на бюджет підприємства у відповідь на економічні труднощі. Скорочення штату є ще одним ефективним заходом, який дозволяє зменшити витрати на зарплату та інші соціальні виплати. Консервація основних фондів та будівництва, а також зниження обсягу матеріальних запасів на складах допомагають уникнути непотрібних витрат на утримання та зберігання активів, які не використовуються в повному обсязі. Отримання знижок від постачальників за умови систематичних закупок невеликими партіями сприяє зниженню витрат на закупівлю матеріалів та послуг. Ці заходи спільно забезпечують оптимізацію фінансових ресурсів підприємства та підвищують його стійкість у умовах економічних труднощів.

Для підвищення прибутковості підприємства і оптимізації фінансового стану важливо вживати ефективних заходів, що спрямовані на покращення оборотності активів та оптимізацію грошових потоків. Один із таких способів – ліквідація надлишків товарних запасів, що не будуть затребувані найближчим часом. Це дозволяє звільнити капітал, який може бути використаний для більш ефективних інвестицій або реінвестування. Продаж частини невикористаного устаткування або його передача в оренду є ще одним способом підвищення прибутковості, що дозволяє отримати додаткові грошові кошти та зменшити витрати на утримання непотрібних активів.

Серед способів збільшення обсягів грошових надходжень можна відзначити стягнення простроченої дебіторської заборгованості та відстрочку поточних платежів, що дозволяє підприємству швидше отримувати гроші від клієнтів та відкладати виплати, що полегшує фінансове становище. Отримання банківських кредитів, зокрема, під заставу обладнання або матеріалів в обороті, також може забезпечити додаткові фінансові ресурси для подальшого розвитку та

реалізації стратегічних проєктів. Використання цих способів дозволяє оптимізувати фінансові потоки та підвищити прибутковість підприємства в умовах військового стану.

Таким чином, в умовах глобальних катастроф, зокрема військового стану, підприємства повинні активізувати заходи з мінімізації ризиків та зниження витрат, зокрема, шляхом ліквідації надлишків товарних запасів, скороченням штату, та оптимізацією грошових потоків. Крім того, для підвищення прибутковості важливо вживати заходи, спрямовані на збільшення обсягів грошових надходжень, такі як стягнення простроченої дебіторської заборгованості та відстрочка поточних платежів. Наявність комплексної стратегії, що включає в себе різноманітні методи управління ресурсами та фінансами, є ключовим чинником для успішного подолання кризових ситуацій та забезпечення стабільності підприємств у важких умовах. Постійний аналіз та адаптація стратегій відповідно до змін на ринку та у внутрішньому середовищі допомагає зберігати конкурентоспроможність підприємств і забезпечує їхній успіх у складних умовах.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження з метою аналізу факторів, що впливають на стійкість бізнес-організацій у кризовий період для виявлення нових стратегій та методів управління, які сприятимуть їхній ефективності та конкурентоспроможності дозволило зробити наступні висновки.

1. Дослідивши теоретичні засади антикризового управління підприємством, бачимо, що антикризове управління є ключовою складовою стратегічного управління на підприємстві і визначається як система заходів та стратегій, спрямованих на запобігання, виявлення та подолання кризових ситуацій. Об'єктами антикризового управління є процеси запобігання, розвитку, усунення кризових явищ. Суб'єктами антикризового управління виступають внутрішні та зовнішні спеціалісти. Види антикризового управління включають антиципативне, превентивне та реактивне управління. Функції антикризового управління включають основні, зв'язуючі та специфічні. Антикризове управління є важливою складовою стратегічного управління підприємством, спрямованою на забезпечення стабільності та ефективного функціонування в умовах непередбачуваності та змін. Його успішна реалізація передбачає взаємодію різних суб'єктів та використання різноманітних видів та функцій управління для досягнення поставлених цілей.

2. Фактори, що впливають на розвиток антикризового управління на підприємстві, є важливою складовою стратегічного керівництва. Науковий аналіз обставин та прогнозування тенденцій дозволяють розуміти динаміку ринку та попереджати можливі кризові ситуації. Методологія розробки ризикових рішень надає засоби ефективного управління ризиками та мінімізації їх впливу на діяльність підприємства. Лідерство визначає напрямок та забезпечує мотивацію для ефективного вирішення кризових ситуацій, а корпоративність забезпечує єдність цілей та спільну відповідальність за їх досягнення. Стратегія управління визначає основні принципи та методи, за якими вирішуються кризові завдання.

Якість антикризової програми визначається її адаптивністю та ефективністю в умовах надзвичайних ситуацій. Оперативність, гнучкість управління та врахування фактору часу дозволяють реагувати на кризові ситуації швидко та ефективно. Моніторинг кризових ситуацій дозволяє вчасно виявляти загрози та приймати відповідні заходи. Людський фактор визначається професіоналізмом персоналу, їхніми цінностями та мотивацією, що є важливими чинниками успішного антикризового управління на підприємстві.

3. В управлінні підприємством неминуче можуть виникати кризові ситуації, що загрожують його стабільності та розвитку. Причинами цих криз можуть бути зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Ознаки, що вказують на наближення або наявність кризи на підприємстві, включають негативну реакцію зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів, різкі негативні зміни в фінансово-економічних показниках та інші. Управління кризовою ситуацією може виконуватися за допомогою тактичних та стратегічних методів. До тактичних методів антикризового управління відносяться даунсайзинг, санація, моніторинг та контролінг. Ці методи спрямовані на швидку реакцію на кризові ситуації та їх подолання. Стратегічні методи, які включають диверсифікацію, регуляризацію, реінжиніринг, реструктуризацію, злиття та ліквідацію, спрямовані на довгострокове перетворення та зміну стратегії діяльності підприємства для виходу з кризової ситуації та забезпечення його стійкого розвитку.

4. ТОВ «Марс Україна», як частина великої міжнародної корпорації, демонструє стабільність на вітчизняному ринку кондитерських виробів. Ліквідність ТОВ «Марс Україна» поліпшується, що свідчить про її здатність виплачувати поточні зобов'язання. Однак, необхідно звернути увагу на коливання у рівні власного капіталу та зобов'язань для подальшого аналізу. Суттєвий спад у прибутковості та рентабельності вказує на необхідність перегляду стратегій та процесів для забезпечення стабільності та прибутковості ТОВ «Марс Україна» у майбутньому. За моделлю О. О. Терещенка і А. В. Матвійчука, ТОВ «МАРС Україна» не відчуває загрози банкрутства,

оскільки його бізнес є прибутковим, а фінансовий стан стійкий. Мультикритеріальна модель ідентифікації фінансової кризи підтверджує цей висновок, показуючи стабільність підприємства та його здатність виконувати фінансові зобов'язання.

5. Для запобігання кризових явищ, досягнення високої рентабельності та стабільного фінансового стану ТОВ «Марс Україна» варто звернутися до оптимізації методів управління витратами, розробки ефективних стратегій планування, використання інноваційних фінансових інструментів та посилення фінансової грамотності персоналу. Запропоновані напрями можуть допомогти забезпечити стабільний розвиток компанії в умовах постійних змін на ринку. Такий комплексний підхід дозволить ТОВ «Марс Україна» оптимізувати свою діяльність, забезпечити стабільність та прибутковість у майбутньому.

6. В умовах глобальних катастроф, зокрема військового стану, підприємства повинні активізувати заходи з мінімізації ризиків та зниження витрат, зокрема, шляхом ліквідації надлишків товарних запасів, скороченням штату, та оптимізацією грошових потоків. Крім того, для підвищення прибутковості важливо вживати заходи, спрямовані на збільшення обсягів грошових надходжень, такі як стягнення простроченої дебіторської заборгованості та відстрочка поточних платежів. Наявність комплексної стратегії, що включає в себе різноманітні методи управління ресурсами та фінансами, є ключовим чинником для успішного подолання кризових ситуацій та забезпечення стабільності підприємств у важких умовах. Постійний аналіз та адаптація стратегій відповідно до змін на ринку та у внутрішньому середовищі допомагає зберігати конкурентоспроможність підприємств і забезпечує їхній успіх у складних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дергач А.В. Навчально-методичний посібник для підготовки до практичних занять та виконання самостійної роботи з дисципліни «Державні механізми антикризового управління». Київ: НУБіП України, 2023. 282 с.
2. Руснак А. В. Прийняття управлінських рішень в кризових та надзвичайних ситуаціях : навчальний посібник. Миколаїв : Іліон, 2023. 266 с.
3. Багорка М. О. Вдосконалення системи антикризового управління підприємств агробізнесу на основі маркетингових інструментів та антикризових маркетингових рішень. *Держава та регіони*. 2024. № 1. С. 68-74.
4. Li Z. Strategy of enterprise crisis management in the information age. *International Conference on Management Science, Education Technology, Arts, Social Science and Economics*. 2022. № 1. P. 720-722.
5. Кацицка Г., Осипов Д. М. Антикризове управління в підприємницькому секторі в умовах ринкової економіки: теоретичний аспект. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 33. С. 161-165.
6. Одношевна О. О. Антикризове управління як елемент удосконалення системи економічної безпеки в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 1-6.
7. Ленков О. С. Антикризове управління розвитком територіальних громад: сутність та сучасні механізми. *Вісник післядипломної освіти*. 2023. № 25. С. 150-167.
8. Дворник І. О. Удосконалення механізму антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. № 3. С. 338-343.
9. Возовик О.О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 77-82.

10. Mizrak K. Crisis management and risk mitigation: strategies for effective response and resilience. *Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management*. 2024. № 1. P. 254-278.
11. Бардась А. В. Управління фінансовими організаціями в період кризи. *Наукова весна 2023* : матеріали 13-ої Всеукраїнської наук.-техн. конф. студ., аспірантів та молодих вчених, Дніпро, 1-3 березня 2023 року. Дніпро : НТУ «ДП», 2023. С. 203-204.
12. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 11(4). С. 48-51.
13. Prokopowicz D. Crises in the environment of business entities and crisis management. *International Journal of New Economics and Social Sciences*. 2023. № 18. P. 209-232.
14. Ортіна Г. В. Складові антикризового управління підприємницької діяльності з системних позицій. *Ефективна економіка*. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=56> (дата звернення: 01.05.2024).
15. Гарафонова О. І. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. *Economic synergy*. 2023. Iss. 4. С. 37-52.
16. Баранець Г. В. Особливості антикризового управління гірничо-металургійними підприємствами України в умовах воєнної агресії. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 4. С. 94-106.
17. Хомюк Н. Теоретичні засади антикризового управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 4. С. 120-127.
18. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
19. Кущик А. П. Впровадження інноваційних підходів у практику антикризового управління на підприємствах. *Modern economics*. 2023. № 39. С. 82-88.

- 20.Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Modern economics*. 2023. № 40. С. 38-43.
- 21.Михайлова Є. В. Формування стратегії антикризового управління в умовах інформаційних екстерналій. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2023. № 1. С. 8-11.
- 22.Федик О. Особливості антикризового управління підприємством. *Вісник Львівського національного університету природокористування*. 2023. № 30. С. 130-133.
- 23.Голей Ю. М. Взаємозв'язок антикризового менеджменту та контролінгу в системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2023. № 183. С. 46-50.
- 24.Передерій Т. С. Сталий розвиток підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Grail of Science*. 2023. № 31. С. 39-43.
- 25.Ватченко Б. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.
- 26.Хринюк О. С. Особливості застосування проектного підходу як інструменту антикризового управління підприємством. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 3. С. 80-85.
- 27.Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
- 28.Варава Л. М. Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С. 71-79.
- 29.Колодій І. Формування конкурентних переваг у системі антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*. 2023. № 1-2. С. 32-40.

30. Дятлова В. В. Антикризове управління промисловим підприємством: новітні підходи та інноваційна складова механізму. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 10. С. 34-41.
31. Далик В. П. Антикризове управління та особливості економічної діагностики підприємства в умовах ризику. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2023. № 8. С. 51-60.
32. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2015. № 12. С. 300-310.
33. Офіційний сайт ТОВ «Марс Україна». URL: <https://www.mars.com/ukraine> (дата звернення: 01.05.2024).
34. Звітність ТОВ «Марс Україна». URL: <https://clarity-project.info/edr/21638055/finances> (дата звернення: 01.05.2024).
35. Терещенко О. О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. *Економіка України*. 2003. №8. С. 38-44.
36. Матвійчук А. В. Діагностика банкрутства підприємств. *Економіка України*. 2007. № 4. С. 20-28.
37. Порядок проведення оцінки фінансового стану потенційного бенефіціара інвестиційного проекту, реалізація якого передбачається на умовах фінансової самоокупності, а також визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, обслуговування якої здійснюватиметься за рахунок коштів бенефіціара: Наказ Міністерства фінансів України від 14.07.2016 №616. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1095-16#Text> (дата звернення: 01.05.2024).
38. Graham J. Theory rewritten: Business Continuity and Crisis Management in the wake of the Covid-19 pandemic. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2022. № 6. P. 180-203.
39. Johansson L. Crisis Management in Theory and Practice. 2023. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1762544/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 01.05.2024).

40. Durst S. Crisis Management for Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). 2022. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-91727-2> (дата звернення: 01.05.2024).
41. Sharma G. The changing role of innovation for crisis management in times of COVID-19: An integrative literature review. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2022. № 1. P. 102-118.
42. Оприлюднення відомостей про справи про банкрутство. URL: <https://cutt.ly/oMr2nDy> (дата звернення: 01.05.2024).
43. Стащук О. В., Шостак Л. В., Булик Д. В. Банкрутство підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1801/1736> (дата звернення: 01.05.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Динаміка активів ТОВ «Марс Україна» за 2021-2023 рр.

Стаття	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Відхилення 2023/2021 рр.	
				тис. грн.	%
Нематеріальні активи	0	0	3911	3911	-
Основні засоби	60170	34025	54447	-5723	-9,51
Відстрочені податкові активи	5461	8538	14143	8682	158,98
Усього за розділом I. Необоротні активи	65631	42563	72501	6870	10,47
Запаси	153941	223680	264082	110141	71,55
Виробничі запаси	10755	9183	8693	-2062	-19,17
Товари	143186	214497	255389	112203	78,36
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	351717	260398	258796	-92921	-26,42
Дебіторська заборгованість за розрахунками	38054	37348	1229844	1191790	3131,84
Інша поточна дебіторська заборгованість	2513	3903	763	-1750	-69,64
Гроші та їх еквіваленти	509413	668462	153262	-356151	-69,91
Рахунки в банках	509413	668462	153262	-356151	-69,91
Усього за розділом II. Оборотні активи	1055638	1193791	1906747	851109	80,63
Баланс	1121269	1236354	1979248	857979	76,52

Джерело: систематизовано автором на основі [35]

Таблиця А.2 – Динаміка пасивів ТОВ «Марс Україна» за 2021-2023 рр.

Стаття	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Відхилення 2023/2021 рр.	
				тис. грн.	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	14300	14300	14300	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	204561	548978	1261228	1056667	516,55
Усього за розділом I. Власний капітал	218861	563278	1275528	1056667	482,80
Інші довгострокові зобов'язання	11490	0	14314	2824	24,58
Усього за розділом II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	11490	0	14314	2824	24,58
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	11225	15284	8729	-2496	-22,24
товари, роботи, послуги	476995	442145	457236	-19759	-4,14
розрахунками з бюджетом	18270	32162	22702	4432	24,26
за розрахунками з учасниками	314000	121000	121000	-193000	-61,46
Поточні забезпечення	68108	62485	79739	11631	17,08
Інші поточні зобов'язання	2320	0	0	-2320	-100,00
Усього за розділом III. Поточні зобов'язання і забезпечення	890918	673076	689406	-201512	-22,62
Баланс	1121269	1236354	1979248	857979	76,52

Джерело: систематизовано автором на основі [35]

Таблиця А.3 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Марс Україна» за 2021-2023 рр.

Стаття	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Відхилення 2023/2021 рр.	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	4386288	2830707	3770973	-615315	-14,03
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2644825	1667337	2387357	-257468	-9,73
Валовий: прибуток	1741463	1163370	1383616	-357847	-20,55
Інші операційні доходи	8748	7910	58542	49794	569,20
Адміністративні витрати	414204	338621	326842	-87362	-21,09
Витрати на збут	359792	318566	556631	196839	54,71
Інші операційні витрати	122323	121557	52805	-69518	-56,83
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	853892	392536	505880	-348012	-40,76
Інші фінансові доходи	17117	16290	6454	-10663	-62,29
Інші доходи	0	17708	0	0	-
Фінансові витрати	899	1010	1658	759	84,43
Інші витрати	1512	5622	430	-1082	-71,56
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	868598	419902	510246	-358352	-41,26
Чистий фінансовий результат: прибуток	712250	344416	418314	-293936	-41,27

Джерело: систематизовано автором на основі [35]

Таблиця А.4 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Марс Україна» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Вихідні дані, тис грн				
Чистий прибуток	712250	344416	418314	-293936
Активи	1121269	1236354	1979248	857979
Фінансовий результат до оподаткування	868598	419902	510246	-358352
Власний капітал	218861	563278	1275528	1056667
Валовий прибуток	1741463	1163370	1383616	-357847
Чистий дохід від реалізації продукції	4386288	2830707	3770973	-615315
Собівартість реалізованої продукції	2644825	1667337	2387357	-257468
Розраховані показники, %				
Рентабельність активів	63,52	27,86	21,13	-42,39
Рентабельність сукупного капіталу	77,47	33,96	25,78	-51,69
Рентабельність власного капіталу	325,43	61,14	32,80	-292,64
Валова рентабельність реалізації	39,70	41,10	36,69	-3,01
Чиста рентабельність реалізації	16,24	12,17	11,09	-5,15
Чиста рентабельність продукції	26,93	20,66	17,52	-9,41

Джерело: систематизовано автором на основі [35]

Фінансова звітність ТОВ «Марс Україна» за 2022 рік [35]

Дата звіту 2023-02-16
 Період 2022 рік, 12 міс
 КАТОТТГ UA32060050010081797
 Кількість працівників 143

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	3 394.00	3 394.00
накопичена амортизація	1002	3 394.00	3 394.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	60 170.00	34 025.00
первісна вартість	1011	144 666.00	136 825.00
знос	1012	84 496.00	102 800.00
Відстрочені податкові активи	1045	5 461.00	8 538.00
Усього за розділом I	1095	65 631.00	42 563.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	153 941.00	223 680.00
Виробничі запаси	1101	10 755.00	9 183.00
Товари	1104	143 186.00	214 497.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	351 717.00	260 398.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	19 799.00	12 639.00
з бюджетом	1135	18 255.00	24 709.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 513.00	3 903.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	509 413.00	668 462.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	509 413.00	668 462.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	1 055 638.00	1 193 791.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 121 269.00	1 236 354.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 300.00	14 300.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	204 561.00	548 978.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	218 861.00	563 278.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	11 490.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Усього за розділом II	1595	11 490.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	11 225.00	15 284.00
товари, роботи, послуги	1615	476 995.00	442 145.00
розрахунками з бюджетом	1620	18 270.00	32 162.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	18 270.00	32 162.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	314 000.00	121 000.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	68 108.00	62 485.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 320.00	
Усього за розділом III	1695	890 918.00	673 076.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 121 269.00	1 236 354.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 830 707.00	3 770 973.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 667 337.00	2 387 357.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 163 370.00	1 383 616.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	7 910.00	58 542.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	338 621.00	326 842.00
Витрати на збут	2150	318 566.00	556 631.00
Інші операційні витрати	2180	121 557.00	52 805.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	392 536.00	505 880.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	16 290.00	6 454.00
Інші доходи	2240	17 708.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	1 010.00	1 658.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	5 622.00	430.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	419 902.00	510 246.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-75 486.00	-91 932.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	344 416.00	418 314.00

Фінансова звітність ТОВ «Марс Україна» за 2023 рік [35]

Дата звіту 2024-02-13
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер МОСКАЛЕНКО ОЛЬГА ВОЛОДИМИРІВНА
 КАТОТТГ UA32060050010081797
 Кількість працівників 112

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	3 911.00
первісна вартість	1001	3 394.00	7 416.00
накопичена амортизація	1002	3 394.00	3 505.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби	1010	34 025.00	54 447.00
первісна вартість	1011	136 825.00	159 822.00
знос	1012	102 800.00	105 375.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	8 538.00	14 143.00
Усього за розділом I	1095	42 563.00	72 501.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	223 680.00	264 082.00
Виробничі запаси	1101	9 183.00	8 693.00
Товари	1104	214 497.00	255 389.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	260 398.00	258 796.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	12 639.00	1 162 743.00
з бюджетом	1135	24 709.00	67 101.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 903.00	763.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	668 462.00	153 262.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	668 462.00	153 262.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	1 193 791.00	1 906 747.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 236 354.00	1 979 248.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 300.00	14 300.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	548 978.00	1 261 228.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	563 278.00	1 275 528.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	14 314.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	0.00	14 314.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	15 284.00	8 729.00
довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	1615	442 145.00	457 236.00
розрахунками з бюджетом	1620	32 162.00	22 702.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	32 162.00	22 702.00
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
за одержаними авансами	1635	0.00	
за розрахунками з учасниками	1640	121 000.00	121 000.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	62 485.00	79 739.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	
Усього за розділом III	1695	673 076.00	689 406.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 236 354.00	1 979 248.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 386 288.00	2 830 707.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 644 825.00	1 667 337.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 741 463.00	1 163 370.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	8 748.00	7 910.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	414 204.00	338 621.00
Витрати на збут	2150	359 792.00	318 566.00
Інші операційні витрати	2180	122 323.00	121 557.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	853 892.00	392 536.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	17 117.00	16 290.00
Інші доходи	2240		17 708.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	899.00	1 010.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 512.00	5 622.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	868 598.00	419 902.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-156 348.00	-75 486.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	712 250.00	344 416.00

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

Автор: Довжденко Анастасія Ігорівна

Назва роботи: Управління стимулюванням персоналу бізнес-організації

Науковий керівник: Калінін Олександр Володимирович

Підрозділ: кафедра менеджменту

Коефіцієнт подібності: 2,84 %

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;
- виявлені в роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання;
- виявлені в роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень. У зв'язку з чим, робота не допускається до захисту.

Обґрунтування:

Робота допускається до захисту

01.06.2024

(дата)



(підпис)

Калінін О. В.

(ПІБ)



Ім'я користувача:
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:
1016275866

Дата перевірки:
23.05.2024 11:04:23 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
23.05.2024 11:05:39 EEST

ID користувача:
100013347

Назва документа: КБР_Гончаренко перевірка

Кількість сторінок: 50 Кількість слів: 11433 Кількість символів: 93110 Розмір файлу: 273.69 KB ID файлу: 1016067066

10.2% Схожість

Найбільша схожість: 1.24% з Інтернет-джерелом (<http://eprints.kname.edu.ua/43846>)

6.97% Джерела з Інтернету 385 Сторінка 52

7.84% Джерела з Бібліотеки 479 Сторінка 55

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел