

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

**Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва**

**Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Очна (денна) форма здобуття освіти**

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

КІЯНОВОЇ КАТЕРИНИ СЕРГІЙВНИ

**на тему «ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних цінностей
академічної доброчесності _____ Кіянова К.С.*

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.
_____ **Артем ДМИТРЕНКО**

Робота допущена до захисту в ЕК «___» _____ 20__р. протокол № ____

в.о. Зав. кафедри бізнес-
економіки та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПНА

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	5
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	5
1.1 Антикризова діяльність підприємства: сутнісно-видова характеристика, необхідність та особливості здійснення	5
1.2 Сучасні технології антикризової діяльності на підприємстві	14
1.3 Оцінювання ефективності антикризової діяльності підприємства	21
РОЗДІЛ 2	33
ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	33
ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС»	33
2.1 Характеристика середовища функціонування та основних організаційно-економічних параметрів діяльності компанії	33
2.2 Аналіз фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства	44
2.3 Оцінювання результативності антикризових заходів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС».....	59
РОЗДІЛ 3	68
НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС»	68
3.1 Концептуальні основи антикризової діяльності компанії	68
3.2 Обґрунтування програми антикризових заходів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС».....	74
ВИСНОВКИ	82
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	86
ДОДАТКИ	90

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена значним впливом економічних криз, як на макро-, так і на мікрорівні, на стабільність та ефективність функціонування підприємств. В умовах постійних економічних змін, глобалізаційних процесів та внутрішніх фінансових проблем, підприємства стикаються з необхідністю постійної адаптації до змінюваного середовища та застосування антикризових заходів для підтримання свого фінансового та економічного стану. Вчасне виявлення ознак кризи, ефективна діагностика та розробка методів антикризового управління є критичними для збереження конкурентоспроможності компанії та її довгострокового розвитку.

Об'єктом дослідження є трансформаційні процеси, спрямовані на забезпечення збалансованого розвитку суб'єктів господарювання. Ці процеси включають в себе виявлення кризових ситуацій, розробку та реалізацію антикризових заходів, а також посткризовий етап відновлення стабільності.

Предметом дослідження є організаційно-економічні механізми, які задіяні в процесі здійснення антикризової діяльності на підприємствах, а також методи оцінки ефективності таких заходів. Вивчення цих механізмів дає змогу оцінити, як підприємства адаптуються до кризових умов та які фактори впливають на результативність антикризових стратегій.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних і практичних засад антикризової діяльності та обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на забезпечення збалансованого розвитку цільового підприємства — ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС». Це вимагає не лише вивчення існуючих підходів до антикризового управління, а й розробки конкретних рекомендацій для удосконалення антикризової діяльності на основі вивченого досвіду.

Завданням дослідження є:

- провести критичний аналіз підходів до визначення поняття «антикризова діяльність» і виокремити її ключові характеристики;

- систематизувати основні види антикризових заходів за джерелами кризових загроз (фінансові, операційні, ринкові тощо);
- обґрунтувати необхідність і специфіку застосування антикризових механізмів саме на рівні підприємства з урахуванням галузевих особливостей;
- оцінити фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які впливають на діяльність ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС»;
- провести фінансовий аналіз діяльності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС», використовуючи основні фінансові коефіцієнти;
- проаналізувати вплив антикризових заходів, реалізованих ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС», на поліпшення фінансових та операційних показників компанії;
- розробити концептуальні основи антикризової діяльності для ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС»;
- сформулювати комплекс антикризових заходів для ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС».

Методи дослідження, які використовуються в роботі, включають аналіз та синтез, порівняння, економічний аналіз фінансово-майнового стану підприємства, а також методи діагностики ефективності антикризових заходів. Зокрема, для оцінки результативності антикризових заходів застосовуються економічні та статистичні методи, а також методи кореляційно-регресійного аналізу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗДІЙСНЕННЯ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Антикризова діяльність підприємства: сутнісно-видова характеристика, необхідність та особливості здійснення

Сучасне бізнес-середовище відзначається високою нестабільністю, що робить необхідним ефективне управління кризовими ситуаціями. Компанії стикаються з різноманітними викликами, серед яких економічні спади, фінансові труднощі, зміни ринкової кон'юнктури, втрата довіри, технологічні новації, геополітичні виклики та повномасштабна війна тощо. В таких умовах особливу роль відіграє антикризове управління, спрямоване на зменшення негативного впливу криз, забезпечення стабільності підприємства та його адаптацію до змін.

Антикризова діяльність передбачає комплекс заходів, спрямованих на виявлення потенційних ризиків, розробку та впровадження стратегій для подолання кризових ситуацій. Вона може реалізовуватися в різних формах і методах, залежно від причин, масштабу та характеру кризи.

В економічній науці існують різні підходи до трактування поняття антикризової діяльності підприємства. Основні концепції та підходи науковців щодо її визначення представлені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Теоретичні підходи до визначення поняття антикризової діяльності підприємства

Автор	Визначення
1	2
Біломістна І.І. [1, с. 68]	Комплекс принципів і методів управління, орієнтованих на оцінку ризику банкрутства, а у разі його виникнення — на вихід підприємства з кризи та її подолання, з метою забезпечення стабільної роботи підприємства на всіх етапах його розвитку.

1	2
Борзенко В.І. [2, с. 60]	Процес використання різних форм, методів і процедур, які забезпечують ефективну взаємодію між структурними підрозділами підприємства та зовнішнім середовищем з метою створення умов для подолання негативних тенденцій у короткостроковій перспективі і сприяння поліпшенню його господарської діяльності.
Бондар-Підгурська О.В. [3, с. 48]	Управління через впровадження інновацій з метою запобігання кризовим явищам або для подолання кризи, якщо підприємство вже опинилося в кризовій ситуації.
Василенко В.О. [4, с. 93]	Управління, яке передбачає виявлення потенційних кризових ситуацій, аналіз симптомів кризи, розробку заходів для мінімізації її негативних наслідків та використання цих факторів для подальшого розвитку.
Воронков Д.К. [5, с. 70]	Комплекс своєчасних заходів та методів, що дозволяють запобігти фінансовій кризі та уникнути банкрутства.
Довгань Д.А. [6, с. 150]	Система управління підприємством, що має комплексний підхід і орієнтована на попередження негативних явищ для бізнесу, шляхом використання сучасних методів менеджменту, розробки та реалізації спеціальних програм, які допомагають подолати тимчасові труднощі, зберегти та зміцнити ринкові позиції за рахунок власних ресурсів.
Коваленко О.В. [7, с. 101]	Система оперативних заходів і методів, спрямованих на запобігання фінансовій кризі та уникнення банкрутства.
Лігоненко Л.О. [8, с. 383]	Спеціалізоване, постійно функціонуюче управління, яке орієнтоване на швидке виявлення ознак кризової ситуації та створення умов для її своєчасного подолання з метою забезпечення стабільності підприємства та запобігання банкрутству.
Морозов Є.Ю. [8, с. 202]	Процес досягнення підприємством стабільних високих фінансових показників, розширення частки на ринку та забезпечення його міцного становища в ринковому середовищі.
Рубан В.М. [9, с. 503]	Процес стабілізації роботи всіх підсистем організації, усунення суперечностей між елементами мікроекономічної системи та її взаємодії з зовнішнім середовищем до відновлення рівноваги в економічній системі (організації) та забезпечення її життєздатності.
Терещенко О.О. [10, с. 85]	Процес управління фінансовими ризиками та санацією підприємства з метою попередження та ліквідації фінансової кризи, забезпечення стабільної діяльності компанії за допомогою спеціалізованих методів і прийомів фінансового управління.

Аналіз наукових підходів дає змогу виокремити три основні концепції антикризової діяльності підприємства:

— системний підхід – розглядає антикризову діяльність як комплекс принципів, методів і прийомів, спрямованих на діагностику загрози банкрутства, запобігання фінансовим кризам та уникнення банкрутства;

- правлінський підхід – трактує антикризове управління як процес виявлення ознак кризового стану підприємства та впровадження своєчасних заходів для його подолання;
- процесний підхід – розглядає антикризову діяльність як безперервний процес досягнення фінансової стабільності за допомогою спеціальних методів і прийомів управління фінансами.

Основна мета антикризової діяльності – забезпечення стійкого функціонування та стабільного розвитку підприємства, незважаючи на негативний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників.

Головні завдання антикризової діяльності:

- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розробка заходів, спрямованих на зменшення вразливості підприємства в умовах економічної нестабільності;
- прогнозування можливих кризових ситуацій;
- підвищення гнучкості управлінських процесів у кризових умовах;
- створення стратегічних планів управління кризовими ситуаціями;
- швидке впровадження антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- організація ефективного виходу підприємства з кризи та мінімізація її наслідків [11, с. 103].

Основні напрями антикризової діяльності:

- визначення ключових стратегічних напрямків господарської діяльності, що сприяють розвитку підприємства;
- прогнозування та ефективне управління ресурсним забезпеченням;
- встановлення якісних і кількісних критеріїв оцінки антикризових заходів з можливістю коригування стратегії в процесі їх реалізації [1, с. 36].

Система антикризової діяльності виконує низку функцій, які представляють собою основні напрямки управлінської роботи, спрямовані на реалізацію заходів щодо подолання кризових ситуацій. Визначаючи ці функції більш конкретно,

можна зазначити, що вони включають комплекс дій і операцій антикризового характеру, які сприяють узгодженню загальної діяльності підприємства під час виходу з кризи. Основні функції антикризової діяльності підприємства наведені у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Функції антикризової діяльності підприємства [12-15]

Вид функцій	Підвиди функцій
Основні	- планування; - організація; - мотивація; - контроль.
Зв'язуючі	- прийняття рішень; - координуюча; - комунікативна; - зворотний зв'язок.
Специфічні	- недопущення кризових ситуацій; - діагностика кризових явищ; - моніторинг факторів внутрішнього і зовнішнього середовищ; - розробка антикризової концепції; - створення стратегічних резервів; - реагування на окремі кризові явища; - стабілізація; - санаційна: для уникнення банкрутства.

Як видно з таблиці 1.2, функції антикризової діяльності поділяються на три групи: основні, зв'язуючі та специфічні.

Основні функції антикризової діяльності подібні до загальних управлінських функцій, однак у кризових умовах вони набувають особливих характеристик:

- планування – процес визначення цілей підприємства, їх коригування, розробка стратегій і програм стабілізації, а також розрахунок необхідних ресурсів. В умовах кризи особливе значення має оперативне планування та швидке прийняття рішень відповідно до поточної ситуації;
- організація – створення ефективної структури управління, оптимізація ресурсів і кадрового складу для подолання кризи. Включає формування спеціалізованого антикризового штабу з компетентних фахівців, які працюють над збереженням і відновленням підприємства;

- мотивація — розробка системи заохочень і санкцій, що стимулюють працівників до підвищення продуктивності та залучення до антикризових заходів, сприяючи швидкому виходу з кризи;
- контроль — моніторинг відхилень від запланованих цілей та оперативне коригування антикризових заходів для підвищення їхньої ефективності.

Ці функції відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості підприємства та його адаптації до змінних умов ринку [12, с. 48].

Зв'язуючі функції забезпечують взаємодію між основними та специфічними функціями, формуючи єдиний ефективний процес антикризового управління. До них належать прийняття рішень, комунікативна функція, координуюча функція та зворотний зв'язок.

Прийняття рішень передбачає вибір оптимальних антикризових заходів, комунікативна функція забезпечує ефективний обмін інформацією між підрозділами підприємства, координуюча функція узгоджує дії різних структур для досягнення загальних цілей, а зворотний зв'язок оцінює результати антикризової діяльності та дозволяє коригувати подальші дії. Основне значення зворотного зв'язку полягає у впливі результатів антикризових заходів на загальну систему управління підприємством, що сприяє як подоланню криз, так і їх попередженню.

Специфічні функції антикризової діяльності включають запобігання кризовим ситуаціям, що означає підтримання постійної готовності до можливих фінансових труднощів, діагностику кризових явищ, яка передбачає виявлення потенційних ризиків і розробку заходів щодо їх мінімізації, а також моніторинг внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на підприємство.

Крім того, до специфічних функцій належить розробка антикризової концепції, яка включає стратегічні та оперативні заходи подолання кризи, створення стратегічних резервів матеріальних ресурсів на випадок кризових ситуацій, оперативне реагування на кризові явища, заходи зі стабілізації ситуації після кризи, а також санаційна функція, яка може включати санаційні заходи або процедуру банкрутства та ліквідації підприємства у разі неможливості відновлення його діяльності.

Важливу роль у антикризовому управлінні відіграє функція діагностики кризового стану, яка включає три основні етапи: моніторинг, експрес-діагностику та фундаментальну діагностику. Моніторинг спрямований на раннє виявлення ознак кризи, постійний збір інформації та аналіз потенційних загроз. Експрес-діагностика дозволяє швидко оцінити фінансовий стан підприємства та його динаміку розвитку. Фундаментальна діагностика уточнює рівень кризи, виявляє її причини та визначає необхідні заходи для стабілізації.

З теоретико-методологічної точки зору важливим є визначення послідовності реалізації антикризових заходів на підприємстві. Хоча кожна кризова ситуація є унікальною та має специфічні особливості для кожного підприємства, загальна логіка формування антикризової діяльності залишається спільною (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Етапи проведення антикризової діяльності підприємства [16]

Впровадження антикризової діяльності розпочинається з аналізу та визначення кризових явищ у функціонуванні підприємства. Діагностика кризи передбачає виявлення розбіжностей та відхилень між фактичними та запланованими фінансово-економічними показниками, дисбалансів між

внутрішнім і зовнішнім середовищем компанії, а також неузгодженостей у взаємодії її структурних підрозділів. Аналіз цих відхилень та оцінка їхнього можливого негативного впливу на діяльність підприємства є ключовим етапом у визначенні кризового стану та слугує основою для подальшої оцінки фінансово-господарської ситуації.

Саме дослідження фінансових та економічних показників дозволяє визначити наявність кризи, її масштаб та рівень впливу на окремі підрозділи підприємства. Тільки після детальної ідентифікації проблеми можна ухвалювати управлінські рішення щодо її подолання. На цьому етапі необхідно чітко окреслити мету антикризових заходів, визначити об'єкт управління, відповідальних осіб, а також вибрати методи, інструменти та конкретні кроки для подолання кризи.

Зібрана в процесі фінансово-господарського аналізу інформація стає основою для управлінських рішень, які приймають кризис-менеджери. На її основі розробляються та впроваджуються заходи з оптимізації управлінських процесів, покращення фінансового стану підприємства, підвищення його прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності та привабливості на ринку.

Завершальним активним етапом антикризової діяльності є оцінка її ефективності за певними критеріями. Основними показниками успішності антикризового управління є:

- динаміка позитивних змін та економічного ефекту;
- покращення фінансових і виробничих показників (збільшення прибутку, рентабельності, оборотних коштів, зниження витрат, ефективне управління запасами, зростання продуктивності праці);
- утримання або зміцнення ринкових позицій підприємства;
- збереження та підтримка лояльності клієнтів у період економічних труднощів;
- впровадження та ефективність антикризових стратегій;
- обґрунтованість і доцільність вжитих заходів.

Подолання кризи дозволяє стабілізувати діяльність підприємства та повернути його до нормального функціонування. Проте керівництву важливо

пам'ятати про циклічність криз та нестабільність зовнішнього середовища, які можуть нести приховані загрози. Постійний моніторинг потенційних ризиків дає змогу оперативно реагувати на можливі виклики та бути готовими до нових кризових ситуацій.

На різних етапах антикризового управління підприємства можуть застосовувати різні види антикризових заходів, зокрема перманентне, превентивне, моніторингове, системне та стратегічне управління [17].

Значення необхідності антикризових заходів підтверджується статистичними даними. За даними YouControl.Market за 2024 рік в Україні закрили майже 210 тисяч фізичних осіб-підприємців (ФОП). Приріст закритих ФОПів склав понад 32% у порівнянні з 2023 роком. Це найвищий показник кількості закритих підприємств за останні п'ять років. Найбільше закривали ФОПи у секторі роздрібної торгівлі та ІТ. У 2024 році кількість закритих ФОПів рекордна за останні п'ять років. Торік українці закрили майже 210 тисяч ФОПів. Приріст закриття відносно 2023 року склав понад 32%. Окремо варто зазначити, що на тлі зростання припинення діяльності ФОПів, реєстрація нових знизилася на 5% відносно до 2023 року (рис. 1.2). [18].

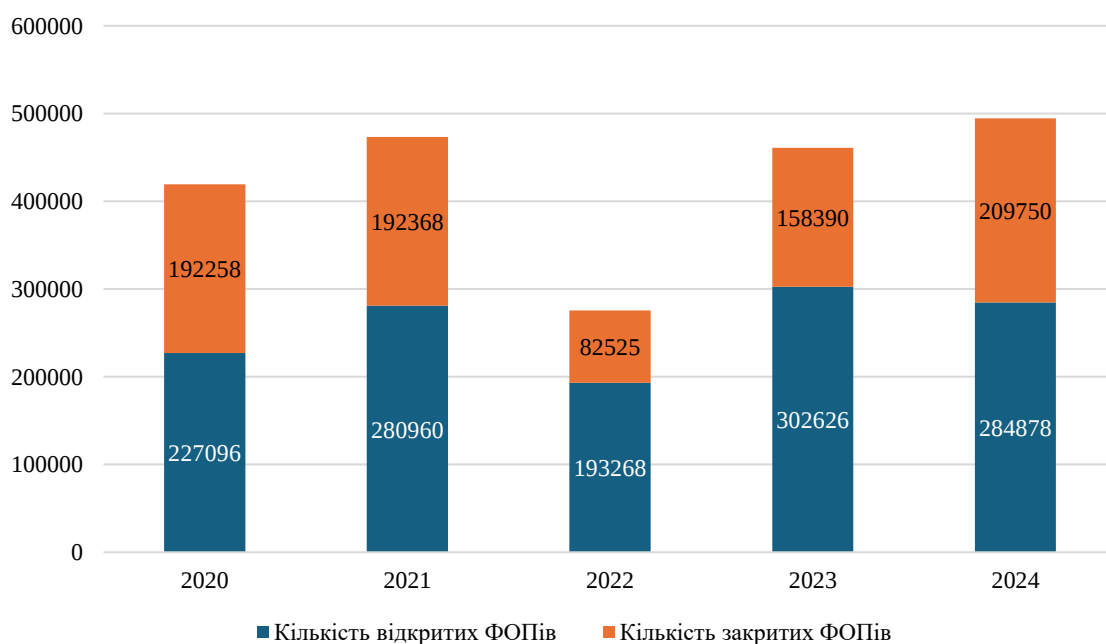


Рисунок 1.2 – Динаміка банкрутств та відкриття ФОПів в Україні [19]

Якщо розглянути інші види приватних підприємств, то з початку повномасштабного вторгнення Росії в Україні 16 компаній оголосили про банкрутство. Як повідомляється, кількість заяв про відкриття справи щодо банкрутства за цей період зменшилася в 10 разів – із 1100 у лютому 2022 року до 16 загалом у березні та квітні. При цьому, процедура відкриття проваджень у справах про банкрутство залишилася незмінною, навіть після запровадження воєнного стану. Зниження кількості заяв на банкрутство можна пояснити труднощами в роботі судової системи в регіонах, де відбуваються активні бойові дії [20].

Загалом ефективне антикризове управління має базуватися на сучасних інструментах, адаптованих до реалій української економіки та суспільства. Така адаптація передбачає розробку та впровадження методик, що включають:

- систему індикаторів для своєчасного оцінювання можливих диспропорцій на національному, регіональному, міжнародному та глобальному рівнях;
- стратегічні матриці розвитку для прогнозування напрямів прискорених та уповільнених змін;
- комплекс взаємопов'язаних стимулів для підтримки наукоємного та інноваційного підприємництва;
- удосконалену методику економічної безпеки з реалістичними пороговими значеннями ключових показників.

Сучасне бізнес-середовище залишається нестабільним, що вимагає ефективного антикризового управління. Антикризова діяльність є важливим механізмом для зменшення негативних наслідків криз, підтримки стійкості підприємств та їхньої адаптації до змін. Науковці визначають три основні підходи до розгляду антикризової діяльності: як систему, як управління та як процес [21].

Основними завданнями антикризового управління є моніторинг загроз, розробка та реалізація кризових стратегій, підвищення гнучкості управління та швидке реагування на кризові ситуації. Функції антикризової діяльності поділяються на основні (планування, організація, мотивація, контроль), зв'язуючі

(координація, комунікація, прийняття рішень) та специфічні (діагностика, стабілізація, санація).

Основні етапи антикризової діяльності включають:

1. діагностику кризових явищ;
2. оцінку фінансово-господарського стану підприємства;
3. розробку та впровадження антикризових заходів;
4. оцінку ефективності вжитих заходів.

Цілісна та стратегічно обґрунтована антикризова політика дозволяє підприємствам адаптуватися до нестабільних умов, забезпечити фінансову стійкість та підвищити конкурентоспроможність.

1.2 Сучасні технології антикризової діяльності на підприємстві

Сучасне бізнес-середовище відзначається високою нестабільністю, що потребує ефективного управління кризовими ситуаціями. Економічні спади, геополітичні виклики, повномасштабна війна фінансові труднощі, зміни ринкових умов, втрата довіри та технологічні зміни створюють значні виклики для компаній. В таких умовах антикризова діяльність стає невід'ємною частиною управлінських процесів, спрямованих на стабілізацію та подальший розвиток підприємств.

Антикризове управління включає використання сучасних технологій та інструментів, які допомагають своєчасно виявляти потенційні загрози, розробляти ефективні стратегії виходу з кризи та підвищувати здатність компанії адаптуватися до змін. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, аналітичні системи, стратегічне планування та методи фінансового оздоровлення, які є ключовими елементами успішної антикризової політики.

З огляду на різноманітність кризових ситуацій та їх можливі прояви, для антикризової діяльності можна застосовувати різні методи та технології. До основних методів належать широкий спектр інструментів — від ранньої

діагностики кризових загроз до стратегій їх подолання. Існують різні підходи до визначення методів антикризового управління, що відображає багатогранність цього процесу та необхідність його адаптації до конкретних умов і викликів (рис. 1.3).

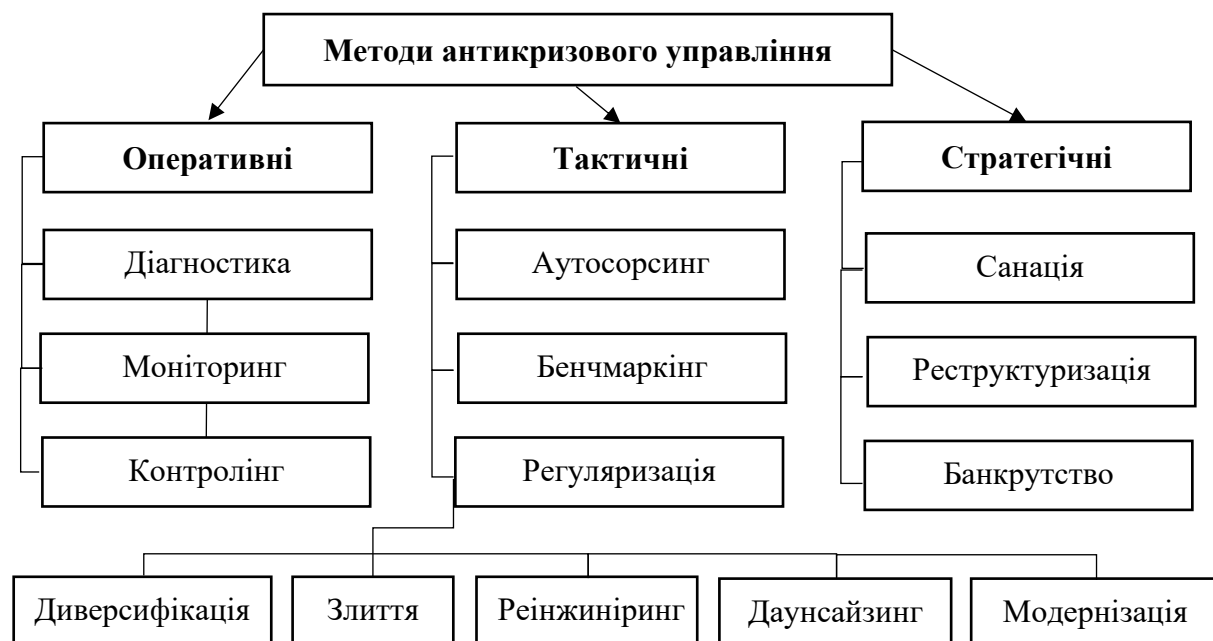


Рисунок 1.3 – Методи антикризового управління [22]

Перша група – оперативні – це методи, які повинні функціонувати на підприємстві безперервно для своєчасного виявлення кризових явищ (на термін до 1 року). До цієї категорії належать діагностика, моніторинг і контролінг (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Оперативні методи антикризового управління [23]

Метод	Сутність	Мета
1	2	3
Діагностика	Оцінка фінансового стану, операційної діяльності та зовнішніх факторів, що можуть становити загрозу для підприємства.	Ідентифікація проблемних аспектів діяльності підприємства, оцінка потенційних ризиків і розробка стратегій для уникнення кризових ситуацій.
Моніторинг	Регулярний моніторинг основних показників підприємства (фінансових, виробничих, ринкових) для аналізу змін і їх тенденцій.	Швидке реагування на негативні тенденції та запобігання погіршенню кризових ситуацій.

1	2	3
Контролінг	Внутрішній інструмент управління, який охоплює планування, облік, аналіз і моніторинг ефективності роботи підприємства.	Удосконалення використання ресурсів, збільшення прибутковості та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Діагностика – це процес виявлення відхилень від нормального функціонування та розвитку організації, з'ясування ознак потенційних кризових ситуацій, аналіз причин їх виникнення та оцінка можливих наслідків. Діагностика кризи є одним із ключових елементів антикризового управління.

Моніторинг – це система безперервного збору та аналізу даних щодо стану об'єктів, що досліджуються. Впровадження механізму моніторингу на підприємстві допомагає покращити контроль у реальному часі за процесом антикризового управління.

Контролінг в антикризовому управлінні орієнтований на прискорення прийняття управлінських рішень. Основними завданнями контролінгу є розробка концепції, впровадження та підтримка управлінської системи, а також підготовка аналітичної інформації для прийняття рішень. Таким чином, контролінг є складовою управлінської системи підприємства, що поєднує елементи менеджменту і контролю.

Друга група методів антикризового управління – тактичні – це методи, які необхідно застосовувати на ранніх етапах виявлення кризи. Їх основна мета – поліпшення фінансових та економічних показників підприємства (термін до 3 років). До таких методів відносяться аутсорсинг, бенчмаркінг, регуляризація, модернізація, диверсифікація, злиття, реінжиніринг та даунсайзинг (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Стратегічні методи антикризової діяльності підприємства [23]

Метод	Сутність	Мета
1	2	3
Диверсифікація	Збільшення обсягів діяльності підприємства в різних напрямках для зменшення залежності від одного ринку є важливим на етапі заснування компанії та на початкових етапах кризи.	Інтеграція різних етапів виробництва та розподілу, а також різних видів діяльності в рамках однієї організації дозволяє значно знизити витрати.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Аутсорсинг	Аутсорсинг частини функцій підприємства з метою зниження витрат та підвищення ефективності.	Скорочення витрат на підтримку власного персоналу та інфраструктури, зосередження на основних бізнес-процесах.
Бенчмаркінг	Оцінка та застосування найкращих практик і досвіду лідерів галузі для вдосконалення власної роботи.	Збільшення конкурентоспроможності через впровадження найбільш ефективних управлінських підходів.
Даунсайзинг	Зменшення обсягів роботи підприємства, скорочення чисельності персоналу або підрозділів для оптимізації витрат.	Зменшення фінансового тиску та покращення ефективності використання ресурсів.
Регуляризація	Створення стратегічних планувальних систем та систем управлінського обліку, розробка комплексних фінансових менеджменту та планування, впровадження автоматизованих бухгалтерських систем та надання повного спектру маркетингових послуг.	Створення управлінських систем, які здатні ефективно розв'язувати численні складні завдання, що виникають при функціонуванні в умовах ринкової економіки та виході на міжнародні ринки.
Модернізація	Поліпшення виробничих процесів, модернізація устаткування та впровадження новітніх технологій.	Збільшення ефективності, поліпшення якості продукції та зміцнення конкурентоспроможності компанії.
Злиття	Внаслідок злиття бізнесів (як нової юридичної особи або материнської компанії) власники (акціонери) отримують контроль над усіма чистими активами об'єднаної компанії.	Гарантування спільного розподілу як ризиків, так і вигод, що виникають у процесі злиття.
Реінжиніринг	Перегляд бізнес-процесів компанії з метою скорочення зайвих зв'язків, транзакцій, а також витрат часу та інших ресурсів.	Різне підвищення ефективності, зокрема продуктивності праці, кількості годин, витрачених на обслуговування чи виробництво, а також скорочення витрат.

Аутсорсинг – це метод оптимізації процесів на підприємстві, при якому основна увага зосереджується на головному виді діяльності, а непрофільні функції передаються стороннім компаніям. Основною перевагою цього підходу є економія часу та ресурсів, а також можливість сконцентрувати зусилля на ключових аспектах бізнесу.

Бенчмаркінг – це метод, який передбачає порівняння результатів діяльності підприємств з результатами лідерів у певній галузі. Бенчмаркінг допомагає виявити, що роблять інші компанії краще, вивчити їх методи роботи та застосувати

їх на власному підприємстві для підвищення ефективності. Це інструмент для поліпшення внутрішнього середовища компанії, підвищення її конкурентоспроможності на ринку та виявлення та усунення негативних тенденцій.

Регуляризація – це впровадження сучасних підходів до управління підприємством, серед яких:

- створення системи стратегічного планування та управлінського обліку;
- розбудова комплексної системи фінансового контролю та планування;
- впровадження автоматизованих систем обліку та ефективних маркетингових служб.

Диверсифікація – це розширення асортименту продукції та переорієнтація ринків збуту, а також використання нових видів виробництва для підвищення ефективності бізнесу, отримання економічної вигоди та уникнення банкрутства. За допомогою диверсифікації підприємство може знизити залежність від життєвого циклу окремого продукту.

Злиття – це об'єднання різних стадій виробництва, розподілу або видів діяльності в межах однієї організації. Цей метод є доцільним, коли інтеграція дозволяє суттєво знизити витрати або значно скоротити транзакційні витрати [7].

Реінжиніринг – це радикальне перепроєктування та повне переосмислення бізнес-процесів для досягнення значних покращень в таких показниках, як вартість, якість та сервіс. Об'єктом реінжинірингу є не організація в цілому, а конкретні процеси. Підприємства змінюють не лише відділи, а й діяльність, яку виконують працівники цих підрозділів. Підвищення автоматизації та впровадження інформаційних технологій є важливою частиною реінжинірингу бізнес-процесів.

Даунсайзінг – це процес зменшення розміру організації з метою покращення її функціонування та зниження витрат, здебільшого через скорочення персоналу. Це включає в себе стратегії, спрямовані на покращення ефективності HR-діяльності, перетворення організаційної структури та зміну ключових цілей і процесів.

Даунсайзінг охоплює такі стратегії:

- скорочення чисельності працівників;

- зміну організаційної структури (зменшення управлінських рівнів або бізнес-процесів);
- комплексну стратегію системних змін, що включає зміну логістики, маркетингу та відносин з основними стейкхолдерами.

Модернізація – це застосування новітніх технологій для заміни застарілого обладнання, що сприяє підвищенню продуктивності та забезпечує надійну основу для досягнення як поточних, так і майбутніх цілей компанії. Модернізація зазвичай вимагає значних інвестицій, але має високу окупність у довгостроковій перспективі.

Третя група методів – стратегічні – охоплює заходи, спрямовані на вихід підприємства з кризи на триваліший період (від 3 років). Застосування цих методів змінює саму сутність бізнесу. До цієї групи належать санація, реструктуризація та банкрутство (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Стратегічні методи антикризового управління [23]

Метод	Сутність	Мета
Санація	Комплекс заходів фінансового, економічного, технологічного, організаційного та соціального спрямування, націлений на поліпшення фінансових результатів через зміну структури активів і пасивів підприємства.	Відновлення фінансової стабільності, платоспроможності, рентабельності та здатності до конкуренції.
Реструктуризація	Застосування організаційних, економічних, правових, виробничих та технічних заходів, орієнтованих на зміну структури, управління та режиму функціонування підприємства, що може призвести до поліпшення фінансового стану, збільшення виробництва конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності виробничих процесів.	Вирішення проблем, що призводять до стратегічної кризи та зниження доходів.
Банкрутство	Офіційно встановлений процес закриття підприємства через його фінансову неспроможність виконувати боргові зобов'язання перед кредиторами.	Погашення заборгованості, захист прав кредиторів, а також можливість започаткування нового бізнесу за рахунок активів підприємства.

Санація – це сукупність заходів, спрямованих на відновлення фінансової стабільності підприємства, збереження його життєздатності та попередження банкрутства. Вона включає в себе розробку та впровадження програми оздоровлення компанії, яка включає систему перевірок для виявлення та усунення неефективних елементів організаційної структури, а також виявлення невикористаних резервів та додаткових можливостей для покращення фінансово-господарської діяльності. У процесі санації проводяться заходи для підвищення ліквідності та платоспроможності підприємства, а також для оптимізації структури капіталу, зокрема зменшення заборгованості. Це може включати застосування таких методів, як лізинг замість купівлі, зворотний лізинг, факторинг, заморожування інвестицій, збільшення власного капіталу, продовження термінів погашення заборгованості, акції зі зниженням цін на продукцію тощо.

Реструктуризація підприємства – це навмисна зміна внутрішньої структури компанії та її складових елементів у відповідь на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі. Вона може включати покращення управлінських систем, зміну фінансово-економічної політики, модернізацію операційних процесів, а також зміну підходів до маркетингу, збуту та управління персоналом.

Банкрутство – це визнання судом неспроможності боржника відновити свою платоспроможність через санацію чи реструктуризацію, а також погасити борги іншим способом, крім ліквідації. Згідно з Кодексом України з процедур банкрутства, до боржника можуть бути застосовані такі судові процедури: управління майном боржника, санація або ліквідація підприємства [24].

Отже, в залежності від масштабу та глибини кризових явищ, антикризові методи поділяються на оперативні, тактичні та стратегічні. Оперативні методи (діагностика, моніторинг, контролінг) орієнтовані на своєчасне виявлення кризових загроз та реагування на негативні зміни. Тактичні методи (аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсайзинг, диверсифікація, реінжиніринг тощо) сприяють покращенню фінансових та економічних результатів підприємства в середньостроковій перспективі. Стратегічні методи (санація, реструктуризація, банкрутство) передбачають масштабні зміни в структурі, фінансах і бізнес-моделі

компанії. Для ефективного застосування антикризових заходів необхідний комплексний підхід, що включає сучасні технології, фінансовий аналіз, стратегічне планування та управління ризиками. Використання цифрових аналітичних систем дозволяє оперативно оцінювати ситуацію, прогнозувати можливі загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

1.3 Оцінювання ефективності антикризової діяльності підприємства

Одним з ключових елементів ефективного антикризового управління є оцінка його результативності. Аналіз результатів антикризової діяльності дозволяє не лише визначити, наскільки успішно досягнуті цілі, але й своєчасно коригувати управлінські рішення для поліпшення бізнес-процесів. Оцінка ефективності включає аналіз фінансових показників, моніторинг операційної діяльності, а також оцінку стійкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін.

Перш за все, слід визначити підходи до оцінювання ефективності управління. Антикризове управління має свої особливості, тому багато досліджень присвячено вивченню поняття ефективності цього процесу та його характеристик. І. А. Чорновіл зазначає, що антикризове управління можна вважати ефективним, якщо вдається уникнути кризи, а менеджери впевнені, що загроза кризи не вплине на доходи організації або не призведе до значних відхилень від запланованих результатів [25].

Однак цей підхід враховує лише цільовий аспект управління. С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапко та О. В. Торіна вважають, що ефективність антикризового управління визначається ступенем досягнення цілей, таких як пом'якшення, локалізація або позитивне використання кризи, в порівнянні з витраченими ресурсами. Антикризове управління можна вважати ефективним, якщо вдалося реструктурувати кредиторську заборгованість, збільшити чисті грошові потоки, підвищити капіталізацію підприємства, провести

реструктуризацію компанії, покращити систему планування за рахунок впровадження бюджетування, оптимізувати структуру підприємства тощо [26].

Цієї ж думки дотримується і Довгань Д. А. [6], стверджуючи, що цей підхід є більш точним, оскільки він враховує не лише досягнення певної мети управління, а й ефективне використання ресурсів у співвідношенні з отриманими результатами. А. Ю. Погребняк вважає, що ефективність антикризового управління можна оцінити як здатність досягти бажаного (раціонального) ефекту від впровадження антикризових заходів (програм, стратегій, рішень) з максимальним збереженням переваг існуючої стратегії (наприклад, максимізація прибутку, соціальний ефект тощо) при мінімальних витратах ресурсів і засобів у довгостроковій перспективі. Водночас ефективність механізму антикризового управління, на думку автора, можна оцінити за такими критеріями: швидкість реагування на можливі прояви кризи; системність застосування заходів антикризового управління; узгодженість антикризових заходів із метою їх реалізації через вибір форм механізму антикризового управління (попереджувальний, стабілізаційний або радикальний) [27].

Щодо підходів до оцінки ефективності антикризового управління, більшість науковців асоціюють його з визначенням ймовірності виникнення кризового стану на підприємстві. Для цього застосовуються моделі діагностики банкрутства та різноманітні інтегральні показники, які враховують різні аспекти господарської діяльності. О. М. Рац для цієї мети використовує показники, що характеризують фінансову стійкість, ділову активність, ліквідність та ефективність управління [28]. С. П. Сударкіна, Л. Ю. Губарь, С. О. Сапко та О. В. Торіна визначають ефективність антикризових заходів за допомогою економічних, організаційних та соціально-психологічних показників [26].

А. Ю. Погребняк, до цих показників, додає нефінансові критерії, зокрема відсоток браку, кількість гарантійних звернень, штрафи та пені, судові позови на користь третіх осіб, кількість днів простроченої заробітної плати, кількість постачальників, час простою підприємства, а також плинність кадрів [27].

На думку авторів, найбільш відповідним для оцінки ефективності антикризового управління є підхід Д. А. Довганя, який пропонує оцінювати антикризове управління за такими критеріями [6]:

- зміни ключових показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризових заходів (порівняно з початковими показниками до їх реалізації);
- швидкість досягнення позитивних змін за одиницю часу, тобто приріст основних показників діяльності за певний період (тиждень, місяць, квартал);
- економічність досягнення позитивних результатів;
- достатність змін для відновлення життєздатності підприємства.

Отже, аналіз літературних джерел дозволив авторам визначити основні напрямки оцінювання ефективності управління на підприємстві (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Напрями оцінювання ефективності управління на підприємстві [6, 25-31]

Напрямок	Сутність	Критерії оцінювання
1	2	3
Досягнення цілей	Ефективність управління оцінюється на основі рівня досягнення підприємством ключових показників діяльності, які відповідають його основним цілям.	– Збіг результатів з визначеними цілями; – часовий період для досягнення цілей; – відсоток виконаних цілей підприємства від запланованих; – співвідношення між запланованими та фактичними показниками досягнення цілей.
Системність	Ефективність управління оцінюється здатністю підприємства діяти як економічна система, яка правильно реагує на зовнішні фактори та ефективно використовує доступні ресурси.	– Встановленість інформаційних зв'язків між підрозділами підприємства та рівнями управлінської ієрархії; – узгодженість планів між різними підрозділами підприємства; – час, необхідний для передачі управлінських рішень між рівнями ієрархії та різними функціональними підрозділами; – гнучкість управлінської структури.

1	2	3
Дотримання балансу інтересів	Управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням інтересів всіх осіб, які зацікавлені в діяльності підприємства.	– Присутність конфліктів між власниками та керівниками підприємства; – стабільність взаємодії підприємства з постачальниками та клієнтами; – відсутність заборгованості за дебіторськими та кредиторськими рахунками.
Економічність	Витрати на управління всіма видами ресурсів повинні бути обґрунтовані досягнутими результатами.	– Рентабельність витрат на адміністративні потреби; – ефективність заходів із мотивації управлінського персоналу; – рівень обґрунтованості витрат на управлінські функції.

Оскільки підприємство в системі антикризового управління виступає одночасно як суб'єкт та об'єкт антикризових дій, етап збору та оцінки інформаційних даних має важливе значення для визначення та аналізу кризових передумов, що залежать як від зовнішнього, так і від внутрішнього середовища підприємства.

Таблиця 1.7 – Показники оцінки ефективності антикризового управління [32]

Критерії оцінки ефективності	Показники ефективності	Проміжні показники ефективності
1	2	3
1. Економічна ефективність	Розмір прибутку та показники рентабельності, ефективність бізнесу через обчислення рентабельності підприємства, ліквідність балансу, платоспроможність, фінансова стабільність, рівень ділової активності та капіталовіддача, ринкова привабливість	Показник ефективності фінансово-господарської діяльності
2. Адаптивність	Фінансова стабільність і надійність підприємства протягом часу, швидкість реагування керівництва на зміни в зовнішньому середовищі.	Показник ефективності системи менеджменту підприємства

1	2	3
3. Інноваційна ефективність	Стандарти якості продукції, регулярність впровадження інновацій, витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, ефективність інноваційної діяльності.	Показник ефективності системи менеджменту підприємства
4. Соціальна ефективність	Умови роботи, стабільність кадрового складу, атмосфера в колективі, діяльність профспілки, дотримання норм управлінської організації, середній рівень заробітної плати, обсяг соціальних виплат, продуктивність праці, коефіцієнт випередження зростання продуктивності праці щодо зростання заробітної плати.	
5. Ефективність управління	Компетентність і професіоналізм управлінського персоналу, наявність положень, що регламентують діяльність підприємства, документів, стандартів, витрати на управління, коефіцієнт економічності апарату управління	
Показник ефективності антикризового управління	Підсумковий показник ефективності випереджального управління	

Кожен показник з таблиці 1.7 має ваговий коефіцієнт, який визначається відповідно до його значущості. При цьому максимальне значення для кожної з п'яти груп критеріїв становить 1. Під час оцінки бали надаються на основі критеріальних значень показників, їхніх змін у динаміці та експертних оцінок.

Таким чином, можна обчислити підсумкову оцінку ефективності для кожної групи критеріїв, а також загальну оцінку ефективності антикризового управління (максимальна оцінка — п'ять балів). Розрахунково-порівняльний етап завершує процес оцінки ефективності антикризового управління, і його метою є:

- узагальнення результатів аналізу та надання об'єктивної оцінки діяльності підприємства;
- розробка рекомендацій щодо покращення ефективності діяльності підприємства;
- коригування механізму антикризового управління.

Для узагальнення результатів оцінки необхідно дотримуватись наступного алгоритму:

- присвоєння балу (K_n) кожному показнику ефективності за допомогою експертної оцінки, враховуючи порівняння значення кожного показника в поточному періоді з попереднім та з критеріальним значенням;
- обчислення окремих показників ефективності.

Окремі показники ефективності антикризового управління підприємством (ОПЕ_n) всередині критеріїв ефективності (п'яти груп критеріїв) визначають частку кожного показника в загальній ефективності підприємства. Розрахунок окремих показників здійснюється на основі вагових коефіцієнтів (B_n), наданих показникам у межах кожної групи (сума вагових коефіцієнтів всередині групи = 1), та значень показників у балах (B_n), визначених експертним шляхом, за формулою:

$$\text{ОПЕ}_n = K_n * (B_n), \quad (1.1)$$

де K_n – вага n -го показника ефективності;

B_n – бал, присвоєний n -му показнику експертним шляхом.

Розрахунок підсумкової бальної оцінки для кожної з п'яти груп критеріїв ефективності. Сума показників ефективності ОПЕ_n по групі критеріїв ефективності становить підсумкову бальну оцінку для n -ї групи критеріїв ефективності (БО_n):

$$\text{БО}_n = \sum \text{ОПЕ}_n / T = 1, \quad (1.2)$$

де T – кількість показників ефективності всередині n -ї групи критеріїв ефективності.

Таблиця 1.8 – Класифікація групи для оцінки рівня ефективності за n -ю групою показників [32]

Підсумкова бальна оцінка для n -ї групи критеріїв ефективності (БО _n)	Характеристика ефективності управління для n -ї групи критеріїв
0-0,50	Неефективне
0,51-0,70	Малоефективне
0,71-0,90	Середноефективне
0,91-1,0	Високоефективне

Показник БО_n вказує на ступінь ефективності управління з конкретної групи критеріїв ефективності. Для оцінки ефективності за групою критеріїв ефективності можна скористатися оціночною шкалою (табл. 1.8).

Критеріальні межі для класифікаційних груп визначалися таким чином: якщо всі показники в межах групи критеріїв перебувають на максимальному рівні своїх критеріальних значень, це свідчить про високу ефективність групи (відхилення значень складають від 1% до 10%). Якщо показники знижуються до мінімальних значень своїх меж, це вказує на збереження ефективності на рівні 30% або на суттєві втрати ефективності (зниження до 50%).

Таким чином, якщо значення показників ефективності всередині групи критеріїв за певний період знижуються більше, ніж визначено критеріальними межами, ця група критеріїв визнається неефективною і отримує оцінку нижче 50% (менше 0,5).

Граничний показник для кожної групи критеріїв при розрахунку підсумкової оцінки ефективності антикризового управління не враховується, оскільки всі п'ять груп критеріїв мають однакову важливість в оцінці, але їх значення різне. Однак, оскільки кожна група включає різну кількість показників, оцінка проводиться окремо для кожної групи. Враховуючи це, вважаємо, що підсумкову оцінку ефективності антикризового управління (ПОЕ) слід розраховувати за такою формулою:

$$\text{ПОЕ} = \sum \text{ОБі} * \text{пі} = 1, \quad (1.3)$$

де ОБі – підсумкова бальна оцінка для і-ї групи критеріїв ефективності;
пі – число груп критеріїв ефективності.

Для оцінки ефективності антикризового управління було складено оціночну шкалу з декількома класифікаційними групами, що характеризують ступінь ефективності зазначеного механізму (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Класифікаційні оцінки рівня ефективності антикризового управління на основі балів, отриманих під час аналізу п'яти груп критеріїв ефективності [32]

Підсумкова оцінка ефективності антикризового управління (ПОЕ)	Характеристика ефективності антикризового управління
0-1,00	Неефективне
1,01-1,50	Малоефективне
1,51-2,50	Середноефективне
2,51-3,0	Високоефективне

Визначення критеріальних меж для оцінки ефективності антикризового управління є процесом, подібним до встановлення меж для кожної окремої групи критеріїв ефективності.

Після виконання розрахунків підсумкової бальної оцінки ефективності антикризового управління (ПОЕ) формулюються висновки щодо ефективності антикризового управління підприємством. Якщо виявляється необхідність удосконалення системи антикризового управління, розробляються додаткові заходи для коригування цього процесу. Спеціалізована група разом з керівництвом підприємства вносить зміни до існуючого організаційно-економічного механізму антикризового управління та його процедур, враховуючи отримані дані про ефективність антикризового управління та результати діяльності підприємства.

Отже, запропонована методика дозволяє оцінити здатність підприємства до сталого функціонування чи розвитку на різних етапах кризового процесу, залежно від ефективного використання внутрішніх ресурсів, що дає можливість виявити і реалізувати приховані резерви антикризового управління.

Ефективність антикризового управління визначається відсутністю ознак кризового стану та низькою ймовірністю банкрутства. Діагностика кризового стану підприємства є однією з частин економічної діагностики і тісно пов'язана з діагностикою загрози банкрутства.

В умовах України, де розвиток фондового ринку, податкове законодавство, нормативне забезпечення бухгалтерського обліку та інші зовнішні фактори обмежують застосування західних моделей, виникає необхідність розробки моделей, які б враховували специфіку українських підприємств. Прикладом таких моделей є дискримінантні моделі оцінки ймовірності банкрутства підприємств, розроблені О. Терещенко, які враховують ситуацію в Україні з урахуванням галузевих особливостей.

Ці моделі мають два варіанти. Перший варіант включає 6 показників і базується на даних 850 підприємств різних галузей. Другий варіант містить 10 показників і враховує диференціацію підприємств за галузями. Дискримінантна модель О. Терещенка має значні переваги порівняно з традиційними методиками.

Вона зручна в застосуванні, розроблена на основі вітчизняних статистичних даних, враховує сучасну міжнародну практику та дозволяє вирішити проблему критичних значень індикаторів завдяки використанню модифікацій базової моделі для різних видів діяльності підприємств. Також вона враховує галузеві особливості підприємства.

Особливістю вказаної методики є те, що вона має дещо зміщені оцінки. У ній зроблено акцент на зменшенні помилкового віднесення фінансово неспроможних підприємств до групи стійких. Така асиметричність має на меті убезпечити інвестора від ризикового вкладання коштів, але знижує точність прогнозу в цілому [33].

Модель оцінки ймовірності банкрутства О.О. Терещенка побудована на основі кількох методик прогнозування банкрутства та має вигляд:

$$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6 \quad (1.4)$$

де X_1 – відношення виручки до поточних зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 – відношення чистого прибутку до виручки;

X_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

X_6 – відношення виручки до основного капіталу.

Якщо: $Z > 2$ – підприємству банкрутство не загрожує; $-1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена; $-0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Матриця оцінок фінансової стійкості та фінансового потенціалу за розрахованою моделлю О.О. Терещенка [34]

Стан підприємства	Фінансова стійкість	Рівень фінансового потенціалу
1	2	3
Існує загроза банкрутства	Фінансова стійкість відсутня. підприємство фінансово нестабільне.	Низький
Фінансова стійкість порушена	Діяльність підприємства прибуткова, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.	Середній

1	2	3
Банкрутство не загрожує	Діяльність підприємства прибуткова. Фінансове становище є стабільним. Фінансова стійкість є високою.	Високий

Модель Матвійчука визнана оптимальною для діагностики банкрутства. Ця дискримінанта модель є досить ефективною, оскільки враховує специфіку діяльності підприємств в умовах перехідної економіки. Проте модель може не зовсім коректно відображати особливості підприємств окремих галузей. Крім того, обмеження лише двома класами для оцінки фінансового стану підприємств може бути недостатнім для точної його оцінки [35].

$$Z=0,033 \times X_1 + 0,268 \times X_2 + 0,045 \times X_3 - 0,018 \times X_4 - 0,004 \times X_5 - 0,015 \times X_6 + 0,702 \times X_7, \quad (1.5)$$

де X_1 – оборотні активи/необоротні активи;

X_2 – чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання;

X_3 – чистий дохід від реалізації/власний капітал;

X_4 – баланс/чистий дохід від реалізації;

X_5 – (оборотні активи – поточні зобов'язання)/оборотні активи;

X_6 – (довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс;

X_7 – власний капітал/(забезпечення подальших витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання).

Якщо $Z > 1,104$ – низька ймовірність банкрутства, стійкий фінансовий стан;
 $Z < 1,104$ – загроза фінансової кризи.

Проте і вона має певні недоліки: дана модель створена з урахуванням специфіки функціонування банків, а, отже, є недостатньо об'єктивною для промислових підприємств, виділення лише двох класів стану підприємства при побудові дискримінантної моделі не завжди достатньо для оцінки реальної фінансової ситуації.

Також українські вчені з міста Суми під керівництвом А.В. Чупіса пропонують модель прогнозування ризику банкрутства для аграрних підприємств, яка має вигляд:

$$r = -1,3496 - 0,6183K_{OK} + 0,6867 + K_{ФЗ} > , \quad (1.6)$$

де K_{OK} - відношення оборотного капіталу до активів;

$K_{ФЗ}$ - відношення залученого капіталу до власного.

Проте в цій моделі відсутні показники прибутковості й вона має значні похибки [36].

Однією з останніх методик прогнозування банкрутства з використанням методу рейтингової оцінки, є модель А. В. Колишкіна, яка має відмінні від інших аналітичних моделей принципи побудови. А. В. Колишкін відібрав такі показники, які найчастіше зустрічаються в моделях інших дослідників і надав їм ваги. Були отримані три статистичні моделі прогнозування банкрутства:

$$\text{Модель № 1} = 0,47K_1 + 0,14K_2 + 0,39K_3, \quad (1.7)$$

$$\text{Модель № 2} = 0,61K_4 + 0,39K_5, \quad (1.8)$$

$$\text{Модель № 3} = 0,49K_4 + 0,12K_2 + 0,19K_6 + 0,19K_3, \quad (1.9)$$

де K_1 - робочий капітал до активів;

K_2 - рентабельність власного капіталу;

K_3 - грошовий потік до заборгованості;

K_4 - коефіцієнт покриття;

K_5 - рентабельність активів;

K_6 - рентабельність продажів.

В таблиці 1.11 наведені критичні показники для даних моделей.

Таблиця 1.11 – Критичні показники даних моделей [38]

Модель	Благополучна	Банкрути	Зона невизначеності
1	0,08-0,16	(-0,2СО-С-0,08)	(-0,08)-0,08
2	1,07-1,54	0,35-0,49	0,49-1,07
3	0,92-1,36	0,25-0,38	0,38-0,92

Основною перевагою цих рейтингових моделей є їхня простота. Водночас методи визначення вагових значень показників не завжди гарантують необхідну точність, тому їх доцільно використовувати в поєднанні з іншими моделями. Якщо індикатори вказують на наявний ризик банкрутства, важливо зосередитися на

зміцненні фінансового потенціалу підприємства. Загалом найменшу помилку демонструє модель №3.

Таким чином, оцінка ефективності антикризової діяльності підприємства є багатограним процесом, який охоплює економічні, фінансові, організаційні та соціальні аспекти. Аналіз різних підходів до визначення ефективності антикризового управління показує, що воно повинно не тільки допомогти підприємству вийти з кризової ситуації, але й забезпечити його довгострокову стабільність і розвиток. Використання системного підходу до оцінки ефективності антикризового управління дозволяє підприємствам швидко реагувати на кризові явища, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати конкурентоспроможність. Запропонована методика оцінки, що базується на групах критеріїв, дає змогу об'єктивно визначити рівень ефективності управлінських рішень та їх вплив на загальний стан підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС»

2.1 Характеристика середовища функціонування та основних організаційно-економічних параметрів діяльності компанії

Компанія займається неспеціалізованою оптовою торгівлею широким асортиментом товарів для різних галузей. Надає послуги з ремонту та технічного обслуговування електричного устаткування, а також виконує установлення та монтаж промислових машин і обладнання.

Окрім цього, компанія виступає посередником у торгівлі різними товарами, включаючи спеціалізовану роздрібну торгівлю новими товарами в магазинах, через Інтернет та інші канали. Здійснює доставку товарів за допомогою вантажного автотранспорту, що дозволяє оперативно обслуговувати наших клієнтів по всій країні.

Основними потенційними клієнтами ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС», яка працює на ринку енергетичних рішень, є бізнес компанії, що мають потребу в підвищенні енергоефективності, зменшенні енергоспоживання та забезпеченні енергетичної незалежності.

Завдяки широкому географічному охопленню і тісним партнерським відносинам, компанія співпрацює з клієнтами на глобальному рівні. Її доступність через онлайн-платформи та фізичні точки продажу забезпечує зручність і оперативність для клієнтів у будь-який час.

Засновниками та уповноваженими особами є Микитченко Юлія Миколаївна (51% статутного капіталу) та Микитченко Богдан Анатолійович (49%). Розмір статутного капіталу становить 300 000 грн, компанія була зареєстрована 23 січня 2013 року.

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» входить до групи компаній «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ», яка понад 17 років працює на ринку електроенергетики України. Група є постачальником енергетичного обладнання світового виробника General Electric (GE) та співпрацює з провідними енергетичними компаніями в Україні та за кордоном. Асортимент продукції включає високовольтні вимикачі, трансформатори, мікропроцесорні захисні термінали, системи SCADA та інше обладнання для енергетичної галузі. До 2023 року компанія мала назву «ІНДАСТРІАЛ СОЛЮШНС». У 2023 році компанія змінила назву на ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС».

Компанія також бере участь у державних тендерах. Наприклад, у квітні 2024 року вона поставила електричні лампи розжарення для військової частини А3186 на суму 28 800 грн, варто також зазначити, що компанія має два склади в Україні в Києві та Дніпрі. Основні дані про компанію наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 2.1 – Характеристика ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС»
[1]

Характеристика	Опис
Назва	ТОВ “ ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС ”
Адреса	м. Київ, б. Кольцова, будинок 14, корпус Д, офіс 610
Керівник	Микитченко Юлія Миколаївна
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Основний вид діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Інші види діяльності	46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 63.99 Надання інших інформаційних послуг, н.в.і.у. 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування
Організаційна структура	Лінійна (керівник, підлеглі)

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» належить до малих підприємств та працює на загальній системі оподаткування. Це підтверджується кількома критеріями:

- середньорічна кількість працівників: в межах 6–9 осіб, що характерно для малих підприємств за класифікацією Держстату;

- річний дохід: навіть у найкращому 2024 році компанія отримала 7,29 млн грн, що значно менше граничного рівня для середніх підприємств;

- обсяг активів: тримається на рівні ~1 млн грн, що також нижче межі для середніх підприємств.

Основний напрямок діяльності – оптові продажі електротехнічної продукції та технічне обслуговування електричного устаткування. Компанія здійснює роздрібну торгівлю представленою продукцією. Однак точний внесок кожного з напрямів у сукупні доходи компанії не розкривається. Типи пропонованого до продажу обладнання:

- кабельно-провідникова продукція;
- світлотехнічна продукція;
- кабелетримальні системи;
- низьковольтне обладнання;
- електромонтажні матеріали;
- пасивне і активне мережеве обладнання.

Електротехніка в Україні охоплює кілька ключових напрямів: енергетику, автоматизацію, електроніку, телекомунікації та системи управління. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році електротехнічна промисловість становила близько 3,5% від загального обсягу промислового виробництва країни. Незважаючи на війну, галузь демонструє стійкість, хоча й зазнала значних втрат через руйнування інфраструктури та логістичні труднощі.

Відновлювальні джерела енергії (ВДЕ) є одним із пріоритетних напрямів розвитку електротехніки в Україні. За даними Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження, станом на 2024 рік частка ВДЕ в енергетичному балансі країни становить 8,2%, що значно вище, ніж 1,4% у 2015 році. Сонячні та вітрові електростанції є найбільш поширеними. Наприклад, у 2023 році встановлена потужність сонячних електростанцій зросла на 12%, досягнувши 8,5 ГВт, а вітрових — на 7%, до 2,3 ГВт.

На українському ринку електротехніки працюють як міжнародні компанії (Schneider Electric, Siemens, ABB), так і локальні виробники (UEC, “Етал”,

“Промагро Україна”). Останні активно розвивають експортний потенціал, зокрема до країн СНД, хоча експерти наголошують на необхідності орієнтації на європейські та азійські ринки. У 2023 році обсяг іноземних інвестицій в електротехнічну галузь України склав \$320 млн, що на 15% більше, ніж у 2022 році. Основні інвестори — компанії з ЄС, США та Китаю. Експорт електротехнічної продукції зріс на 8%, досягнувши \$1,1 млрд, з яких 60% припадає на кабельно-провідникову продукцію та трансформатори [39].

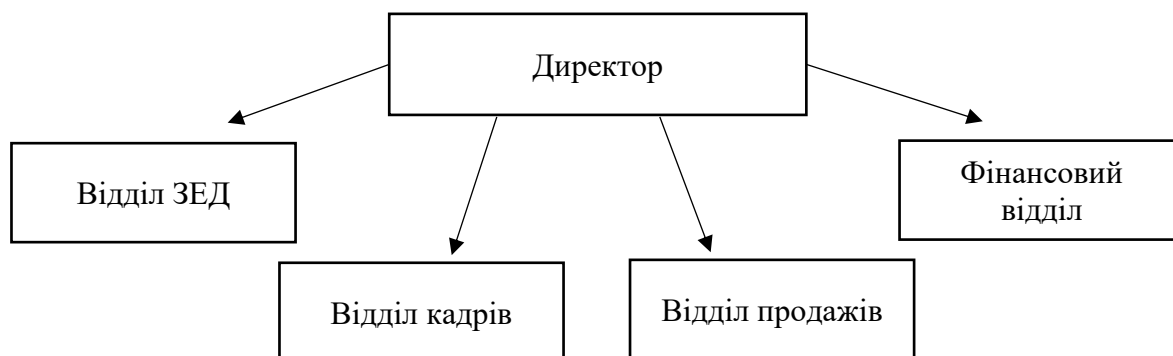


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС»

Організаційна структура підприємства має функціональний характер, що передбачає поділ на спеціалізовані відділи, кожен з яких виконує окрему управлінську або операційну функцію. На чолі структури знаходиться директор, який здійснює загальне керівництво і приймає стратегічні рішення.

Структура є логічно побудованою, достатньо повною та збалансованою, що дозволяє підприємству ефективно функціонувати в умовах ринкової економіки. Поділ на ключові функціональні відділи забезпечує спеціалізацію праці, контроль за процесами і підвищує якість управлінських рішень. За необхідності розширення або масштабування бізнесу ця структура дозволяє легко інтегрувати нові підрозділи. Далі варто розглянути основні обов’язки кожного відділу.

Відділ ЗЕД (Зовнішньоекономічної діяльності): цей відділ відповідає за міжнародні зв’язки компанії, включаючи експортно-імпорتنі операції, пошук і налагодження контактів з іноземними партнерами, митне оформлення, валютні

операції та аналіз зовнішніх ринків (2 людини). Відділ кадрів: до завдань цього відділу входить підбір, найм, навчання та розвиток персоналу, ведення кадрової документації, адміністрування заробітної плати та інших виплат, а також вирішення питань трудового законодавства та внутрішніх політик компанії (1 людина). Відділ продажів: цей відділ відповідає за збут продукції або послуг компанії, включаючи пошук клієнтів, ведення переговорів, укладання договорів, обслуговування клієнтів, аналіз ринку збуту та розробку стратегій продажів (2 людини). Фінансовий відділ: до основних завдань цього відділу належать ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності, управління грошовими потоками, бюджетування, податкове планування та аналіз фінансово-господарської діяльності компанії (1 людина).

Стосовно відділу продажів то також варто згадати, що компанія має власний веб-сайт <https://gesua.com.ua/>. Проте в більшості клієнти взаємодіють з компанією через систему Prozorro. Основними клієнтами компанії є державні установи та органи місцевого самоврядування, які потребують ефективних рішень для управління фінансово-господарською діяльністю.

Враховуючи невелику кількість працівників (7 осіб), існує висока ймовірність того, що кожен співробітник виконує значний обсяг роботи та може бути залучений до виконання різноманітних функцій у межах свого відділу або навіть між відділами. Загалом динаміка кількості працівників наведена на рис. 2.2.

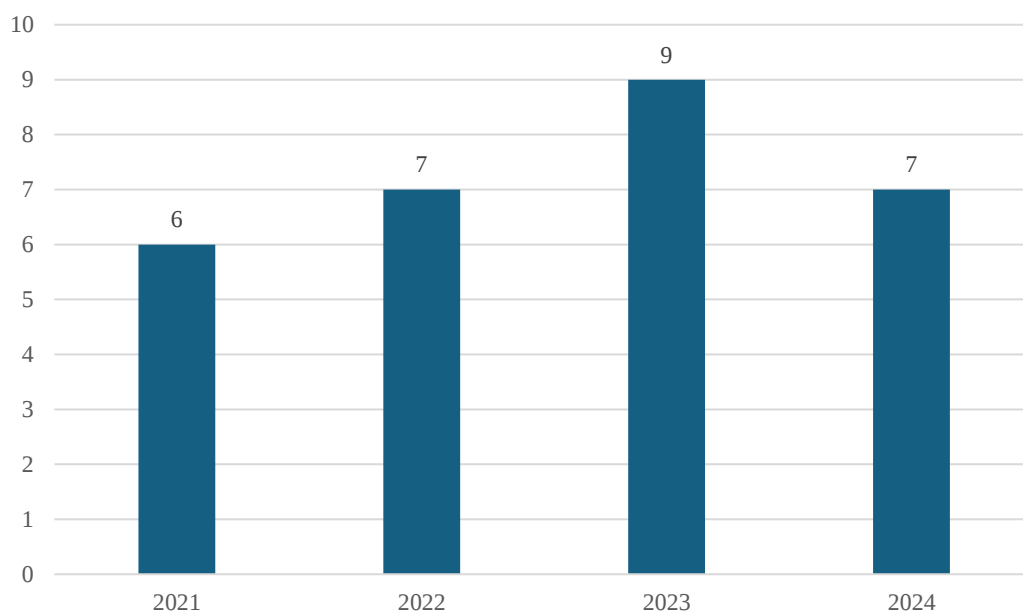


Рисунок 2.2 – Динаміка кількості працівників ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШІНС» за 2021-2024 рр. [38]

Також для установки систем компанія використовує найманих працівників та аутсорсинг. Наймані працівники використовуються для пусконаладжувальних робіт та складних технічних завдань, а монтажні роботи передаються на аутсорсинг.

Компанія співпрацює з зарубіжними та вітчизняними постачальниками, щоб надавати своїм клієнтам різноманітний вибір електротехнічної продукції. Вироби володіють різним функціоналом і вартістю. Кожен з них виготовлений з якісних матеріалів за сучасною технологією.

В асортименті представлена продукція під такими брендами та торговими марками:

- ABB;
- 3ЗКМ;
- DKC;
- Legrand;
- Eaton;
- Enext;

- CHINT;
- Hager;
- Lapp Group.

Протягом останніх 3–5 років ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» активно розвивало зовнішньоекономічну діяльність, зосереджуючись на імпорті обладнання для промислового використання та експорті товарів та послуг, пов'язаних з монтажем і технічним обслуговуванням устаткування. Основними країнами-партнерами в імпорті є Німеччина, Польща, Китай і Туреччина. Товарний асортимент включає електричне устаткування, промислові компоненти та запасні частини для спеціалізованого обладнання.

У експортному напрямку компанія співпрацює з підприємствами у країнах СНД, зокрема в Казахстані та Узбекистані, куди постачає обладнання та надає технічні послуги й виконує монтаж устаткування. Обсяг зовнішньоекономічної діяльності демонструє стабільне зростання, що свідчить про зацікавленість продукцією та послугами компанії у міжнародному масштабі.

Митна політика. Компанія приділяє особливу увагу оптимізації митних процедур, що є критично важливим для безперебійного постачання імпортного енергетичного обладнання. Для цього ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» активно співпрацює з акредитованими митними брокерами, які здійснюють оформлення вантажів у найкоротші строки. Завдяки цьому за останні три роки спостерігається скорочення середнього часу митного оформлення з 5 до 2 робочих днів, а витрати на логістику зменшено на 15%. Це дозволяє знижувати загальні витрати на транспортування та водночас підвищувати прибуток.

Інвестиційна складова. Інвестиційна політика підприємства спрямована на розширення технічної бази, оновлення сервісного обладнання та впровадження новітніх рішень у сфері енергетики. Наприклад, упродовж 2022–2024 років обсяг капітальних інвестицій зріс на 40%, що свідчить про активний розвиток компанії. Основні кошти спрямовуються на модернізацію діагностичних систем, закупівлю обладнання General Electric нового покоління, а також підвищення кваліфікації

персоналу. Інвестування в R&D напрямок також поступово зростає – з 2% від обороту у 2022 році до 4% у 2024.

Інноваційна діяльність. Компанія системно розвиває інноваційні сервіси, орієнтовані на цифровізацію технічного обслуговування та діагностики обладнання. Розроблено і впроваджено програмне забезпечення для дистанційного моніторингу технічного стану об'єктів енергетики, що дозволило зменшити кількість аварійних виїздів на 25% та підвищити рівень запобігання аваріям. У планах – запуск мобільного додатку для клієнтів з функціями діагностики та віддаленої консультації.

Відділ зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» забезпечує координацію міжнародних контрактів, логістичних процесів та митного оформлення. Міжнародні економічні зв'язки охоплюють співпрацю з постачальниками, транспортними компаніями, митними брокерами та клієнтами за кордоном. У межах компанії розроблено централізовану систему управління зовнішньоекономічними операціями, що включає автоматизацію обліку та моніторинг виконання контрактів.

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» реалізує декілька міжнародних контрактів на постачання обладнання та надання послуг. Наприклад, угоди з постачальниками з Німеччини забезпечують стабільний імпорт високоякісної продукції, тоді як експортні контракти з клієнтами в СНД дозволяють зміцнити фінансову стійкість компанії. Ефективність таких угод виражається у зростанні прибутковості компанії та розширенні географії її діяльності.

Міжнародні контракти також позитивно впливають на розвиток логістичних процесів та підвищення якості обслуговування клієнтів. Проте виклики, пов'язані зі змінами митного регулювання та валютними коливаннями, потребують постійного моніторингу та гнучкості у підходах до виконання угод. Тому далі варто розглянути основні показники імпоротної та експортної діяльності підприємства, що продемонстровано у таблицях 2.2, 2.3, 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.2 – Імпортна діяльність ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» [1]

Показник	Значення
Основні країни-партнери	
Німеччина (ABB, Siemens)	45%
Польща	20%
Китай	18%
Туреччина	12%
Інші країни	5%

Таблиця 2.3 – Асортимент імпорту ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» [1]

Асортимент	
Електричне обладнання	60%
Промислові компоненти	30%
Запасні частини	10%

Таблиця 2.4 – Обсяг імпорту ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» за 2024 р. [1]

Обсяг імпорту (2024)	
Загальна вартість	3,5 млн. євро
Кількість контрактів	10 угод
Основний постачальник (ABB)	2,5 млн. євро
Середній чек контракту	300 тис. євро

Таблиця 2.5 – Експортна діяльність ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» [1]

Показник	Значення
Основні напрямки експорту	
Казахстан	40%
Узбекистан	35%
Азербайджан	15%
Інші країни	10%

Основна увага приділяється закупівлі якісного обладнання з Німеччини (переважно продукція ABB), що забезпечує надійність і конкурентоспроможність на ринках СНД. Експортна діяльність зосереджена на наданні послуг з монтажу та технічного обслуговування, що дозволяє компанії зміцнювати позиції на ринках Казахстану, Узбекистану та Азербайджану. Незважаючи на переважання імпорту

над експортом, стабільний обсяг контрактів свідчить про зростання попиту на послуги компанії у міжнародному масштабі та створює передумови для подальшого розвитку експортної складової.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» демонструє стійкий розвиток та ефективну інтеграцію в міжнародну економіку. Завдяки збалансованій стратегії імпорту й експорту, оптимізації митних процедур та впровадженню інновацій компанія забезпечує конкурентоспроможність і стабільне зростання навіть в умовах міжнародної конкуренції. Далі варто перейти до характеристики діяльності компанії і почати варто з динаміки активів та виручки, що продемонстровано на рис. 2.3 та 2.4.

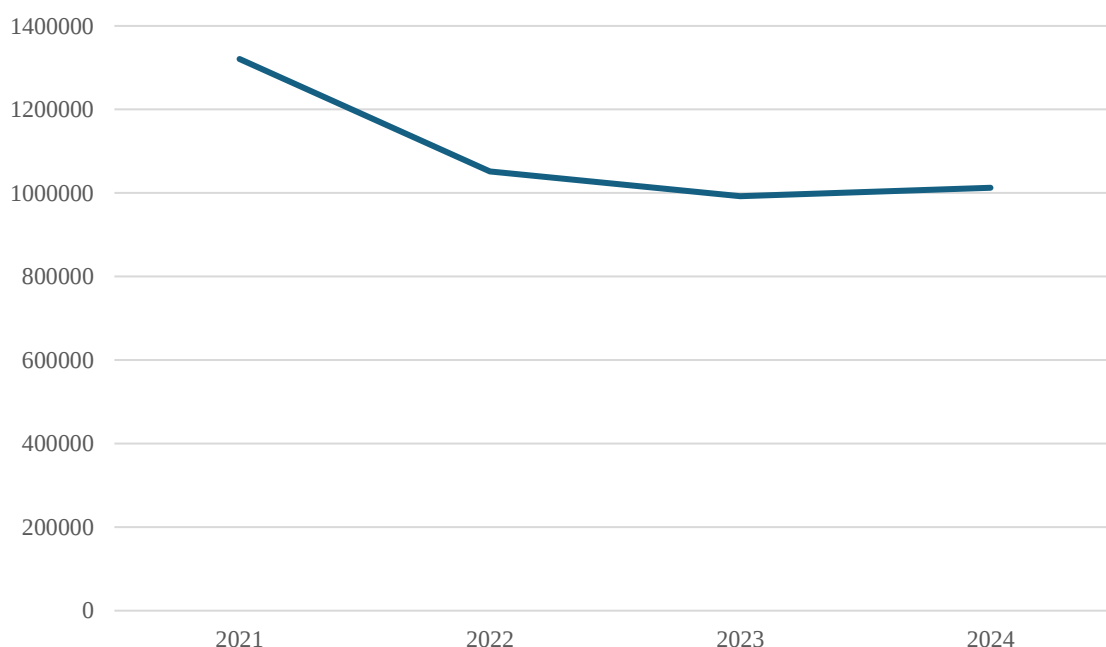


Рисунок 2.3 – Динаміка середньорічних активів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» за 2021-2024 рр., грн. [38]

У 2022 році спостерігається різке скорочення активів – на 20%, що є наслідком зовнішньоекономічної турбулентності, обмеження доступу до фінансування, знецінення окремих активів або вимушеного скорочення обсягів діяльності. У 2023 році зниження триває, хоча темп падіння вже помітно сповільнюється, що свідчить про стабілізацію діяльності компанії, а вже у 2024 році наявне невелике зростання активів (+2%), що свідчить про перехід до нового етапу:

оновлення матеріально-технічної бази, придбання нового обладнання та впровадження цифрових рішень.

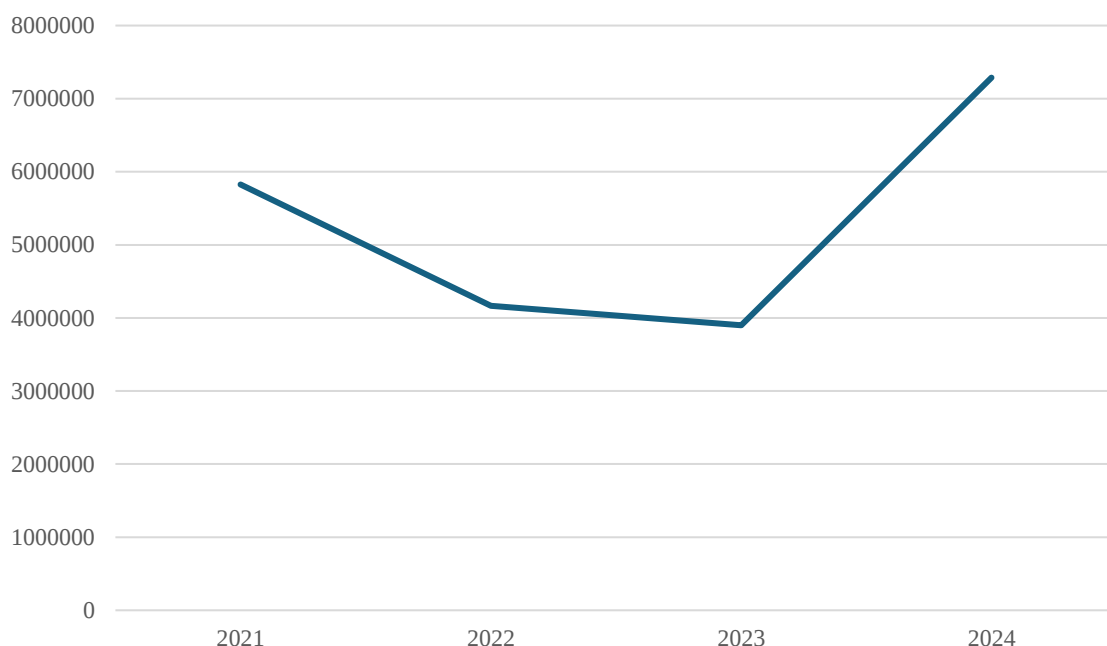


Рисунок 2.4 – Динаміка чистої виручки ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» за 2021-2024 рр., грн. [38]

У 2022 році відбулося зниження на понад 28% – суттєвий удар по прибутковості, що було викликане збоєм у логістиці, кризовими явищами та зміною ринкової кон'юнктури. У 2023 році хоча виручка знову зменшується, темп падіння значно знижено (лише 6%), що вказує на стабілізацію фінансового стану та адаптацію компанії до нових умов у 2024 році ми бачимо ріст (+87%).

Отже, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» є динамічним малим підприємством, що спеціалізується на постачанні та обслуговуванні електротехнічного й компресорного обладнання. Компанія демонструє стійке зростання, інвестує у технічне оновлення, інновації та цифровізацію сервісів. Організаційна структура підприємства є раціонально побудованою та сприяє ефективному виконанню операційної діяльності. Завдяки тісній співпраці з міжнародними партнерами та участі у державних тендерах компанія формує широку клієнтську базу, охоплюючи як внутрішній, так і зовнішній ринки.

Розвинена зовнішньоекономічна діяльність, оптимізовані митні процеси та ефективне управління контрактами дозволяють ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» успішно конкурувати на ринку енергетичного обладнання, забезпечуючи постійне розширення географії своєї присутності. Орієнтація на якість, інновації та клієнтоорієнтованість робить компанію надійним гравцем у своїй галузі та створює передумови для подальшого зростання й укріплення позицій на національному та міжнародному рівнях.

2.2 Аналіз фінансово-майнового стану та ефективності діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання аналіз фінансово-майнового стану підприємства є ключовим інструментом для оцінки його стійкості, платоспроможності та ефективності використання ресурсів. Він дозволяє своєчасно виявити внутрішні резерви для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку. Тому почати варто з динаміки структури активів, що продемонстровано на рис. 2.5.

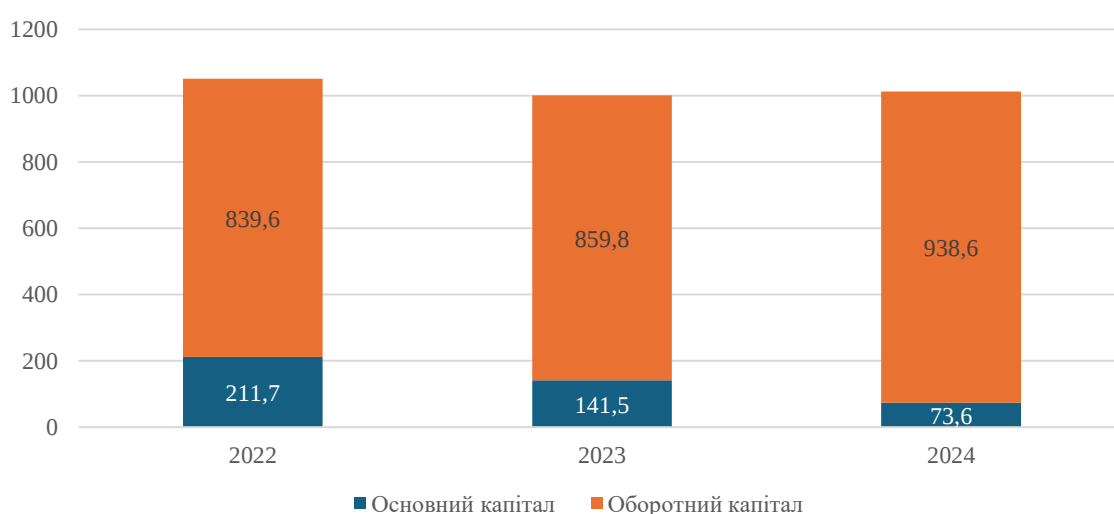


Рисунок 2.5 – Динаміка структури активів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» у 2022-2024 рр., % [38]

У всі три роки оборотний капітал значно перевищує основний капітал, це свідчить про те, що значна частина активів компанії представлена поточними активами, такими як запаси, дебіторська заборгованість, гроші та їх еквіваленти. Спостерігається тенденція до зменшення основного капіталу протягом усього періоду. Якщо у 2022 році він становив 211,7, то у 2023 році знизився до 141,5, а у 2024 році – до 76,4, що свідчить про продаж основних засобів, їх знос без придбання нових. Оборотний капітал демонструє тенденцію до зростання, з 839,6 у 2022 році він збільшився до 859,8 у 2023 році та до 938,6 у 2024 році, що пов'язано зі збільшенням грошових коштів. Також варто зазначити, що у наявній фінансовій звітності відсутні явні статті, які б характеризували інтелектуальний капітал.

Загалом структура активів демонструє перевагу оборотного капіталу, що вказує на орієнтацію підприємства на активну операційну діяльність з достатнім рівнем гнучкості та платоспроможності. Однак дещо знижена частка основного капіталу може потребувати уваги у довгостроковому плані для підтримки інноваційного потенціалу. Далі варто перейти до джерел формування капіталу (рис. 2.6).

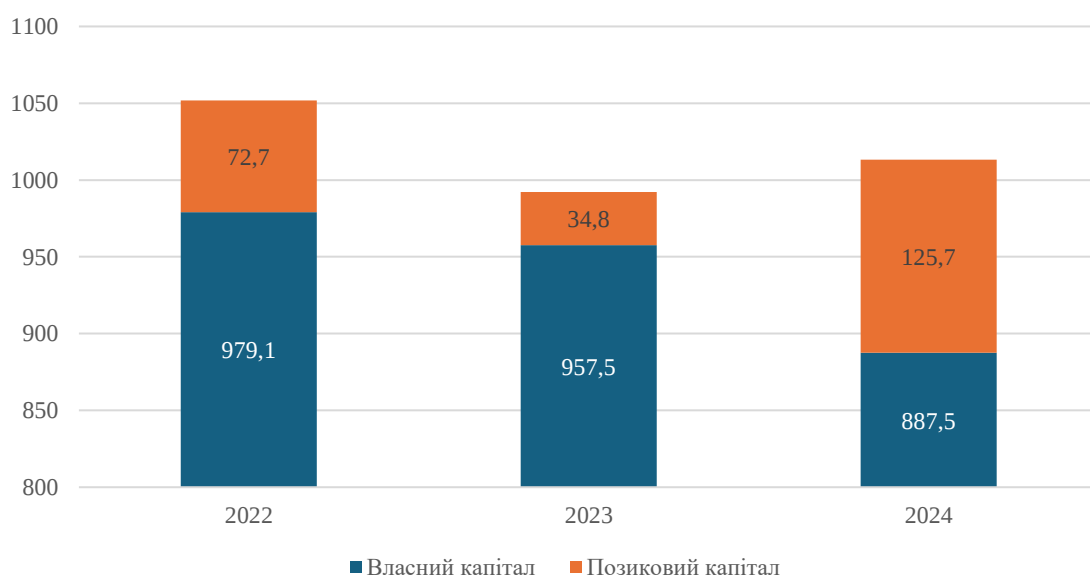


Рисунок 2.6 – Динаміка джерел формування капіталу ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» у 2022-2024 рр., % [38]

У 2022 та 2023 роках власний капітал значно перевищує позиковий капітал, що свідчить про те, що компанія фінансує свою діяльність переважно за рахунок власних коштів, таких як прибуток, статутний капітал та інші резерви, що вказує на фінансову стабільність та незалежність від зовнішніх джерел фінансування, проте спостерігається тенденція до зменшення частки власного капіталу в загальній структурі капіталу, якщо у 2022 році власний капітал становив значну частину, то у 2024 році його частка помітно зменшилася.

Паралельно зі зменшенням частки власного капіталу відбувається збільшення частки позикового капіталу. Особливо помітне зростання позикового капіталу спостерігається у 2024 році, що свідчить про те, що компанія починає активніше залучати зовнішні джерела фінансування, такі як кредити, позики або кредиторська заборгованість.

Далі варто перейти до оцінки моментних та інтервальних показників ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» (рис. 2.7, 2.8, 2.9 та табл. 2.6).

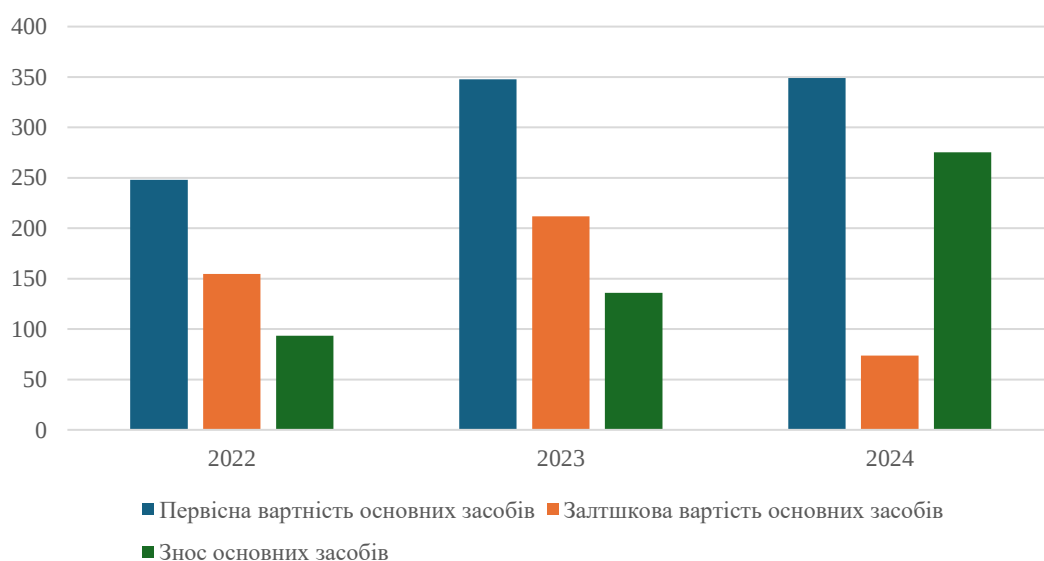


Рисунок 2.7 – Динаміка первісної за залишкової вартості та зносу основних засобів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» у 2022-2024 рр., тис. грн. [38]

Первісна вартість основних засобів зростала у 2022 та 2023 роках (з 248 тис. грн. до 347,7 тис. грн.), але у 2024 році залишилася майже на тому ж рівні (348,9 тис. грн.). При цьому, залишкова вартість основних засобів спочатку зросла у 2023

році (з 154,6 тис. грн. до 211,7 тис. грн.), а потім різко зменшилася у 2024 році (до 73,6 тис. грн.). Знос основних засобів постійно зростав протягом усього періоду, особливо значно у 2024 році (з 93,4 тис. грн. у 2022 році до 275,3 тис. грн. у 2024 році), що вказує на активне використання та амортизацію основних засобів, а також їх вибуття та переоцінку.

Далі варто розрахувати коефіцієнт зносу та придатності та амортизацію:

Коефіцієнт зносу:

$$2022: 93,40/248,00=0,377$$

$$2023: 136,00/347,70=0,391$$

$$2024: 275,30/348,90=0,789$$

Коефіцієнт придатності:

$$2022: 154,60/248,00=0,623$$

$$2023: 211,70/347,70=0,609$$

$$2024: 73,60/348,90=0,211$$

Амортизація:

$$2022: 136,00-93,40=42,60$$

$$2023: 207,40-136,00=71,40$$

$$2024: 275,30-207,40=67,90$$

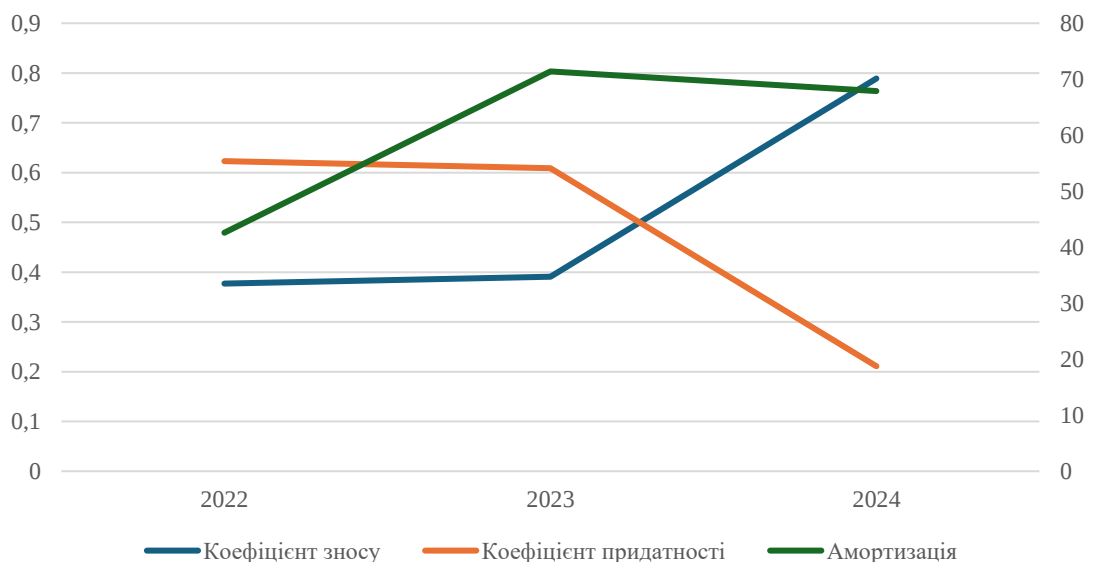


Рисунок 2.8 – Динаміка коефіцієнту зносу та придатності та амортизації ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» у 2022-2024 рр. [38]

Протягом 2022-2024 років спостерігається чітка тенденція до збільшення зношеності основних засобів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС». Це підтверджується зростанням коефіцієнта зносу та зменшенням коефіцієнта придатності. Паралельно з цим, сума амортизації також зростає, що може свідчити про активне використання та старіння основних засобів. Різкий стрибок коефіцієнта зносу та падіння коефіцієнта придатності у 2024 році вказують на значне погіршення стану основних засобів протягом цього року, і це може мати негативні наслідки для ефективності діяльності компанії в майбутньому.

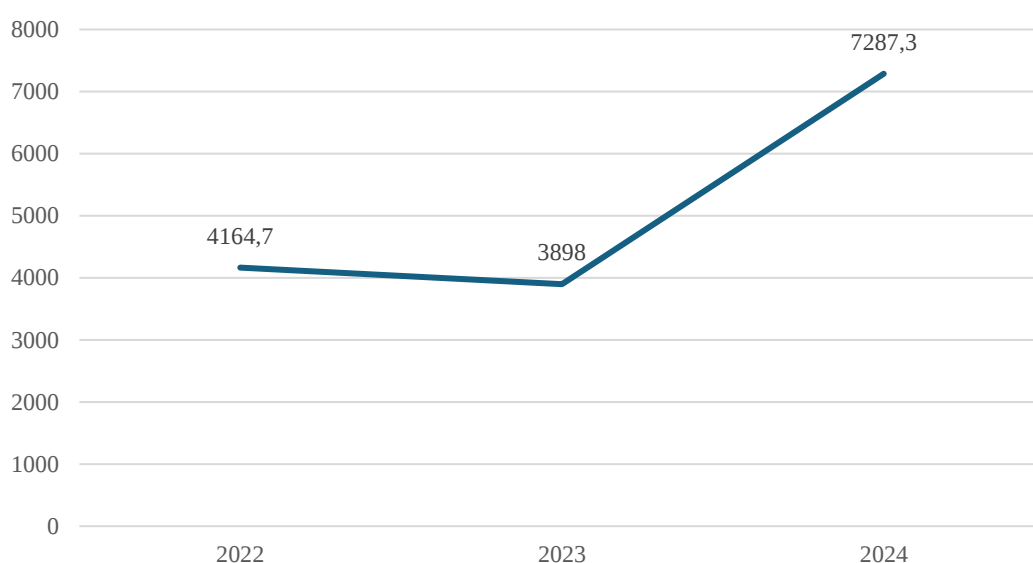


Рисунок 2.9 – Динаміка обсягу реалізованої продукції ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» у 2023-2024 рр. [38]

Спочатку спостерігається короткочасне зниження обсягу реалізованої продукції у 2023 році порівняно з 2022 роком. Проте, у 2024 році відбувається потужне відновлення та значне зростання обсягу реалізованої продукції, що свідчить про позитивну динаміку та потенційний розвиток компанії.

Далі варто розрахувати показники фондомісткості, фондівіддачі та фондоозброєності.

Фондомісткість:

$$2022: ((154,60 + 211,70) / 2) / 4164,70 = 0,044$$

$$2023: ((211,70+141,50)/2)/3898,00=0,045$$

$$2024: ((141,50+73,60)/2)/7287,30=0,015$$

Фондовіддача:

$$2022: 4164,70/((154,60+211,70)/2)=22,70$$

$$2023: 3898,00/((211,70+141,50)/2) =22,22$$

$$2024: 7287,30/((141,50+73,60)/2)=66,62$$

Фондоозброєність:

$$2022: (154,60+211,70)/2/7=26,16$$

$$2023: (211,70+141,50)/2/9=19,62$$

$$2024: (141,50+73,60)/2/7=15,36$$

Таблиця 2.6 – Динаміка інтервальних показників ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» у 2023-2024 рр. [38]

Показник	2022	2023	2024
Фондомісткість	0,044	0,045	0,015
Фондовіддача	22,70	22,22	66,62
Фондоозброєність	26,16	19,62	15,36

Фондомісткість значно зменшилася у 2024 році, що є позитивною тенденцією. Фондовіддача значно зросла у 2024 році, що також є позитивним явищем, оскільки вказує на підвищення ефективності використання основних засобів. Фондоозброєність зменшується протягом усього періоду, що свідчить про оптимізацію використання робочої сили та про недостатнє оновлення основних засобів. Загалом, спостерігається позитивна динаміка в ефективності використання основних засобів у 2024 році, але зменшення фондоозброєності потребує подальшого аналізу для з'ясування його причин та можливих наслідків. Далі варто перейти до показників фінансової стійкості, що продемонстровано у таблиці 2.7 та розраховані нижче.

Коефіцієнт автономії:

$$2022: 979,10/1051,30=0,93$$

$$2023: 957,50/992,30=0,96$$

$$2024: 886,50/1012,20=0,88$$

Коефіцієнт фінансового ризику:

2022: $(60,60+11,60)/979,10=0,07$

2023: $(22,10+12,70)/957,50=0,04$

2024: $(125,10+0,60)/886,50=0,15$

Коефіцієнт фінансової стабільності:

2022: $979,10/(11,60+979,10)=0,99$

2023: $957,50/(12,70+957,50)=0,99$

2024: $886,50/(0,60+886,50)=1,00$

Коефіцієнт перманентного капіталу:

2022: $(979,10+11,60)/1051,30=0,94$

2023: $(957,50+12,70)/992,30=0,98$

2024: $(886,50+0,60)/1012,20=0,88$

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів:

2022: $11,60/(979,10+11,60)=0,01$

2023: $12,70/(957,50+12,70)=0,01$

2024: $0,60/(886,50+0,60)=0,00$

Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом:

2022: $(979,10-211,70)/839,60=0,91$

2023: $(957,50-141,50)/850,80=0,96$

2024: $(886,50-73,60)/938,60=0,87$

Таблиця 2.7 – Динаміка основних показників фінансової стійкості ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» у 2023-2024 рр. [38]

Показник	Значення на:		
	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025
1	2	3	4
1. Коефіцієнт автономії	0,93	0,96	0,88
2. Коефіцієнт фінансового ризику	0,07	0,04	0,15
3. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,99	0,99	1,00
4. Коефіцієнт перманентного капіталу	0,94	0,98	0,88
5. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,01	0,01	0,00
6. Коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом	0,91	0,96	0,87

У 2023 році коефіцієнт автономії становив 0,93, у 2024 році він збільшився до 0,96, а у 2025 році прогнозується зменшення до 0,88, що свідчить про те, що значна частина активів підприємства фінансується за рахунок власного капіталу. У 2023 році коефіцієнт фінансового ризику становив 0,07, у 2024 році він зменшився до 0,04, а у 2025 році прогнозується збільшення до 0,15, що вказує на низький рівень фінансової залежності підприємства від позикових коштів у 2023 та 2024 роках. Протягом усього періоду коефіцієнт фінансової стабільності залишається на високому рівні, близькому до 1, що свідчить про стабільну структуру капіталу та перевагу власного капіталу над позиковим.

У 2023 році коефіцієнт перманентного капіталу становив 0,94, у 2024 році він збільшився до 0,98, а у 2025 році прогнозується зменшення до 0,88, що показує частку активів, сформованих за рахунок власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Протягом 2023 та 2024 років коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів залишається низьким (0,01), що свідчить про незначну роль довгострокових зобов'язань у фінансуванні діяльності підприємства. У 2023 році коефіцієнт забезпечення власним оборотним капіталом становив 0,91, у 2024 році він збільшився до 0,96, що показує, що значна частина оборотних активів фінансується за рахунок власного капіталу.

Далі розглянемо показники платоспроможності та розрахуємо коефіцієнт платоспроможності, швидкої та поточної ліквідності, частки мобільних оборотних активів, обсяг ефективної заборгованості та співвідношення поточної дебіторської до кредитної заборгованості (табл. 2.8).

Коефіцієнт платоспроможності:

$$2022: 117,50/60,60=1,94$$

$$2023: 135,10/22,10=6,11$$

$$2024: 193,40/125,10=1,55$$

Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$2022: (117,50+59,50)/60,69=2,92$$

$$2023: (135,10+4,50)/22,10=6,32$$

$$2024: (193,40+30,40)/125,10=1,79$$

Коефіцієнт поточної ліквідності:

2022: $839,60/60,60=13,85$

2023: $850,80/22,10=38,50$

2024: $938,50/125,10=7,50$

Частка мобільних оборотних активів:

2022: $(117,50+59,50)/839,60=0,21$

2023: $(135,10+4,50)/850,80=0,16$

2024: $(193,40+30,40)/938,60=0,24$

Обсяг ефективної заборгованості:

2022: $60,60-197,50=-136,90$

2023: $22,10-135,10=-113,00$

$125,10-193,40=-68,30$

Співвідношення поточної дебіторської до кредитної заборгованості:

2022: $59,50/60,60=0,98$

2023: $4,50/22,10=0,20$

2024: $30,40/125,10=0,24$

Таблиця 2.8 – Динаміка показників платоспроможності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» у 2022-2024 рр. [38]

Показник	2022	2023	2024
1	2	3	4
Кошти та еквіваленти, тис. грн.	117,50	135,10	193,40
Поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	59,50	4,50	30,40
Запаси, тис. грн.	638,20	667,60	696,00
Оборотні активи, тис. грн.	839,60	22,10	125,10
Поточні зобов'язання, тис. грн.	60,60	22,10	125,10
Ліквідні активи, тис. грн.	177,00	139,60	223,80
Коефіцієнт платоспроможності	1,94	6,11	1,55
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,92	6,32	1,79
Коефіцієнт поточної ліквідності	13,85	38,50	7,50
Частка мобільних оборотних активів	0,21	0,16	0,24
Обсяг ефективної заборгованості	-136,90	-113,00	-68,30
Співвідношення поточної дебіторської до кредитної заборгованості	0,98	0,20	0,24

Найвище значення коефіцієнту платоспроможності досягнуто у 2023 році, що свідчить про хорошу здатність підприємства погашати поточні зобов'язання. Однак, у 2024 році цей показник знизився, хоча і залишається на прийнятному рівні. Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє позитивну динаміку у 2023 році, але знижується у 2024 році, що вказує на зміни в здатності підприємства швидко погашати поточні зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. Коефіцієнт поточної ліквідності значно зріс у 2023 році, але у 2024 році відбулося різке зниження, що свідчить про зменшення здатності підприємства погашати поточні зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів.

У 2022 році частка мобільних оборотних активів становила 0,21, що означає, що 21% оборотних активів підприємства були представлені грошима та короткостроковою дебіторською заборгованістю. У 2023 році цей показник зменшився до 0,16, що свідчить про те, що частка найбільш ліквідних активів у складі оборотних активів зменшилася. У 2024 році частка мобільних оборотних активів знову зросла до 0,24, що вказує на збільшення частки грошей та короткострокової дебіторської заборгованості в оборотних активах.

Обсяг ефективної заборгованості залишається від'ємним протягом усього періоду (2022-2024 роки). Від'ємне значення цього показника свідчить про те, що підприємство має більше грошових коштів, ніж поточних зобов'язань. Це позитивний момент, оскільки показує, що підприємство здатне покрити свої поточні борги наявними грошовими коштами. Однак, у 2024 році від'ємне значення обсягу ефективної заборгованості зменшилось порівняно з 2023 роком (з -113,00 до -68,30). Це може вказувати на певне погіршення фінансової стійкості, оскільки різниця між грошовими коштами та поточними зобов'язаннями зменшилась.

У 2022 році співвідношення між дебіторською та кредитною заборгованістю було близьким до 1 (0,98), тобто дебіторська та кредиторська заборгованості були майже рівні. У 2023 році співвідношення значно зменшилось (до 0,20), що свідчить про те, що кредиторська заборгованість значно перевищує дебіторську. У 2024 році співвідношення трохи зросло (до 0,24), але все ще залишається значно нижчим за 1, вказуючи на переважання кредиторської заборгованості.

Підприємство демонструє зміни в показниках ліквідності протягом 2022-2024 років. У 2023 році спостерігалось покращення більшості показників, що свідчить про зміцнення фінансової стабільності та платоспроможності. Однак, у 2024 році деякі показники ліквідності погіршилися, що може вказувати на потенційні ризики. Підприємству слід ретельно проаналізувати причини цих змін та вжити заходів для підтримки оптимального рівня ліквідності.

Далі перейдемо до оцінки продуктивності праці та загалом персоналу, як вже зазначалося кількість працівників дуже не значна, проте варто розглянути показники продуктивності праці та фінансової продуктивності праці, що наведено на рис. 2.10.

Продуктивність праці:

2022: $4164,70/7=594,96$ тис. грн/працівника

2023: $3898,00/9=433,11$ тис. грн/працівника

2024: $7287,30/7=1041,04$ тис. грн/працівника

Фінансова продуктивність праці:

2022: $94,60/7=13,51$ тис. грн/працівника

2023: $53,80/9=5,98$ тис. грн/працівника

2024: $378,90/7=54,13$ тис. грн/працівника

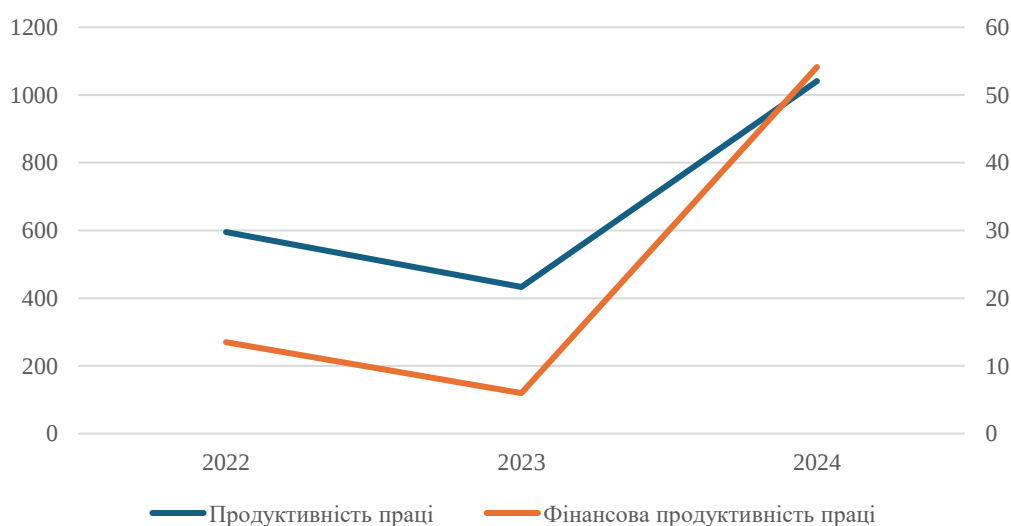


Рисунок 2.10 — Динаміка продуктивності праці та фінансової продуктивності праці ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» у 2023-2024 рр. [38]

Обидва показники, продуктивність праці та фінансова продуктивність праці, демонструють схожу динаміку: зниження у 2023 році порівняно з 2022 роком та значний стрибок зростання у 2024 році. Особливо варто відзначити різке зростання обох показників у 2024 році, що може свідчити про значні зміни в ефективності діяльності підприємства. Далі переходимо до показників оборотності активів, що наведено у таблиці 2.9 з розрахунком коефіцієнту оборотності активів та оборотності власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів:

2022: $4164,70/1186,05=3,51$

2023: $3898,00/1021,80=3,82$

2024: $7287,30/1002,25=7,27$

Коефіцієнт оборотності власного капіталу:

2022: $4164,70/931,80=4,47$

2023: $3898,00/968,30=4,07$

2024: $7287,30/922,00=7,90$

Таблиця 2.9 – Динаміка оборотності активів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» у 2022-2024 рр. [38]

Показник	2022	2023	2024
Обіг активів, тис. грн.	4164,70	3898,00	7287,30
Активи на початок року, тис. грн.	1320,80	1051,30	992,30
Активи на кінець року, тис. грн.	1051,30	992,30	1012,20
Середня вартість активів, тис. грн.	1186,05	1021,80	1002,25
Коефіцієнт оборотності активів	3,51	3,82	7,27
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,47	4,07	8,22

Можна побачити позитивну динаміку в ефективності використання ресурсів підприємства протягом 2022-2024 років. Обидва показники – коефіцієнт оборотності активів та коефіцієнт оборотності власного капіталу – демонструють значне зростання, особливо у 2024 році. Це свідчить про те, що підприємство стало більш ефективно генерувати дохід з наявних активів та власного капіталу.

Коефіцієнт оборотності активів зріс з 3,51 у 2022 році до 3,82 у 2023 році та різко збільшився до 7,27 у 2024 році, що означає, що підприємство у 2024 році генерувало понад удвічі більше доходу на кожну гривню активів порівняно з 2022 роком. Така динаміка може свідчити про покращення управління активами, прискорення реалізації продукції або інші позитивні зміни в діяльності підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також зріс з 4,47 у 2022 році до 4,07 у 2023 році та значно збільшується до 7,90 у 2024 році, що вказує на те, що підприємство стало ефективніше використовувати власний капітал для отримання доходу. Далі варто перейти до характеристик витрат підприємства, що продемонстровано на рис. 2.11.

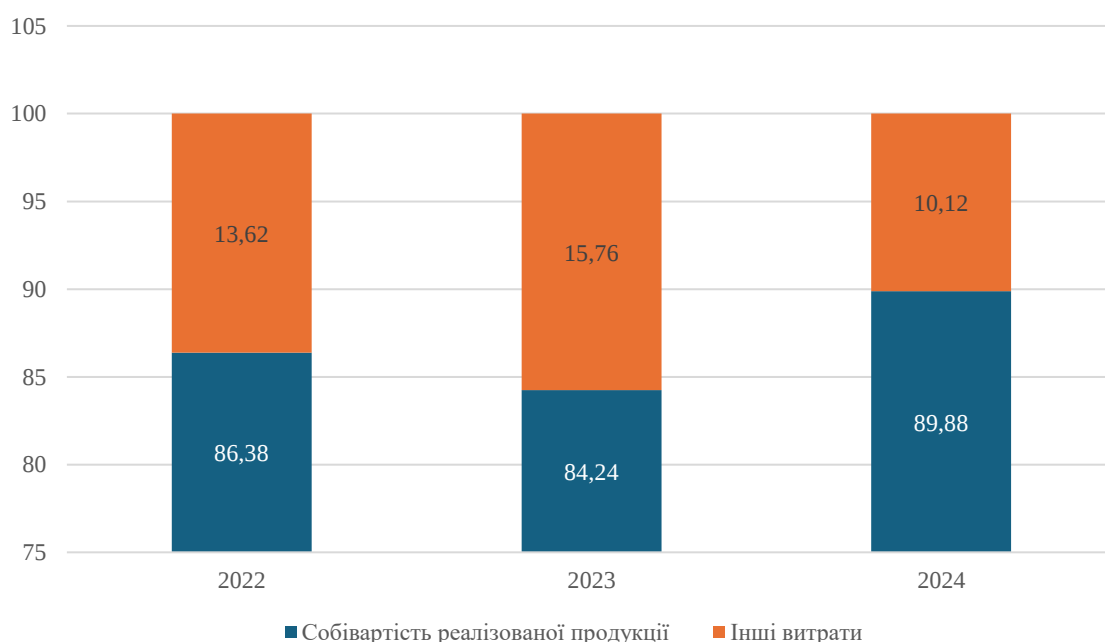


Рисунок 2.11 – Динаміка структури витрат ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» у 2022-2024 рр., % [38]

Найвища собівартість спостерігається у 2024 році (6134,30), що значно перевищує показники 2022 (3497,80) та 2023 (3229,90) років. У 2023 році відбулося зниження собівартості порівняно з 2022 роком. Різке зростання собівартості у 2024 році, що пов'язане зі змінами у цінах на сировину та матеріали, змінами в технології виробництва тощо.

Інші витрати також мають тенденцію до зростання, але не настільки різку, як собівартість. Найнижчий рівень інших витрат спостерігається у 2022 році (551,50), а найвищий – у 2024 році (690,90). Зростання інших витрат пов'язане зі збільшенням адміністративних витрат, витрат на збут та фінансових витрат.

Собівартість реалізованої продукції є значно більшою за інші витрати протягом усього періоду, що свідчить про те, що основну частину витрат підприємства становлять витрати та реалізацією продукції. Темпи зростання собівартості реалізованої продукції у 2024 році значно вищі, ніж темпи зростання інших витрат, що може вплинути на структуру витрат та прибутковість підприємства. І на останок переходимо до динаміки фінансових результатів з розрахунком рентабельності активів, продажів, власного капіталу та продукції, що продемонстровано у табл. 2.10.

Рентабельність активів:

$$2022: (94,60/1186,05)*100=7,98$$

$$2023: (53,80/1021,80)*100=5,27$$

$$2024: (378,90/1002,25)*100=37,81\%$$

Рентабельність продажів:

$$2022: (94,60/4164,70)*100=2,27\%$$

$$2023: (53,80/3898,00)*100=1,38$$

$$2024: (378,90/7287,30)*100=5,19\%$$

Рентабельність власного капіталу:

$$2022: (94,60/979,10)*100=9,66\%$$

$$2023: (53,80/957,50)*100=5,62\%$$

$$2024: (378,90/886,50)*100=42,74\%$$

Рентабельність продукції:

$$2022: (94,60/3497,80)*100=2,71\%$$

$$2023: (53,80/3229,90)*100=1,66\%$$

$$2024: (378,90/6134,30)*100=6,18\%$$

Таблиця 2.10 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» у 2022-2024 рр. [38]

Показник	2022	2023	2024
Чистий прибуток (збиток)	94,60	53,80	378,90
Чистий дохід від реалізації	4164,70	3898,00	7287,30
Середня вартість активів	1186,05	1021,80	1002,25
Собівартість реалізованої продукції	3497,80	3229,90	6134,30
Власний капітал на кінець року	979,10	957,50	886,50
Рентабельність активів	7,98	5,27	37,81
Рентабельність продажів	2,27	1,38	5,19
Рентабельність власного капіталу	9,66	5,62	42,74
Рентабельність товарів	2,71	1,66	5,71

У 2023 році спостерігається зниження всіх показників рентабельності порівняно з 2022 роком, що свідчить про погіршення прибутковості. Однак, у 2024 році відбувається різке зростання всіх показників рентабельності, що вказує на значне покращення ефективності діяльності підприємства. Рентабельність активів знижується з 7,98% у 2022 році до 5,27% у 2023 році, а потім різко зростає до 37,81% у 2024 році. Різке зростання у 2024 році свідчить про значне підвищення ефективності використання активів для генерування прибутку. Рентабельність продажів зменшується з 2,27% у 2022 році до 1,38% у 2023 році, а потім зростає до 5,19% у 2024 році. Динаміка цього показника вказує на зміни в ціновій політиці, ефективності управління витратами або структурі реалізованої продукції. Рентабельність власного капіталу знижується з 9,66% у 2022 році до 5,62% у 2023 році, а потім різко зростає до 42,74% у 2024 році, цей показник відображає ефективність використання інвестицій власників підприємства. Рентабельність товарів зменшується з 2,71% у 2022 році до 1,66% у 2023 році, а потім зростає до 5,71% у 2024 році, цей показник характеризує реалізацію конкретних товарів.

Отже, проведене дослідження фінансових показників ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» за 2022–2024 роки свідчить про стабільну операційну діяльність підприємства з акцентом на використання оборотного капіталу. При цьому спостерігається тенденція до зменшення основного капіталу, що в довгостроковій перспективі може обмежити інвестиційний потенціал компанії.

Аналіз структури джерел фінансування показав переважання власного капіталу, що є позитивною ознакою фінансової незалежності, хоча у 2024 році відмічено зростання частки позикових коштів. Це свідчить про зміну підходу до фінансування діяльності, що може супроводжуватись підвищеним фінансовим ризиком у разі подальшого зростання боргового навантаження. У 2024 році показники фондівдачі суттєво покращилися, що свідчить про ефективніше використання наявних ресурсів. Позитивною є динаміка показників фінансової стійкості та платоспроможності, зокрема високі значення коефіцієнтів автономії, фінансової стабільності та ліквідності, які підтверджують здатність підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання. Однак зростання короткострокової кредиторської заборгованості у 2024 році вимагає посилення контролю за платоспроможністю.

2.3 Оцінювання результативності антикризових заходів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС»

В умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища питання ефективного управління кризовими ситуаціями набуває особливої актуальності для суб'єктів господарювання. Підприємства стикаються з різноманітними викликами, серед яких економічна нестабільність, коливання попиту, фінансові труднощі та інші ризики, що можуть призвести до кризових явищ. У таких умовах здатність своєчасно виявляти ознаки кризи, приймати обґрунтовані управлінські рішення та впроваджувати ефективні антикризові заходи є ключовим фактором забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку підприємства.

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС», як представник вітчизняного бізнесу у сфері промислових рішень, не є винятком із загальних тенденцій. Для цього підприємства особливо важливо здійснювати системний аналіз власної діяльності та результативності вжитих антикризових заходів з метою запобігання

подальшому погіршенню фінансово-економічного стану та забезпечення конкурентоспроможності.

Упродовж останніх 3-5 років ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» здійснювало низку антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію фінансово-економічної ситуації та підвищення ефективності діяльності підприємства. Напрями антикризових заходів:

Оптимізація персоналу - зростання кількості працівників з 6 до 7 осіб у 2024 році свідчить про необхідність збільшення трудових ресурсів для покращення організаційної ефективності. Однак збільшення числа працівників також потребує оптимізації мотиваційних програм, щоб не перевищити витрати на оплату праці.

Зміна системи мотивації праці - середня заробітна плата збільшилась з 20 563 грн у 2023 році до 31 068 грн у 2024 році. Це є позитивним результатом, який дозволяє мотивувати працівників до більш ефективної роботи, однак таке збільшення потребує балансування з фінансовими можливостями підприємства.

Проведемо аналіз ймовірності настання банкрутства, будемо використовувати дві вітчизняні моделі, а саме Терещенка та Матвійчука, що наведено у таблицях 2.11 та 2.12.

Перша модель Терещенка:

2022:

$$X1=4164,70/432,20=9,64$$

$$X2=1051,30/(432,20+4,10)=2,41$$

$$X3=94,60/1186,05=0,08$$

$$X4=94,60/4164,70=0,02$$

$$X5=638,20/4164,70=0,15$$

$$X6=4164,70/211,70=19,67$$

2023:

$$X1=3898,00/60,60=64,32$$

$$X2=992,30/(60,60+12,70)=13,54$$

$$X3=53,80/1021,80=0,05$$

$$X4=53,80/3898,00=0,01$$

$$X5=667,60/3898,00=0,17$$

$$X6=3898,00/141,50=27,55$$

2024:

$$X1=7287,30/125,10=58,25$$

$$X2=1012,20/(125,10+0,60)=8,05$$

$$X3=378,90/1002,25=0,38$$

$$X4=378,90/7287,30=0,05$$

$$X5=696,00/7287,30=0,10$$

$$X6=7287,30/73,60=99,02$$

Таблиця 2.11 - Оцінка ефективності антикризового управління ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» за моделлю Терещенка за 2022-2024 рр. [38]

Показник	2022	2023	2024
X1=Виручка/Поточні зобов'язання	9,64	64,32	58,25
X2=Валюта балансу/Зобов'язання (Поточні+Довгострокові)	2,41	13,54	8,05
X3=Чистий прибуток/Середньорічна сума активів	0,08	0,05	0,38
X4=Чистий прибуток/Виручка	0,02	0,01	0,05
X5=Запаси товарів/Виручка	0,15	0,17	0,10
X6=Виручка/Основний капітал	19,67	27,55	99,02

Тепер розрахуємо показник Z для кожного періоду:

$$2022: Z = 1,5 * 9,64 + 0,08 * 2,41 + 10 * 0,08 + 5 * 0,02 + 0,3 * 0,15 + 0,1 * 19,67 = 14,46 + 0,19 + 0,80 + 0,10 + 0,05 + 1,97 = 5,69$$

$$2023: Z = 1,5 * 64,32 + 0,08 * 13,54 + 10 * 0,05 + 5 * 0,01 + 0,3 * 0,17 + 0,1 * 27,55 = 96,48 + 1,08 + 0,50 + 0,05 + 0,05 + 2,76 = 8,79$$

$$2024: Z = 1,5 * 58,25 + 0,08 * 8,05 + 10 * 0,38 + 5 * 0,05 + 0,3 * 0,10 + 0,1 * 99,02 = 87,38 + 0,64 + 3,80 + 0,25 + 0,03 + 9,90 = 13,97$$

У всі періоди (2022-2024 роки) значення Z значно перевищує 2, що свідчить про те, що підприємству банкрутство не загрожує і воно має високу фінансову стійкість.

Наступна модель Матвійчука.

2022:

$$X1=839,60/211,70=3,97$$

$$X2=4164,70/432,20=9,64$$

$$X3=4164,70/979,10=4,25$$

$$X4=1051,30/4164,70=0,25$$

$$X5=(839,60-432,20)/839,60=0,48$$

$$X6=(4,10+432,20)/1051,30=0,41$$

$$X7=979,10/(0+4,10+432,20)=2,25$$

2023:

$$X1=850,80/141,50=6,01$$

$$X2=3898,00/60,60=64,32$$

$$X3=3898,00/957,50=4,07$$

$$X4=992,30/3898,00=0,25$$

$$X5=(850,80-60,60)/850,80=0,93$$

$$X6=(12,70+60,60)/992,30=0,07$$

$$X7=957,50/(0+12,70+60,60)=14,02$$

2024:

$$X1=938,60/73,60=12,75$$

$$X2=7287,30/125,10=58,25$$

$$X3=7287,30/886,50=8,22$$

$$X4=1012,20/7287,30=0,14$$

$$X5=(938,60-125,10)/938,60=0,87$$

$$X6=(0,60+125,10)/1012,20=0,12$$

$$X7=886,50/(0+0,60+125,10)=7,08$$

Таблиця 2.12 - Оцінка ефективності антикризового управління ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» за моделлю Матвійчука за 2022-2024 рр. [38]

Показник	2022	2023	2024
X1=Оборотні активи/Необоротні активи	3,97	6,01	12,75
X2=Чистий дохід від реалізації/Поточні зобов'язання	9,64	64,32	58,25
X3=Чистий дохід від реалізації/Власний капітал	4,25	4,07	8,22
X4=Баланс/Чистий дохід від реалізації	0,25	0,25	0,14
X5=(Оборотні активи-Поточні зобов'язання)/Оборотні активи	0,48	0,93	0,87
X6=(Довгострокові зобов'язання+Поточні зобов'язання)/Баланс	0,41	0,07	0,12
X7=Власний капітал/(Забезпечення подальших витрат і платежів+Довгострокові зобов'язання+Поточні зобов'язання)	2,25	14,02	7,08

Тепер розрахуємо показник Z для кожного періоду:

2022: $Z = 0,033 * 3,97 + 0,268 * 9,64 + 0,045 * 4,25 - 0,018 * 0,25 - 0,004 * 0,48 - 0,015 * 0,41 + 0,702 * 2,25 = 0,13 + 2,58 + 0,19 - 0,00 - 0,00 - 0,01 + 1,58 = 2,28$

2023: $Z = 0,033 * 6,01 + 0,268 * 64,32 + 0,045 * 4,07 - 0,018 * 0,25 - 0,004 * 0,93 - 0,015 * 0,07 + 0,702 * 14,02 = 0,20 + 17,24 + 0,18 - 0,00 - 0,00 - 0,00 + 9,84 = 10,21$

2024: $Z = 0,033 * 12,75 + 0,268 * 58,25 + 0,045 * 8,22 - 0,018 * 0,14 - 0,004 * 0,87 - 0,015 * 0,12 + 0,702 * 7,08 = 0,42 + 15,56 + 0,37 - 0,00 - 0,00 - 0,00 + 4,97 = 6,36$

У всі періоди (2022-2024 роки) значення Z значно перевищує 1,104, що свідчить про низьку ймовірність банкрутства та стійкий фінансовий стан підприємства.

Загалом, аналізуючи фінансову звітність ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» за 2022-2024 роки, можна провести детальну оцінку результативності антикризових заходів, вжитих підприємством, не вдаючись до чіткого поділу на висновки, а формуючи цілісний аналіз.

У 2022 році підприємство демонструвало відносно стабільні показники, хоча вже спостерігалися певні негативні тенденції порівняно з попередніми періодами. Чистий дохід від реалізації продукції становив 4 164,70 тис. грн., а чистий прибуток – 94,60 тис. грн. Однак, у 2023 році фінансовий стан підприємства погіршився. Чистий дохід від реалізації знизився до 3 898,00 тис. грн., а чистий прибуток скоротився до 53,80 тис. грн, що свідчить про те, що підприємство зіткнулося з труднощами у своїй діяльності, через зміну ринкової кон'юнктури, посилення конкуренції, збільшення витрат та інші негативні фактори. Рентабельність продажів також знизилася з 2,27% у 2022 році до 1,38% у 2023 році, що вказує на зменшення ефективності операційної діяльності.

Зниження фінансових показників у 2023 році могло стати сигналом для керівництва підприємства про необхідність вжиття антикризових заходів. У цей період було розроблено та розпочато впровадження комплексу заходів, спрямованих на стабілізацію фінансового стану та відновлення позитивної динаміки.

2024 рік став переломним для ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС». Підприємство продемонструвало значне покращення всіх ключових фінансових показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс до 7 287,30 тис. грн., що майже вдвічі перевищує показник попереднього року. Чистий прибуток також значно збільшився, досягнувши 378,90 тис. грн., і рентабельність продажів зросла до 5,19%, що свідчить про підвищення прибутковості операційної діяльності. Такі позитивні зміни свідчать про те, що антикризові заходи, вжиті підприємством, виявилися ефективними. Підприємство провело оптимізацію витрат, розширило ринки збуту, переглянуло цінову політику, покращило управління активами та зобов'язаннями, або вжило інші заходи, які призвели до поліпшення фінансових результатів. Тому далі варто підсумувати основні проблеми, які виникли у підприємства і розглянути якими були антикризові дії, що продемонстровано у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Антикризіві заходи ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» [38]

Проблема	Антикризові заходи
Зниження дохідності у 2023 році	- Перегляд цінової політики; - розширення ринків збуту; - оптимізація асортименту; - активізація маркетингової діяльності.
Зростання собівартості реалізованої продукції	- Зміни у цінах на сировину та матеріали; - зміни в технології виробництва.
Зростання інших витрат	- Скорочення адміністративних витрат; - зменшення витрат на збут; - управління фінансовими витратами.
Недостатнє управління оборотним капіталом	- Управління дебіторською заборгованістю; - управління кредиторською заборгованістю; - управління запасами; - управління грошовими коштами.
Недостатній рівень фінансової стійкості	- Збільшення власного капіталу; - оптимізація структури капіталу; - покращення показників ліквідності та платоспроможності.

Далі можна більш детально розглянути антикризові заходи:

1. Перегляд цінової політики:

- аналіз ціноутворення: компанія провела ретельний аналіз поточних цін на свою продукцію порівняно з цінами конкурентів та ринковими тенденціями, що включало виявлення товарів з низькою маржинальністю, що не є конкурентоспроможними за ціною;
- гнучке ціноутворення: впровадження гнучкої системи ціноутворення, яка дозволяє швидко реагувати на зміни ринкового попиту та пропозиції, що включало тимчасові знижки, акції та спеціальні пропозиції для стимулювання продажів;
- цінова диференціація: були застосовані різні стратегії ціноутворення для різних типів клієнтів;
- оптимізація знижок та націнок: відбувся перегляд системи знижок для різних категорій клієнтів та обсягів замовлень.

2. Розширення ринків збуту:

- аналіз ринкових можливостей: відбулося дослідження нових ринків, які мають потенціал для зростання продажів, зокрема були оцінені нові міжнародні ринки (країни СНД) та був введений в експлуатацію сайт;
- розвиток онлайн-продажів: відбулося створення інтернет-магазину для залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів;
- партнерські програми: відбулося укладання партнерської угоди з General Electric (GE) для спільного просування продукції.

3. Оптимізація логістичних процесів:

- оптимізація логістики: була розроблена ефективна система логістики для мінімізації витрат на транспортування, зберігання та доставку товарів;
- управління якістю: відбулося впровадження систем управління якістю для мінімізації браку, підвищення задоволеності клієнтів та зменшення витрат на повернення товарів.

4. Скорочення адміністративних витрат:

- оптимізація організаційної структури: відбувся перегляд та оптимізація організаційної структури компанії (була зменшена кількість працівників);
- автоматизація бізнес-процесів: відбулося впровадження інформаційних систем для автоматизації рутинних адміністративних завдань, таких як облік, звітність, документообіг;
- аутсорсинг: були передані функції стосовно зборки на аутсорс.

5. Управління фінансовими витратами:

- оптимізація структури капіталу: відбулося збільшення частки власного капіталу за рахунок залучення інвестицій або реінвестування прибутку, що дозволяє зменшити залежність від позикових коштів та витрати на їх обслуговування;
- фінансове планування: відбулася розробка детального фінансового плану, який передбачає прогнозування грошових потоків, планування інвестицій та управління ризиками.

6. Забезпечення фінансової стійкості:

- збільшення власного капіталу: були залучені нові інвестиції;
- оптимізація структури капіталу: була зменшена частка позикових коштів, і збільшена частка власного капіталу.

Отже, аналіз фінансової діяльності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» за 2022–2024 роки свідчить про успішну реалізацію комплексу антикризових заходів, які дозволили підприємству не лише подолати тимчасові труднощі, а й досягти значного покращення фінансових результатів. У 2023 році спостерігалось суттєве зниження доходів і прибутковості, що викликало потребу у впровадженні термінових управлінських рішень. Реалізовані заходи — перегляд цінової політики, розширення ринків збуту, оптимізація витрат та системи мотивації персоналу — забезпечили зростання доходів, чистого прибутку та рентабельності в 2024 році.

Підтвердженням фінансової стійкості є високі значення інтегрального показника Z за моделями Терещенка та Матвійчука у всі роки, що вказує на низьку ймовірність банкрутства. Це свідчить про високу ефективність антикризового управління та здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів. Таким чином, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» продемонструвало приклад результативного реагування на кризу, що є запорукою його подальшого розвитку та збереження конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС»

3.1 Концептуальні основи антикризової діяльності компанії

У час геополітичних ризиків та повномасштабної війни ефективне антикризове управління стає критично важливою передумовою не лише для збереження функціонування компанії, але й для забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності. ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС», як суб'єкт малого бізнесу в галузі інжинірингу та технічного обслуговування промислового обладнання, наразі зіштовхується з низкою викликів, що потребують оперативного реагування. Серед основних внутрішніх проблем варто виокремити слабку гнучкість організаційної структури, недостатню адаптацію до змін ринку, а також обмеженість у фінансових та кадрових ресурсах.

Попри наявні труднощі, компанія має потенціал для подальшого функціонування та розвитку, за умови своєчасного впровадження антикризових заходів. Зокрема, потенціал пов'язаний з наявністю досвідчених фахівців, сформованою базою клієнтів, а також високою репутацією серед партнерів у сфері технічного обслуговування.

Подальша антикризова діяльність має ґрунтуватися на системному підході, що передбачає:

- виявлення факторів ризику,
- оцінку кризових загроз,
- формування гнучкої системи реагування,
- забезпечення прозорості прийняття управлінських рішень.

Принципи антикризового управління на підприємстві:

- проактивність— попередження кризових явищ замість реагування на їхні наслідки;
- гнучкість – швидке коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища;
- прозорість— відкритість внутрішніх комунікацій та обґрунтованість рішень;
- інноваційність – впровадження нових продуктів і технологій для підвищення стійкості;
- орієнтація на результат – досягнення конкретних цілей у визначені терміни.

Мета антикризової діяльності: забезпечити стабілізацію функціонування компанії та створити основу для її сталого розвитку, запобігши банкрутству й втраті ринкових позицій.

Завдання антикризової діяльності:

- здійснення всебічного аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішнього середовища;
- оптимізація організаційної структури для підвищення ефективності управління;
- розробка нової продуктової стратегії відповідно до змін споживчого попиту;
- пошук альтернативних ринків збуту;
- впровадження автоматизованої системи моніторингу фінансових показників;
- перегляд системи стратегічного планування.

Система антикризового управління ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» представлена на рис. 3.1.

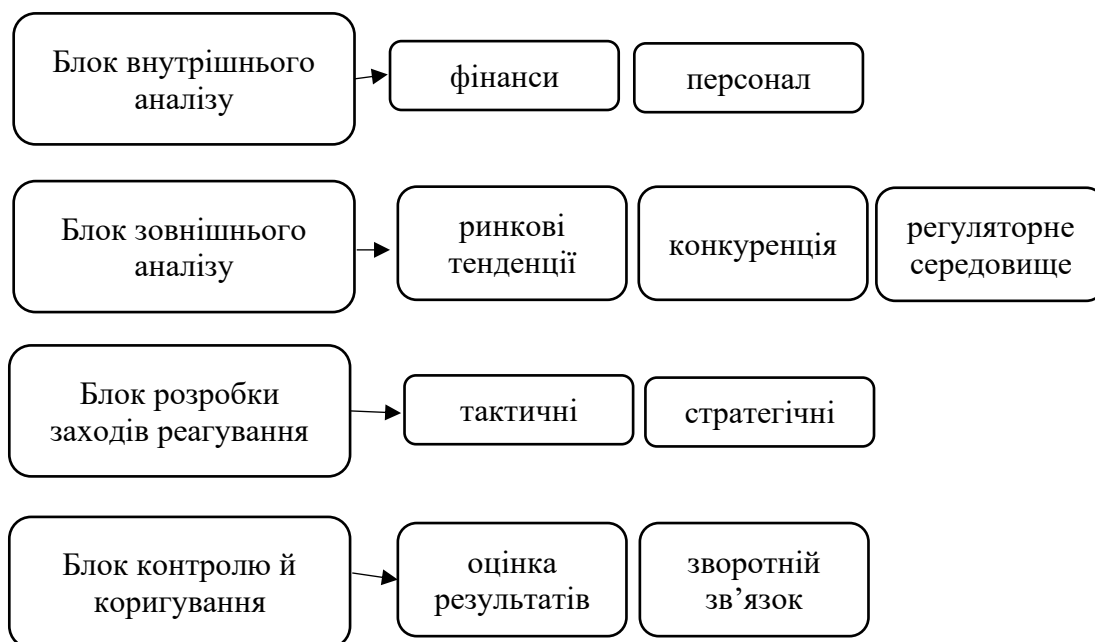


Рисунок 3.1 – Система антикризового управління ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» [38]

Ця система складається з чотирьох основних блоків, які послідовно взаємодіють між собою:

- блок внутрішнього аналізу: цей блок відповідає за аналіз внутрішніх ресурсів та можливостей компанії. З нього виходять два основні напрямки аналізу: фінанси (аналіз фінансового стану підприємства, його ліквідності, платоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості); персонал (аналіз кадрового потенціалу, кваліфікації співробітників, системи мотивації, плинності кадрів та інших аспектів управління людськими ресурсами);
- блок зовнішнього аналізу: цей блок відповідає за дослідження зовнішнього середовища, в якому функціонує компанія. З нього виходять три основні напрямки аналізу: ринкові тенденції (аналіз поточних та майбутніх тенденцій ринку, попиту та пропозиції, поведінки споживачів, життєвого циклу продукції та інших ринкових факторів); конкуренція (аналіз конкурентного середовища, виявлення основних конкурентів, їх сильних та слабких сторін, стратегій конкурентної боротьби); регуляторне середовище (аналіз законодавчих та нормативних актів,

державної політики, галузевого регулювання, які можуть впливати на діяльність компанії);

- блок розробки заходів реагування (коригування): на основі результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу розробляються заходи реагування на виявлені проблеми або потенційні загрози. Цей блок поділяється на: тактичні (короткострокові заходи, спрямовані на оперативне вирішення поточних проблем та стабілізацію ситуації) та стратегічні (довгострокові заходи, спрямовані на фундаментальні зміни в діяльності компанії, її адаптацію до нових умов та забезпечення стійкого розвитку в майбутньому);
- блок контролю та коригування: цей блок відповідає за оцінку ефективності впроваджених заходів реагування та внесення необхідних коректив. Він включає:
 - оцінка результатів (аналіз досягнутих результатів порівняно з поставленими цілями, оцінка впливу впроваджених заходів на фінансовий стан та інші аспекти діяльності компанії) та зворотній зв'язок (надання інформації про результати оцінки до попередніх блоків системи (внутрішнього та зовнішнього аналізу, розробки заходів) для внесення необхідних коригувань та покращення процесу антикризового управління).

Ця система антикризового управління є циклічною та ітеративною і результати контролю та оцінки впливають на подальший аналіз та розробку нових або скоригованих заходів. Ефективність такої системи залежить від якості та глибини аналізу на кожному етапі, оперативності прийняття рішень та гнучкості у впровадженні заходів реагування. Для ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» така структура системи антикризового управління може допомогти:

- завчасно ідентифікувати потенційні загрози як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі;
- систематично аналізувати фактори, що можуть призвести до кризових ситуацій;
- розробляти обґрунтовані та ефективні заходи реагування, враховуючи специфіку компанії та її оточення;

- контролювати процес впровадження антикризових заходів та оцінювати їх результативність;
- забезпечити постійне вдосконалення системи антикризового управління на основі отриманого досвіду.

Рекомендації щодо перспективних напрямків діяльності. На основі виявлених слабких місць (застаріла структура управління, вузький асортимент, неефективна комунікація з клієнтами) пропонуються наступні стратегічні кроки:

1. Реформування структури управління:

- збільшення чисельності працівників з подальшою децентралізацією та оптимізацією, що надасть змогу делегувати більших повноважень на рівень відділів та команд, що сприятиме підвищенню оперативності прийняття рішень та відповідальності на місцях;
- впровадження проектного управління: застосування підходів проектного управління для реалізації стратегічних ініціатив та операційних завдань, це дозволить чітко визначати цілі, терміни, відповідальних та контролювати виконання;
- впровадження сучасних інформаційних систем управління (ERP): інтеграція бізнес-процесів за допомогою ERP-системи дозволить покращити координацію між відділами, підвищити прозорість управління ресурсами та забезпечити прийняття рішень на основі достовірних даних.

2. Розширення та диверсифікація асортименту:

- дослідження ринку та потреб клієнтів: проведення маркетингових досліджень для виявлення незадоволених потреб клієнтів та перспективних ніш на ринку;
- стратегічне партнерство та кооперація: розгляд можливостей співпраці з іншими компаніями для спільного розширення асортименту або виходу на нові ринки.

3. Підвищення ефективності комунікації з клієнтами:

- впровадження CRM-системи: застосування системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для централізації інформації про клієнтів,

відстеження історії взаємодії, автоматизації маркетингових кампаній та покращення якості обслуговування;

- персоналізація комунікації: сегментування клієнтської бази та розробка персоналізованих комунікаційних стратегій для різних груп клієнтів, враховуючи їхні потреби та переваги;
- використання різноманітних каналів комунікації: активне використання різних каналів комунікації, включаючи електронну пошту, соціальні мережі, месенджери, телефонні дзвінки та особисті зустрічі, для забезпечення зручності та оперативності взаємодії з клієнтами;
- створення системи зворотного зв'язку: запровадження механізмів для збору та аналізу відгуків клієнтів (опитування, онлайн-форми, гаряча лінія), що дозволить виявляти проблемні зони та оперативно реагувати на потреби клієнтів.

Отже, у сучасних умовах, зумовлених високими геополітичними ризиками та повномасштабною війною, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» потребує впровадження системного антикризового управління як ключового інструменту забезпечення стабільності, адаптації до змін і довгострокового розвитку. Компанія стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх викликів, однак зберігає стратегічні переваги, зокрема професійний кадровий потенціал, напрацьовану клієнтську базу та позитивну ділову репутацію. Запропонована антикризова система охоплює всі необхідні етапи: від внутрішнього та зовнішнього аналізу до розробки та контролю заходів реагування, що дозволяє гнучко та оперативно адаптуватися до ринкових і регуляторних змін. Ефективність її реалізації залежить від глибини аналізу, якості управлінських рішень та здатності до інновацій.

Рекомендовані напрямки розвитку – модернізація структури управління, розширення асортименту продукції та вдосконалення клієнтських комунікацій – сприятимуть посиленню конкурентоспроможності підприємства, підвищенню внутрішньої ефективності та зниженню ризиків в умовах невизначеності. У підсумку, антикризове управління має стати постійним елементом корпоративної

стратегії ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС», забезпечуючи не лише виживання, а й сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2 Обґрунтування програми антикризових заходів ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС»

У сучасних умовах, коли бізнес-середовище України зазнає суттєвих трансформацій під впливом повномасштабної війни, економічної нестабільності та зростання зовнішніх і внутрішніх ризиків, підприємства змушені адаптуватися до нових викликів. Особливо це стосується представників малого бізнесу, які мають обмежені ресурси, але водночас відіграють важливу роль у забезпеченні економічної стійкості країни.

ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС», як підприємство, що спеціалізується на поставках електротехнічного обладнання та його технічного обслуговування, опинилося в ситуації, що вимагає негайного перегляду управлінських підходів і впровадження цілісної антикризової програми. Ураховуючи внутрішні проблеми компанії – такі як застаріла організаційна структура, обмеженість фінансових ресурсів та потреба в підвищенні адаптивності до ринкових змін – стає очевидною необхідність системного підходу до стабілізації її діяльності.

Звичайно, розглянемо детальніше кожну з запропонованих програм антикризових заходів для ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» з розширеними розрахунками та обґрунтуванням, враховуючи контекст геополітичних ризиків та повномасштабної війни.

Відповідно до наданих вище рекомендацій розглянемо результати антикризової діяльності:

Захід 1: децентралізація та оптимізація організаційної структури, яка включає в себе:

- проведення організаційного аудиту для виявлення зайвих рівнів управління та дублюючих функцій;
- перерозподіл повноважень та відповідальності між відділами та керівниками середньої ланки;
- створення чітких положень про відділи та посадових інструкцій;
- впровадження системи контролю за виконанням делегованих повноважень.

Залучення зовнішнього консультанта з організаційного розвитку (10 днів * 8 000 грн/день) = 80 000 грн (одноразово).

Внутрішні витрати на розробку нових положень та інструкцій (оплата праці відділу кадрів, оціночно) = 20 000 грн.

Очікуваний ефект: зменшення часу на погодження рішень на 20-25%, що призведе до економії адміністративних витрат (припустимо, 7% від адміністративних витрат 2023 року: 604,20 тис. грн * 0.07 = 42,29 тис. грн на рік).

Захід 2: Впровадження проектного управління, який включає:

- створення офісу управління проектами (РМО) або призначення відповідальних за управління проектами;
- розробка стандартів та методологій управління проектами.

Навчання ключових працівників основам управління проектами (5 працівників * 5 000 грн/курс) = 25 000 грн (одноразово).

Впровадження програмного забезпечення для управління проектами (ліцензія на рік) = 15 000 грн.

Очікуваний ефект: зниження середнього часу виконання проектів на 15%, що може призвести до вивільнення ресурсів та збільшення кількості реалізованих проектів та покращення контролю за бюджетом проектів та зниження перевитрат (оціночно на 5% від загального бюджету проектів).

Захід 3: Створення міжфункціональних команд, який включає:

- визначення ключових бізнес-процесів, які потребують покращення міжфункціональної взаємодії;
- формування постійних або тимчасових міжфункціональних команд з чіткими цілями та завданнями;

- забезпечення регулярних зустрічей та ефективних інструментів комунікації для таких команд.

Організаційні заходи та фасилітація перших зустрічей команд (оціночно) = 5 000 грн.

Впровадження інструментів для спільної роботи (якщо необхідно, додатково) = до 10 000 грн на рік.

Очікуваний ефект: прискорення вирішення проблем на 10-15% та підвищення рівня інноваційності за рахунок обміну ідеями між різними спеціалістами.

Захід 4: Проведення глибокого маркетингового дослідження, який включає:

- залучення маркетингової агенції для проведення дослідження потреб промислових підприємств у технічному обслуговуванні та нових інжинірингових рішеннях в умовах воєнних ризиків та відновлення інфраструктури;
- аналіз діяльності конкурентів та їхніх пропозицій;
- оцінка потенційних обсягів ринку та прогнозування попиту.

Послуги маркетингової агенції = 60 000 грн.

Очікуваний ефект: визначення 2-3 нових перспективних напрямків для розширення асортименту.

Захід 5: Розробка та виведення на ринок 1-2 нових товарів/послуг, що включає:

- формування R&D відділу або залучення зовнішніх розробників;
- розробка технічної документації, прототипів, проведення тестувань;
- розробка маркетингової стратегії для виведення нових товарів/послуг на ринок.

Оплата праці R&D (3 працівники * 15 000 грн/місяць * 3 місяці) = 135 000 грн.

Матеріали та обладнання для розробки прототипів = 50 000 грн.

Витрати на патентування (за потреби) = до 30 000 грн.

Маркетингові витрати на запуск нових продуктів/послуг = 40 000 грн.

Очікуваний ефект: збільшення чистого доходу на 7-12% протягом наступних двох років та залучення нових клієнтів, які потребують нових продуктів/послуг.

Захід 6: Стратегічне партнерство та кооперація, що включає:

- визначення потенційних партнерів, які доповнюють компетенції компанії;
- проведення переговорів та укладання партнерських угод (дистрибуція, надання послуг).

Витрати на юридичний супровід укладання угод (оціночно) = 15 000 грн.

Витрати на налагодження партнерських відносин (командировки, зустрічі) = 10 000 грн.

Очікуваний ефект: розширення географії продажів та збільшення обсягів продажів за рахунок партнерських каналів.

Захід 7: Впровадження CRM-системи, що включає вибір CRM-системи, яка відповідає потребам компанії.

Придбання ліцензій (10 користувачів * 4 000 грн/ліцензія) = 40 000 грн (одноразово).

Впровадження та налаштування системи = 30 000 грн (одноразово).

Навчання персоналу (10 працівників * 2 000 грн/курс) = 20 000 грн (одноразово).

Щорічні витрати на обслуговування = 10 000 грн.

Очікуваний ефект: збільшення утримання клієнтів на 7-12% та підвищення ефективності маркетингових кампаній на 15%.

Захід 8: Персоналізація комунікації, що включає:

- сегментування клієнтської бази за різними критеріями (галузь, розмір бізнесу, історія покупок);
- розробка персоналізованих email-розсилок, пропозицій та контенту;
- використання інструментів автоматизації маркетингу.

Придбання інструментів автоматизації маркетингу (на рік) = 8 000 грн.

Витрати на розробку персоналізованого контенту (оціночно) = 15 000 грн на рік.

Очікуваний ефект: збільшення середнього чека на 5% та підвищення коефіцієнта конверсії цільових контактів у клієнтів.

Захід 9: Створення ефективної системи зворотного зв'язку, що включає:

- впровадження онлайн-опитувань, форм зворотного зв'язку на сайті;
- створення гарячої лінії або чат-підтримки;
- регулярний аналіз відгуків клієнтів та впровадження покращень на їх основі.

Впровадження онлайн-інструментів для опитувань (на рік) = 3 000 грн.

Витрати на підтримку гарячої лінії/чат-підтримки (оплата праці оператора) = 60 000 грн на рік.

Очікуваний ефект: зменшення відтоку клієнтів на 3-5% та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Захід 10: Вибір та впровадження BI-системи або ERP-модуля, що включає:

- визначення ключових фінансових показників для моніторингу;
- вибір програмного забезпечення, яке відповідає потребам компанії.

Придбання ліцензій та впровадження системи = 60 000 грн (одноразово).

Навчання персоналу роботі з системою = 10 000 грн (одноразово).

Щорічні витрати на обслуговування = 12 000 грн.

Очікуваний ефект: зменшення часу на підготовку звітів на 30%, підвищення точності аналізу даних та оперативне виявлення проблемних зон та вузьких місць у бізнес-процесах.

Загальний бюджет антикризових заходів (перший рік):

Реформування структури управління: $80\,000 + 20\,000 + 25\,000 + 15\,000 + 5\,000 = 145\,000$ грн.

Розширення та диверсифікація асортименту: $60\,000 + 135\,000 + 50\,000 + 30\,000 + 40\,000 + 15\,000 + 10\,000 = 340\,000$ грн.

Підвищення ефективності комунікації з клієнтами: $40\,000 + 30\,000 + 20\,000 + 8\,000 + 15\,000 = 113\,000$ грн.

Впровадження автоматизованої системи моніторингу: $60\,000 + 10\,000 = 70\,000$ грн.

Загальні витрати на перший рік: $145\,000 + 340\,000 + 113\,000 + 70\,000 = 668\,000$ грн.

Щорічні витрати (починаючи з другого року): $15\,000$ (ПЗ управління проектами) + $10\,000$ (інструменти спільної роботи) + $10\,000$ (обслуговування CRM) + $8\,000$ (автоматизація маркетингу) + $15\,000$ (розробка контенту) + $3\,000$ (онлайн-опитування) + $60\,000$ (чат-підтримка) + $12\,000$ (обслуговування BI/ERP) = $133\,000$ грн.

Очікуваний сукупний ефект (у середньостроковій перспективі):

- економія адміністративних витрат: $42,29$ тис. грн/рік;
- збільшення доходу від нових проектів;
- збільшення чистого доходу від розширення асортименту: $364,37$ тис. грн/рік (консервативний прогноз);
- збільшення доходу від утримання клієнтів: $218,62$ тис. грн/рік;
- збільшення середнього чека;
- підвищення ефективності маркетингу;
- зменшення операційних помилок: $79,34$ тис. грн/рік.

На останок варто розрахувати NPV та IRR для трьох ймовірних сценаріїв: оптимістичного, ймовірного та песимістичного.

Базовий річний чистий грошовий потік (без урахування зростання продажів): $571\,620$ грн. Ми припустимо, що зростання продажів призводить до пропорційного зростання чистого грошового потоку. Це спрощене припущення, оскільки реальний вплив зростання продажів може бути складнішим.

Розрахунок NPV та IRR для різних сценаріїв:

1. Оптимістичний сценарій: зростання продажів $+20\%$

Збільшений річний чистий грошовий потік: $571\,620 \text{ грн} * (1 + 0.20) = 685\,944$ грн.

NPV (при ставці дисконтування 15% , 5 років):

$$NPV = -668000 + \frac{685944}{1,15} + \frac{685944}{1,15^2} + \frac{685944}{1,15^3} + \frac{685944}{1,15^4} + \frac{685944}{1,15^5}$$

$$NPV = -668000 + 596473.04 + 518672.21 + 451020.18 + 392191.46 + 341035.97 = 168$$

1392.86 грн

IRR буде приблизно 49.2%.

2. Найбільш ймовірний сценарій: зростання продажів +15%

Збільшений річний чистий грошовий потік: $571\,620 \text{ грн} * (1 + 0.15) = 657$

363 грн.

$$NPV = -668000 + \frac{657363}{1,15} + \frac{657363}{1,15^2} + \frac{657363}{1,15^3} + \frac{657363}{1,15^4} + \frac{657363}{1,15^5}$$

$$NPV = -668000 + 571620 + 497060.87 + 432226.84 + 375849.43 + 326825.59 = 15355$$

82.73 грн

IRR: буде приблизно 46.5%.

3. Песимістичний сценарій: зростання продажів +10%

Збільшений річний чистий грошовий потік: $571\,620 \text{ грн} * (1 + 0.10) = 628$

782 грн.

$$NPV = -668000 + \frac{628782}{1,15} + \frac{628782}{1,15^2} + \frac{628782}{1,15^3} + \frac{628782}{1,15^4} + \frac{628782}{1,15^5}$$

$$NPV = -668000 + 546766.96 + 475449.53 + 413434.38 + 359490.77 + 312600.67 = 143$$

9742.31 грн

IRR: буде приблизно 43.7%.

Далі підсумуємо це все у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Розрахунок за трьома сценаріями

Показник	Оптимістичний сценарій	Найбільш ймовірний сценарій	Песимістичний сценарій
Зростання продажів	+20%	+15%	+10%
NPV	1681392,86	1535582,73	1439742,31
IRR	49,2%	46,5%	43,7%
Додатковий прибуток/місяць	30000	25000	20000
Термін окупності	<1 міс	<1 міс	2 міс

Усі три сценарії розвитку подій – оптимістичний, найбільш ймовірний та песимістичний – демонструють фінансову доцільність проєкту. Навіть за найгіршого сценарію (10% зростання продажів) інвестиції окупаються протягом 2

місяців, а чиста теперішня вартість залишається значно позитивною, що мінімізує фінансові ризики.

Отже, узагальнюючи результати аналізу та розрахунків, можна зробити висновок, що запропонована антикризова програма для ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» є цілісною, обґрунтованою та фінансово доцільною. Вона охоплює ключові напрямки стабілізації та розвитку бізнесу — реформування організаційної структури, впровадження сучасних підходів до управління, розвиток нових продуктів і послуг, підвищення якості взаємодії з клієнтами, автоматизацію управлінських процесів та посилення аналітичної спроможності компанії.

Розрахунки NPV та IRR за трьома сценаріями підтверджують ефективність інвестицій у дану програму: навіть у песимістичному випадку інвестиції окупаються впродовж двох місяців, а чистий грошовий потік суттєво перевищує вкладені ресурси. Це свідчить про низький рівень фінансових ризиків та високий потенціал стабілізації і зростання компанії в умовах економічної турбулентності та воєнних загроз.

ВИСНОВКИ

1. Антикризове управління є важливою складовою частиною сучасної стратегії підприємств, особливо в умовах економічної нестабільності. Для ефективного подолання кризових ситуацій необхідно впроваджувати систему моніторингу та раннього виявлення проблем, що дозволяє оперативно реагувати на змінні умови. Основними етапами антикризової діяльності є діагностика кризових явищ, оцінка фінансово-господарського стану підприємства, розробка та впровадження антикризових заходів, а також оцінка ефективності цих заходів. Системне і стратегічне планування антикризових заходів дозволяє значно підвищити здатність підприємства адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища, зберігати фінансову стійкість і підтримувати конкурентоспроможність.

Таким чином, успішне антикризове управління є невід'ємною частиною управлінської діяльності, що дозволяє не тільки стабілізувати підприємство в умовах кризи, але й забезпечити його довгострокове виживання і розвиток. Важливим аспектом є адаптація антикризових методик до конкретних умов української економіки та можливостей підприємства, що дозволяє підвищити ефективність впровадження антикризових заходів.

2. Антикризове управління підприємством вимагає застосування різноманітних методів, що поділяються на оперативні, тактичні та стратегічні, в залежності від ступеня та тривалості кризи. Оперативні методи фокусуються на швидкому реагуванні та своєчасному виявленні кризових загроз, що дозволяє уникнути погіршення ситуації в короткостроковій перспективі. Тактичні методи забезпечують ефективне вирішення поточних проблем і покращення економічних результатів, забезпечуючи стабільність на середньострокову перспективу.

Стратегічні методи, такі як санація, реструктуризація та банкрутство, вимагають значних змін у структурі компанії та її бізнес-моделі, що дозволяє не лише вийти з кризи, а й забезпечити сталий розвиток в майбутньому. Успішне

антикризове управління вимагає інтегрованого підходу, який включає використання сучасних технологій, фінансовий аналіз та стратегічне планування для оптимізації всіх аспектів діяльності підприємства.

3. Оцінка ефективності антикризового управління є важливим етапом в управлінні підприємством, оскільки вона дозволяє вчасно виявити ризики та небезпеки, що загрожують стабільності і розвитку організації. Застосування різноманітних методик, таких як дискримінантні моделі О.О. Терещенка, методика А.В. Колишкіна, а також комбінованих підходів, що враховують специфіку підприємства та галузеві особливості, допомагає здійснювати точний аналіз фінансової ситуації та приймати відповідні управлінські рішення. Оцінка на основі конкретних показників, таких як рентабельність, коефіцієнти покриття та інші фінансові метрики, дає змогу підприємству своєчасно коригувати свою стратегію, зміцнювати фінансовий потенціал і уникати кризових ситуацій.

Загалом, запропоновані моделі і підходи дозволяють не лише виявляти наявність кризових явищ, але й дають чітке розуміння того, як краще управляти підприємством для забезпечення його довгострокової стабільності та зростання. Використання таких методик має важливе значення для формування ефективної антикризової стратегії і покращення конкурентоспроможності підприємств на ринку.

4. Проаналізоване середовище функціонування та основні параметри діяльності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» свідчать про його багатoproфільну орієнтацію та адаптивність до ринкових умов. Її діяльність охоплює як внутрішній, так і зовнішній ринки, а участь у державних тендерах та наявність складської інфраструктури у Києві й Дніпрі забезпечують ефективну логістику та стабільність поставок.

Компанія має лінійну організаційну структуру з чітким розподілом функціональних обов'язків, що сприяє ефективному управлінню та прийняттю стратегічних рішень. Вхідження до групи компаній «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ» відкриває додаткові можливості для розвитку, зокрема через партнерство з General Electric. Хоча підприємство класифікується як мале за розміром персоналу та

обсягом активів, його діяльність відзначається широким спектром послуг і високим рівнем ринкової інтеграції.

Загалом, ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» демонструє високу гнучкість, стратегічну спрямованість на інновації та стабільне функціонування в умовах нестабільного економічного середовища, що робить компанію перспективним гравцем на українському ринку електротехнічної продукції та суміжних галузей.

5. У результаті проведеного аналізу фінансово-майнового стану ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» за 2022–2024 роки було встановлено, що підприємство характеризується високою часткою оборотного капіталу в структурі активів, що свідчить про гнучкість фінансової політики та орієнтацію на активну операційну діяльність. Однак скорочення обсягів основного капіталу занепокоєння з точки зору довгострокової інвестиційної стабільності.

Зменшення частки власного капіталу та паралельне зростання обсягів залучених коштів у 2024 році може свідчити про зміну фінансової стратегії компанії у напрямі збільшення зовнішнього фінансування, що потенційно підвищує фінансові ризики. Оцінка стану основних засобів підтвердила значне їх зношення та зниження придатності, що може негативно позначитись на потужності продажу товарів у майбутньому.

Водночас підприємство демонструє позитивну динаміку обсягу реалізації продукції у 2024 році, що є ознакою зростання ринкової активності. Значне підвищення фондівіддачі за цей період свідчить про ефективніше використання основних засобів.

У цілому фінансово-майновий стан ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» можна оцінити як задовільний, однак стратегічному управлінню варто звернути увагу на оновлення основних фондів і підтримку достатнього рівня власного капіталу для забезпечення стійкого розвитку.

6. Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що формування ефективної системи антикризового управління є ключовим чинником забезпечення стійкості та адаптивності ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» в умовах

нестабільного зовнішнього середовища. Враховуючи специфіку діяльності компанії, обмеженість ресурсів та підвищені ризики воєнного часу, необхідно впроваджувати системний підхід до управління кризовими ситуаціями, що охоплює глибокий внутрішній і зовнішній аналіз, стратегічне планування, розробку оперативних і довгострокових заходів реагування, а також постійний моніторинг їхньої ефективності.

Запропонована структура антикризової системи забезпечує чітку послідовність дій і створює умови для підвищення гнучкості, проактивності та результативності управлінських рішень. Реалізація рекомендацій щодо модернізації управлінської структури, розширення асортименту продукції та покращення комунікації з клієнтами дозволить компанії не лише подолати наявні труднощі, але й створити основу для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

7. Запропоновані заходи є комплексними, обґрунтованими та орієнтованими на довгострокову стабілізацію і розвиток підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Вони охоплюють ключові аспекти управління — організаційну структуру, проектне управління, міжфункціональну взаємодію, маркетингову стратегію, інноваційну діяльність, партнерство, цифрову трансформацію, CRM-систему, персоналізовану комунікацію та систему зворотного зв'язку з клієнтами.

Очікувані результати впровадження програми свідчать про її практичну доцільність: підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізація витрат, зростання доходів, зміцнення конкурентоспроможності, покращення взаємодії з клієнтами та розширення ринкових можливостей. Раціональне використання інвестицій в межах кожного заходу забезпечує високий потенціал повернення вкладених коштів.

Таким чином, антикризова програма для ТОВ «ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС» є важливим кроком до подолання внутрішніх слабких сторін компанії, адаптації до зовнішніх викликів та створення передумов для стійкого розвитку навіть у складних умовах війни та економічної нестабільності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*: зб. наук. пр. 2013. № 1(14). С. 90-96.
2. Борзенко В.І. Антикризове управління: навч. посібник. Вид-во Іванченка І. С. Харків, 2016. 232 с.
3. Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. Харків, 2013. № 2/2(10). С. 18-22.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 504 с.
5. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького університету*. 2009. № 6. Т. 3. С. 7–11.
6. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 152-156.
7. Коваленко О. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*: зб. наук. пр. 2014. Вип. 8. С.107-114.
8. Морозов Є. Ю. Антикризіві заходи в системі управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 114-120.
9. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 7. Ч. 2. С. 68-71.
10. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 560 с.

11. Маховка В.М. Методолігія формування системи антикризового управління підприємством. *Економіка та конкурентоспроможність підприємств*. 2013. № 1(39). С. 102-105.
12. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків, 2016. 140 с.
13. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 6 (22). С. 193-198.
14. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України: веб-сайт. URL: <http://smida.gov.ua/> (дата звернення 25.02.2025).
15. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства. *Сталий розвиток України*. 2010. №2. С. 64-68.
16. Миськів Г.В., Білик В.М. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2024. №1.
17. Миськів Г. В., Білик В. М. Сутність та види антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2024. № 1.
18. У 2024 українці закрили рекордну за 5 років кількість ФОПів – майже 210 тисяч: веб-сайт. URL: <https://blog.youcontrol.market/u-2024-ukrayintsi-zakrili-riekordnu-za-5-rokiv-kilkist-fopiv-maizhie-210-tisiach> (дата звернення 05.03.2025).
19. Понад 1,4 тисячі комунальних підприємств збанкрутували в Україні за 10 років: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/municipal-enterprise-bankruptcy> (дата звернення 05.03.2025).
20. Скільки компаній в Україні збанкрутували під час війни: дані Опендатабот: веб-сайт. URL: <https://glavcom.ua/economics/finances/skilki-kompaniy-v-ukrajini-zbankrutuvali-pid-chas-viyni-dani-opendatabot-839194.html> (дата звернення 05.03.2025).
21. Рекомендації міжнародної науково-практичної конференції «Державне антикризове управління економікою в умовах глобалізації» : веб-сайт. URL: https://www.google.com/search?q=http://feu.kneu.edu.ua/ua/depts4/k_makroekonomiky_ta_derzhavno_go_upravlinnja/Novyn1/confer_2013_results/ (дата звернення 05.03.2025).

22. Чаркіна Т. Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту: монографія. Харків: ХНУМГ, 2021. 566 с.

23. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

24. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 р. № 2597-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>

25. Чорновіл І. А. Шляхи і фактори покращення ефективності антикризового управління на підприємстві. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 4. С. 287–291.

26. Сударкіна С. П., Губарь Л. Ю., Сапко С. О., Торіна О. В. Ефективність антикризового управління та місце маркетингових заходів у цій системі. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 183–190.

27. Погребняк А. Ю. Напрями удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах машинобудування. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 7(3). С. 162–166.

28. Рац О. М. Інтегральна оцінка ефективності антикризового управління банком. *Проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 361–367.

29. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 196 с.

30. Жорова Є. Р. Методологія оцінки ефективності антикризового корпоративного управління. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 10. С. 25–30.

31. Chong John K. S. Six steps to better crisis management. *Journal of Business Strategy*. 2004. Vol. 25. Issue 2. P. 43–46.

32. Кустріч Л. О. Методичні засади оцінки ефективності антикризового менеджменту в період трансформації економіки. *Науковий вісник Міжнародного*

гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 35. С. 52-59.

33. Волкова І. А. Моделі діагностики ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання: вітчизняний досвід та зарубіжний досвід. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. № 3. 2025. С. 72-75.

34. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2.

35. Бегун С. І., Штинь А. М. Прогнозування фінансової неспроможності підприємства на основі моделей дискримінантного аналізу. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 19. С. 558–564.

36. Ключан В.П., Ключан В.В., Костаневич Н.І., Костирко А.Г. Оцінка моделей діагностики банкрутства. Миколаївський державний аграрний університет. *Економіка АПК*. 2010, №1

37. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства як складова антикризового фінансового управління: веб-сайт. URL: https://www.google.com/search?q=https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/923034/mod_resource/content/3/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.pdf (дата звернення 23.03.2025).

38. Опендатор: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/38507291> (дата звернення 25.03.2025).

39. Електротехніка в Україні: сучасний стан, нові технології та перспективи розвитку: веб-сайт. URL: <https://mycounter.com.ua/elektrotehnika-v-ukraini-suchasnyy-stand-novi-tehnolohii-ta-perspektyvy-rozvytku/> (дата звернення 12.04.2025).

40. General Energy Solutions: веб-сайт. URL: <https://gesua.com.ua/> (дата звернення 12.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 2 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність".

Фінансова звітність мікронідприємства

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ІНДУСТРІАЛ СОЛВОШІН»
Територія: СВЯТОШИНСЬКИЙ
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля
Середня кількість працівників: 7
Адреса, телефон: бульвар Кольцова, буд. 14, корпус Д, оф. 610, м. КИЇВ, 03194, УКРАЇНА, тел. 997318092

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за за КАТОТТГІ
за КОДРІГ
за КВЕД

КОДН
01.01.2023
38507294
UA8000000090875983
240
46.9

I. Баланс

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

на 01.01.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основи засобів	1010	154,60	211,70
первісна вартість	1011	248,00	147,70
знос	1012	93,40	136,00
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	154,60	211,70
II. Оборотні активи			
Залишки	1100	512,70	638,20
Поточна дебіторська заборгованість	1155	414,30	59,50
Гроші та їх еквіваленти	1165	197,50	117,50
Інші оборотні активи	1190	41,70	24,40
Усього за розділом II	1195	1 166,20	839,60
Баланс	1300	1 320,80	1 051,30

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	375,00	375,00
Нерозподілений прибуток (неокупитий збиток)	1470	509,50	604,10
Неоплачений капітал	1475	(-)0	(-)0
Усього за розділом I	1495	884,50	979,10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	4,10	11,60
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	1,20	35,50
розрахункове з бюджетом	1620	220,50	24,90
розрахункове зі страхування	1625	-	-
розрахункове з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	210,50	0,20
Усього за розділом III	1695	432,20	60,60
Баланс	1900	1 320,80	1 051,30

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2022

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код реєстрації	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 164,70	5 784,30
Інші доходи	2160	-	40,40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	4 164,70	5 824,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 497,80	4 864,10
Інші витрати	2165	551,50	359,00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	4 049,30	5 223,10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	115,40	401,60
Податок на прибуток	2300	20,80	72,30
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	94,60	329,30

Керівник

Головний бухгалтер

І Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ПОДКОВКА Іван
Анатолійович
(ініціали, прізвище)ПОДКОВКА Іван
Анатолійович
(ініціали, прізвище)

Додаток 2 до Національного
положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова
звітність"

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС"
Територія: СВЯТОШИНСЬКИЙ
Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою
відповідальністю
Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля
Середня кількість працівників: 9
Адреса, телефон: бульвар Кольцова, буд. 14, корпус Д, оф. 610, м. КИЇВ, 03194,
УКРАЇНА, тел. 7318092

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за за КАТОТТГІ
за КСДПФ
за КВЕД

КОДИ
01.01.2024
38507291
UA80000000000875983
240
46.9

I. Баланс

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801006

на 01.01.2024 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	211,70	141,50
первісна вартість	1011	347,70	348,90
знос	1012	136,00	207,40
інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	211,70	141,50
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	638,20	667,60
Поточна дебиторська заборгованість	1155	59,50	4,50
Гроші та їх еквіваленти	1165	117,50	135,10
інші оборотні активи	1190	24,40	43,60
Усього за розділом II	1195	839,60	850,80
Баланс	1300	1 051,30	992,30

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	375,00	375,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	604,10	582,50
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	979,10	957,50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	11,60	12,70
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1615	35,50	5,80
розрахунки з бюджетом	1620	24,90	16,10
розрахунки зі страхування	1625	0	-
розрахунки з оплати праці	1630	0	-
інші поточні зобов'язання	1690	0,20	0,20
Усього за розділом III	1695	60,60	22,10
Баланс	1900	1 051,30	992,30

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

Форма № 2-мс

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 898,00	4 164,70
Інші доходи	2160	1,70	0
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	3 899,70	4 164,70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 229,90	3 497,80
Інші витрати	2165	604,20	551,50
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	3 834,10	4 049,30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	65,60	115,40
Податок на прибуток	2300	11,80	20,80
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	53,80	94,60

Керівник

Головний бухгалтер

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

ПОДКОВКА Іван
Анатолійович
(ініціали, прізвище)ПОДКОВКА Іван
Анатолійович
(ініціали, прізвище)

Додаток 2 до Національного
положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова
звітність"

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ДЖЕНЕРАЛ ЕНЕРДЖІ СОЛЮШНС"

Територія: Святошинський

Організаційно-правова форма господарювання: Товариство з обмеженою
відповідальністю

Вид економічної діяльності: Неспеціалізована оптова торгівля

Середня кількість працівників: 7

Адреса, телефон: бульвар Кольцова, буд. 14, корпус Д, оф. 610, м. Київ, 03194,
УКРАЇНА, тел. 7318092

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГІ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ
01.01.2025
38507291
UA80000000000875983
240
46.9

1. Баланс

Форма № 1-мс

Код за ДКУД

1801005

на 01.01.2025 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби:	1010	141,50	73,60
первісна вартість	1011	348,90	348,90
знос	1012	207,40	275,30
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	141,50	73,60
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	667,60	696,00
Поточна дебіторська заборгованість	1155	4,50	30,40
Гроші та їх еквіваленти	1165	115,10	193,40
Інші оборотні активи	1190	43,60	18,80
Усього за розділом II	1195	850,80	938,60
Баланс	1300	992,30	1 012,20

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	375,00	375,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	582,50	511,50
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	957,50	886,50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
	1595	12,70	0,60
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1615	5,80	2,60
розрахунками з бюджетом	1620	16,10	86,20
розрахунками зі страхування	1625	0	-
розрахунками з оплати праці	1630	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0,20	36,30
Усього за розділом III	1695	22,10	125,10
Баланс	1900	992,30	1 012,20

StrikePlagiarism.com

Додаток Б

el

Дата звіту: 5/11/2025

Дата редагування: ---

Звіт не був оцінений

Звіт подібності

метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок
ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Автор: Науковий керівник / Експерт
Кіянова К.С.Артем ДМИТРЕНКО

підрозділ
кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

13.83%

13.83%

КП1 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

6.79%

6.79%

КП1 2

16793

Кількість слів

1.49%

1.49%

КЦ

134444

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		14
Інтервали		0
Мікропробіли		0
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		143

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Копії тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	Копії тексту
		КОЛЬКІСТЬ ФРАГМЕНТІВ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
1	https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/923034/mod_resource/content/1/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%206.pdf	151 0.90 %
2	https://ua-referat.com/uploaded/upravlinnya-antikrizovoyu-strategiyeyu-pat-arseformittal-kriw/index3.html	103 0.61 %
3	https://mycounter.com.ua/elektrotehnika-y-ukraini-suchasnyy-stan-noyi-tehnolohii-la-perspektyvy-rozvytku/	88 0.52 %

ПРОТОКОЛ АНАЛІЗУ ЗВІТУ ПОДІБНОСТІ НАУКОВИМ КЕРІВНИКОМ

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

Автор: Кіянова Катерина Сергіївна

Назва роботи: *Обґрунтування бізнес-пропозиції щодо організації антикризової діяльності підприємства*

Науковий керівник: к.е.н., доц. Дмитренко А.І.

Підрозділ: кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Коефіцієнт подібності: $KП1=13,83\%$, $KП2=6,79\%$

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:

- ✓ виявлені в роботі запозичення є сумнійними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту;

Обґрунтування:

Виявлений рівень коефіцієнта подібності відповідає вимогам. Усі запозичення є належним чином оформлені.

22 травня 2025 р.

(дата)

(підпис)

к.е.н., доц. Дмитренко А.І.

(ПІБ)