

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

«На правах рукопису»

УДК 339.13.027

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 09 » _____ грудня _____ 2022 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління підприємством на засадах антикризової
політики»**

Виконав:

Студент 2-го курсу, групи УВ-11мп

ДОВГОПОЛИЙ Богдан Денисович _____

Науковий керівник:

Доцент кафедри менеджменту підприємств,

к.е.н., доц. КОЦКО Тарас Аркадійович _____

Рецензент:

Завідувач кафедри промислового маркетингу,

д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студент _____

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент і бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 01 » _____ вересня _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студенту

ДОВГОПОЛОМУ БОГДАНУ ДЕНИСОВИЧУ

1. Тема дисертації «Управління підприємством на засадах антикризової політики»,

науковий керівник дисертації Коцко Тарас Аркадійович, к.е.н., доц.,
затверджені наказом по університету від 10.11.2022 року № 4143-с.

2. Строк подання студентом дисертації 02 грудня 2022 року.

3. Об'єкт дослідження: є антикризова політика підприємства.

4. Предмет дослідження: є науково-методичні та практичні аспекти формування та реалізації антикризової політики підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- дослідити сутність антикризової політики підприємства як концептуальної основи формування системи антикризового управління;
- розкрити можливі напрями та охарактеризувати інструменти реалізації політики антикризового управління підприємством;
- розкрити природу невизначеності та ризиків в системі антикризового управління підприємством;

б) дослідницько-аналітична частина:

- проаналізувати систему управління ПрАТ «Київстар» та тенденції його розвитку;
- оцінити фінансові передумови прояву кризових явищ у ПрАТ «Київстар»;
- продіагностувати систему антикризового управління на підприємстві

в) проектно-рекомендаційна частина:

- обґрунтувати напрями політики антикризового управління ПрАТ «Київстар» та підходи до їх реалізації;
- запропонувати інструментарій ризик-менеджменту в управлінні підприємством;
- здійснити оцінку економічної доцільності реалізації запропонованих напрямів антикризової політики ПрАТ «Київстар».

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу:

- 1) Аналіз стану основних фондів ПрАТ «Київстар»;
- 2) Аналіз майнового потенціалу ПрАТ «Київстар»;
- 3) Аналіз ділової активності ПрАТ «Київстар»;
- 4) Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг та його складові елементи впродовж 2019–2021 років;
- 5) Основні цілі антикризового управління ПрАТ «Київстар»;
- 6) SWOT–матриця;
- 7) Розрахунок Z–фактору Альтмана для ПрАТ «Київстар» за 2019–2021 рр.;
- 8) Розрахунок Z–фактору Р. Тафлера для ТОВ ПрАТ «Київстар» за 2019–2021 рр.;
- 9) Вибір стратегії антикризового розвитку;
- 10) Інформаційні потоки підсистеми управління ризиками ПрАТ «Київстар»;
- 11) Процеси системи ризик–менеджменту для ПрАТ «Київстар»;
- 12) Заходи щодо реагування на небезпечні для ПрАТ «Київстар» ризики;
- 13) Розподіл найпопулярніших банківських послуг у преміум– сегменті в Україні на 2021 рік.

7. Дата видачі завдання: 28 серпня 2022 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз наукових джерел щодо досліджуваної тематики	29.08.2022- 08.09.2022	
2.	Вивчення теоретико-методичних засад за обраною тематикою дослідження	09.09.2022 – 09.10.2022	
3.	Аналіз діяльності досліджуваного підприємства та промисловості	01.09.2022 – 15.09.2022	
4.	Оцінка фінансових передумов прояву кризових явищ у ПрАТ «Київстар»	16.09.2022 – 30.09.2022	
5.	Діагностування системи антикризового управління на підприємстві	01.10.2022 – 11.10.2022	
6.	Розроблення рекомендації щодо покращення діяльності досліджуваного підприємства	12.10.2022 – 17.10.2022	
7.	Розроблення інструментарію ризик-менеджменту в управлінні підприємством	24.10.2022 – 01.11.2022	
8.	Економічне обґрунтування запропонованих заходів	02.11.2022 – 16.11.2022	
9.	Оформлення магістерської дисертації	17.11.2022 – 01.12.2022	

Студент

Богдан ДОВГОПОЛИЙ

Науковий керівник

Тарас КОЦКО

РЕФЕРАТ

Довгополий Б.Д. Управління підприємством на засадах антикризової політики. Кваліфікаційна робота на правах рукопису, містить 129 сторінок, 15 таблиць, 8 рисунків, 3 додатків. Перелік посилань нараховує 76 найменування.

Актуальність теми корпоративного управління на основі корпоративної антикризової політики зумовлена економічними реформами в Україні з кількох причин, що супроводжуються розвитком кризових явищ у соціальній, політичній та економічній сферах.

Низька ефективність виробництва, подальший розвиток суб'єктів господарювання та відсутність дієвих стимулів для підприємницької діяльності, ненадійні ринкові механізми управління попитом на фінансово-господарську діяльність, ціновий диспаритет, негативний вплив зовнішнього середовища стали причинами стагнації та закриття більшості підприємств. підприємств.

Наразі перед суб'єктами системи управління економікою поставлено питання впровадження антикризових механізмів, організація яких враховуватиме специфіку їх діяльності, зокрема галузей, розміру, форми власності тощо.

Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту за ініціативною темою «Управління розвитком інноваційного підприємництва в умовах неоіндустріальної економіки» (№ ДР 0118U100598). Роль автора полягає в розробленні теоретичних та практичних рекомендацій управління ризиками інноваційних проєктів підприємства.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління підприємством на засадах антикризової політики, обґрунтування системи рішень спрямованих на забезпечення її ефективності.

Поставлена мета роботи обумовила необхідність вирішення таких **завдань**:

- дослідити сутність антикризової політики підприємства як концептуальної основи формування системи антикризового управління;
- розкрити можливі напрями та охарактеризувати інструменти реалізації політики антикризового управління підприємством;
- розкрити природу невизначеності та ризиків в системі антикризового управління підприємством;
- проаналізувати систему управління ПрАТ «Київстар» та тенденції його розвитку;
- оцінити фінансові передумови прояву кризових явищ у ПрАТ «Київстар»;
- обґрунтувати напрями політики антикризового управління ПрАТ «Київстар» та підходи до їх реалізації;
- здійснити оцінку економічної доцільності реалізації запропонованих напрямів антикризової політики ПрАТ «Київстар».

Об’єктом дослідження є антикризова політика підприємства.

Предметом дослідження є науково-методичні та практичні аспекти формування та реалізації антикризової політики підприємства.

У магістерській роботі було використано такі методи дослідження: є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з економік, менеджменту. Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі були використані методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу для дослідження сутності антикризового управління підприємством, теоретичних засад діагностики підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних та удосконаленні науково–методологічних аспектів формування системи антикризового управління на підприємстві, а саме: удосконалено трактування сутності поняття «антикризове управління» як організованого процесу управління, спрямованого на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення банкрутства.

Крім того, розвинені підходи щодо удосконалення формування ефективної системи антикризового управління на будівельному підприємстві ПрАТ «Київстар», а саме:

1) розроблена та обґрунтована антикризова стратегія «інноваційного розвитку» підприємства;

2) розроблені превентивні заходи антикризового управління, які є інструментом системи раннього виявлення і подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам будівельного підприємства.

Результати дослідження, викладені в дисертаційній роботі на здобуття ступеня магістра, дозволяють дійти висновків: розроблена схема управління ризиками інноваційних проєктів може сприяти підвищенню економічному ефекту від них; розроблений алгоритм процесу управління ризиками дозволить своєчасно контролювати ризики інноваційних проєктів; проведені дослідження інноваційної діяльності та діяльності з управління ризиками підприємства показали, що підприємство потребує удосконалення діяльності; проведені розрахунки економічного обґрунтування запропонованої системи управління ризиками інноваційних проєктів показав, що воно доцільне та ефективне до впровадження.

Інформаційна база дослідження – бухгалтерська звітність підприємства ПрАТ «Київстар», статистична інформація підприємства, ресурси мережі Інтернет. Методична основа роботи – узагальнені методичні рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління, монографії та наукова література, публікації в періодичній пресі.

Найбільш значущими роботами з питань антикризового управління підприємствами та соціально-економічними системами, на яких базується теоретична частина нашого дослідження, є праці таких вітчизняних економістів, як, Василенко В.О., Лігоненко С.В., Мельниченко О.А., Терещенко О.О., Тюріна, Н.М., Литвак Б. Г., Цигічко В. Н., Шершньова З.Є. та інші, а також зарубіжних

учених та фахівців, таких як Друкер П., Кнайт Ф. М., Мінцберг Г., Шекле Л. С. тощо. Слід зазначити, що кожне з цих досліджень розкриває виключно важливий аспект цієї проблеми, але ступінь її розробленості за умов недостатня. Тому виникає необхідність досліджувати проблему прийняття антикризових управлінських рішень в умовах невизначеності з урахуванням сучасних реалій, потреб та тенденцій розвитку економіки, а також антикризового менеджменту.

Ключові слова: фінансова криза, фінансовий стан підприємства, фінансові ризики, антикризове управління.

ABSTRACT

Dovgopolyy B.D. Management of the enterprise on the basis of anti-crisis policy. Qualification work on manuscript rights, contains 129 pages, 15 tables, 8 figures, 3 appendices. The list of links includes 76 names.

The relevance of the topic of corporate governance based on corporate anti-crisis policy is due to economic reforms in Ukraine for several reasons, which are accompanied by the development of crisis phenomena in the social, political and economic spheres.

Low efficiency of production, further development of economic entities and lack of effective incentives for entrepreneurial activity, unreliable market mechanisms for managing demand for financial and economic activity, price disparity, negative influence of the external environment became the reasons for stagnation and closure of most enterprises. enterprises.

Currently, the subjects of the economic management system are faced with the issue of implementing anti-crisis mechanisms, the organization of which will take into account the specifics of their activities, in particular, industries, size, form of ownership, etc.

The master's thesis for obtaining a master's degree was carried out at the National Technical University of Ukraine "Ihor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute" in accordance with the scientific research plans of the Department of Management on the initiative topic "Management of the development of innovative entrepreneurship in the conditions of the neo-industrial economy" (No. DR 0118U100598). The role of the author is to develop theoretical and practical recommendations for risk management of innovative enterprise projects.

The purpose of the master's work is to study the theoretical and practical aspects of enterprise management based on the principles of anti-crisis policy, substantiating the system of decisions aimed at ensuring its effectiveness.

The set goal of the work determined the need to solve the following **tasks**:

- to investigate the essence of the company's anti-crisis policy as a

conceptual basis for the formation of the anti-crisis management system;

- reveal possible directions and characterize the tools for implementing the enterprise's anti-crisis management policy;
- reveal the nature of uncertainty and risks in the system of anti-crisis management of the enterprise;
- analyze the management system of PJSC "Kyivstar" and its development trends;
- evaluate the financial prerequisites for the manifestation of crisis phenomena in PJSC "Kyivstar";
- justify the directions of the anti-crisis management policy of PJSC "Kyivstar" and approaches to their implementation;
- carry out an assessment of the economic feasibility of implementing the proposed anti-crisis policy of Kyivstar PJSC.

The object of the study is the anti-crisis policy of the enterprise.

The subject of the study is the scientific-methodical and practical aspects of the formation and implementation of the company's anti-crisis policy.

The following research methods were used in the master's thesis: there are scientific works of domestic and foreign scientists on economics and management. In order to achieve the set goal, the methods of theoretical generalization, analysis and synthesis were used in the thesis to study the essence of anti-crisis management of the enterprise, the theoretical foundations of enterprise diagnostics.

The scientific novelty of the obtained results lies in the development of the theoretical and improvement of the scientific-methodological aspects of the formation of the anti-crisis management system at the enterprise, namely: the interpretation of the essence of the concept of "anti-crisis management" as an organized management process aimed at the stable functioning and sustainable development of the enterprise based on the use of an effective system has been improved methods for detecting and preventing a crisis state of an enterprise and avoiding bankruptcy.

In addition, approaches have been developed to improve the formation of an effective anti-crisis management system at the construction enterprise Kyivstar PJSC,

namely:

1) developed and substantiated anti-crisis strategy of "innovative development" of the enterprise;

2) preventive measures of anti-crisis management are developed, which are a tool of the system of early detection and overcoming of crisis phenomena, i.e. a complex of organizational, informational, methodical and managerial procedures designed for the development of an effective anti-crisis program that will meet the interests of the construction enterprise.

The results of the research presented in the master's thesis allow us to draw conclusions: the developed risk management scheme of innovative projects can contribute to increasing the economic effect of them; the developed algorithm of the risk management process will allow timely control of the risks of innovative projects; conducted studies of innovative activities and risk management activities of the enterprise showed that the enterprise needs to improve its activities; conducted calculations of the economic justification of the proposed system of risk management of innovative projects showed that it is expedient and effective before implementation.

The information base of the research is the accounting reports of the ПпАТ «Київстар» enterprise, statistical information of the enterprise, Internet resources. The methodological basis of the work is generalized methodological recommendations for increasing the effectiveness of anti-crisis management, monographs and scientific literature, publications in the periodical press.

The most significant **works** on issues of anti-crisis management of enterprises and socio-economic systems, on which the theoretical part of our research is based, are the works of such domestic economists as Vasylenko V.O., Ligonenko S.V., Melnychenko O.A., Tereshchenko O. .O., Tyurina, N.M., Litvak B.G., Tsygichko V.N., Shershnyova Z.E. and others, as well as foreign scientists and specialists, such as Drucker P., Knight F. M., Mintzberg G., Shekle L. S., etc. It should be noted that each of these studies reveals an extremely important aspect of this problem, but the degree of its development under the conditions is insufficient. Therefore, there is a need to investigate the problem of making anti-crisis management decisions in conditions

of uncertainty, taking into account modern realities, needs and trends of economic development, as well as anti-crisis management.

Keywords: financial crisis, financial state of the enterprise, financial risks, anti-crisis management.

ЗМІСТ

ВСТУП	14
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ	18
1.1. Антикризова політика підприємства як концептуальна основа формування системи антикризового управління	188
1.2. Напрями та інструменти реалізації політики антикризового управління підприємством	277
1.3. Невизначеність та ризики в системі антикризового управління сучасним підприємством	388
Висновок до 1 розділу	444
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КИЇВСТАР»	466
2.1. Аналіз системи управління та тенденцій розвитку підприємства..	466
2.2. Оцінка фінансових передумов прояву кризових явищ на підприємстві	511
2.3. Діагностика системи антикризового управління на підприємстві ...	59
Висновок до 2 розділу	69
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСТАР»	711
3.1. Системи антикризових рішень фінансового оздоровлення підприємства	711
3.2. Реалізація інструментарію ризик-менеджменту в управлінні підприємством.....	777
3.3. Заходи попередження кризових явищ на підприємстві.....	844
Висновок до 3 розділу	933
ВИСНОВКИ	955
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ	1077

ВСТУП

Актуальність дослідження. Економічні реформи в Україні з цілого ряду причин супроводжувалися розвитком кризових явищ в суспільно–політичній та економічній сферах.

Низька ефективність виробництва, подальший розвиток суб'єктів господарювання та відсутність дієвих стимулів для підприємницької діяльності, ненадійні ринкові механізми управління попитом на фінансово–господарську діяльність, ціновий диспаритет, негативний вплив зовнішнього середовища стали причинами стагнації та закриття більшості підприємств. підприємств.

Наразі перед суб'єктами системи управління економікою поставлено питання впровадження антикризових механізмів, організація яких враховуватиме специфіку їх діяльності, зокрема галузей, розміру, форми власності тощо. В сучасних економічних умовах на діяльність вітчизняних підприємств негативно впливає багато чинників, зокрема: світова фінансово–економічна криза, політичний колапс, неадекватне законодавство та недостатній рівень національної регуляторної політики.

Організація антикризового управління, як і організація управлінської діяльності в цілому, є необхідною процедурою в системі управління, оскільки сама організація дозволяє організовувати та вдосконалювати взаємодіючі процеси автономних елементів складних систем.

Відсутність чіткого розуміння поняття процесного феномену «антикризове управління» заважало вітчизняним підприємствам запроваджувати спеціалізовані підсистеми управління.

За таких умов господарювання управління підприємством має враховувати високий вплив факторів зовнішнього середовища, тому управління має ознаки антикризового.

Розвиток теорії антикризового управління в Україні розпочався з умов перехідної економіки та необхідності забезпечення сталого розвитку економічних систем усіх рівнів (промислових підприємств, виробництв,

комплексів тощо).

У небагатьох підручниках і навчальних посібниках з антикризового управління концепція антикризового управління реалізується різними способами. Або розглядається як питання суто макроекономічного масштабу, повністю ігноруючи, що криза виникає в одній організації і не завжди залежить від загальної економічної ситуації; або розглядаються лише економічні аспекти кризи, ігноруючи соціальні, політичні, Психологічні, організаційні, управлінські, фізичні та інші аспекти.

У роботі зроблено спробу розглянути антикризову політику в рамках усього комплексу питань, що стосуються держави, економіки, виробництва, організацій і людей.

При цьому необхідно враховувати не тільки можливі масштаби кризи, а й різні її форми, зміст, причини та наслідки. Виходячи з цього, слід зазначити, що тема даної дипломної роботи стала дуже актуальною і важливою в наш час.

На сьогоднішній день антикризове управління є одним із найактивніших видів управління, це вимога часу, а також статус—кво більшості вітчизняних підприємств. У 90—х роках минулого століття було опубліковано велику кількість наукових, науково—практичних публікацій, але як предмет антикризового управління розглядають переважно підприємства, які потребують реорганізації в умовах конкуренції та розвитку ринку.

Тим часом сучасний, дедалі менш стабільний і непередбачуваний стан економіки, на який все більше впливають глобальні фактори, зумовлює необхідність перегляду й розвитку основних положень антикризового управління.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління підприємством на засадах антикризової політики, обґрунтування системи рішень спрямованих на забезпечення її ефективності.

Досягнення цієї мети потребує виконання низки **завдань**:

- дослідити сутність антикризової політики підприємства як концептуальної основи формування системи антикризового управління;

- розкрити можливі напрями та охарактеризувати інструменти реалізації політики антикризового управління підприємством;
- розкрити природу невизначеності та ризиків в системі антикризового управління підприємством;
- проаналізувати систему управління ПрАТ «Київстар» та тенденції його розвитку;
- оцінити фінансові передумови прояву кризових явищ у ПрАТ «Київстар»;
- обґрунтувати напрями політики антикризового управління ПрАТ «Київстар» та підходи до їх реалізації;
- здійснити оцінку економічної доцільності реалізації запропонованих напрямів антикризової політики ПрАТ «Київстар».

Об’єктом дослідження є антикризова політика підприємства.

Предметом дослідження є науково-методичні та практичні аспекти формування та реалізації антикризової політики підприємства.

Методами дослідження є: метод системного аналізу, метод порівняльного аналізу, горизонтальний та вертикальний методи, метод розрахунку показників фінансового стану, методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління, метод Альтмана, метод Таффлера, коефіцієнтний та графічний методи.

Інформаційну базу дипломного дослідження складають: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, підручники, періодичні видання, монографії, наукові статті за даною темою, матеріали фінансової звітності ПрАТ «Київстар» за 2019–2021 роки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретичних та удосконаленні науково–методологічних аспектів формування системи антикризового управління на підприємстві, а саме: удосконалено трактування сутності поняття «антикризове управління» як організованого процесу управління, спрямованого на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення

банкрутства.

Крім того, розвинені підходи щодо удосконалення формування ефективної системи антикризового управління на будівельному підприємстві ПрАТ «Київстар», а саме:

1) розроблена та обґрунтована антикризова стратегія «інноваційного розвитку» підприємства;

2) розроблені превентивні заходи антикризового управління, які є інструментом системи раннього виявлення і подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам будівельного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування запропонованих заходів і рекомендацій в практику вітчизняних будівельних підприємств, що сприятиме удосконаленню формування ефективної системи антикризового управління на підприємствах.

Структура роботи визначена предметом, метою, завданнями і логікою наукових пошуків. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел (76 найменувань). Обсяг магістерської роботи складається із 121 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Антикризова політика підприємства як концептуальна основа формування системи антикризового управління

У сучасних нестабільних економічних умовах велика ймовірність виникнення та розвитку кризових ситуацій у процесі будь-якої господарської діяльності. Загалом, криза підприємства означає не лише відсутність у підприємства прибутку, а й зниження платоспроможності, втрату або повну відсутність перспектив стратегічного розвитку. Усе це призводить до впровадження на підприємстві спеціального методу управління – антикризового.

Сучасні менеджери повинні вміти передбачати причини та коріння кризових ситуацій і мати заздалегідь розроблені механізми вирішення, щоб вибрати прийнятні варіанти з урахуванням наявних ресурсів. Управління в кризовій ситуації можна визначити як процес діяльності суб'єкта господарювання в умовах стресового середовища в процесі прийняття швидких і раціональних рішень щодо нагальних проблем, що виникають, створення умов для планування, організації та контролю взаємозалежних операцій підприємства. перед [1, с. 266].

Антикризове управління – це управління, яке передбачає прогнозування кризової небезпеки, аналіз симптомів кризи, заходи щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання кризових факторів для подальшого певного розвитку [2, с.46]

В економічній літературі існують досить різні підходи до визначення сутності понятті антикризового управління підприємством. Основні підходи науковців щодо визначення сутності «антикризове управління» наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1- Підходи науковців щодо визначення сутності «антикризове управління»

Автор, джерело	Антикризове управління – це:
Біломістна І. І.[3, с. 91]	«система принципів і методів управління підприємством, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства, а в разі його настання – виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку»
Борзенко В. І.[4, с. 8]	«процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішнім середовищем з метою створення умов для подолання негативних тенденцій у діяльності підприємства в короткостроковій перспективі і сприяючих оздоровленню його господарської діяльності»
Бондар–Підгурська О.В. [5, с. 20]	«управління через інноваційну діяльність задля попередження кризових явищ та виходу з кризи, якщо підприємство вже потрапило в кризову ситуацію»
Василенко В.О.[6, с.23]	«управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку»
Воронков Д.К. [7, с.9]	«система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства»
Довгань Д.А.[8, с.153]	«система управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання сучасного менеджменту, розробки і реалізації спеціальної програми, яка дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти та помножити ринкові позиції при опорі на власні ресурси»
Коваленко О.В. [9, с.109]	«система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства»
Лігоненко Л.О.[10, с. 57]	«спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення передумов його своєчасного подолання з метою забезпечення життєздатності підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства»
Морозов Є. Ю.[11, с. 115]	«процес досягнення підприємством стабільних високих фінансових результатів, розширення сегменту ринку, забезпечення стійкого положення на ньому»

Продовження таблиці 1.1

Рубан В. М.[12, с. 69]	«процес стабілізації діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), її життєздатності»
Терещенко О. О. [13, с. 69]	«процес управління фінансово–економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи, забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів і прийомів управління фінансами»

Те, як науковці–аналітики визначають сутність «антикризового управління», показано в таблиці. 1.1 дозволяє виділити три основні підходи, а саме:

– системи: антикризове управління як система принципів, прийомів і методів, спрямованих на діагностику загрози банкрутства та забезпечення можливості попередження фінансових криз та уникнення банкрутства (І.І. Біломістна [3], Д.К. Воронков [7], Д. Довгань А. [8], Коваленко А. В. [9]);

– менеджмент: визначення такого типу менеджменту, спрямованого на розпізнавання ознак кризового стану підприємства та своєчасне створення умов і заходів для його подолання (О.В. Бондар–Підгурська [5], В.О. Василенко [6], Л.О. Лігоненко [10]);

– процес: Антикризове управління розглядається з точки зору процесу досягнення стійких фінансових результатів підприємства на основі застосування конкретних методів і прийомів фінансового менеджменту (Борзенко В.І. [4], Морозов Є.Ю. [11], Рубан В. М. [12] , О. О. Терещенко [13]).

Враховуючи науковий підхід до визначення сутності «антикризового управління», нами розроблено власне визначення: Антикризове управління – це організований процес управління, метою якого є стабільне функціонування та сталий розвиток підприємств. Ефективна система методів виявлення та попередження корпоративних кризових станів та запобігання банкрутства.

Ключовими особливостями антикризового менеджменту є:

- орієнтація на вихід бізнесу з кризового стану, на основі реалізації програм і заходів щодо оздоровлення фінансів і підвищення конкурентних переваг;
- здатність бізнесу швидко реагувати на зміни, які загрожують його нормальній діяльності;
- виробити оптимальний вихід з кризової ситуації, визначити пріоритети в кризовій ситуації, скоординувати діяльність підприємства та його працівників у відповідь на кризу;
- раннє виявлення можливих кризових ситуацій, розробка заходів протидії, швидке реагування на будь-які зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [1, С. 46].

Слід зазначити, що ефективність рішень, які приймаються в умовах кризи, і компетентність персоналу забезпечують захист від неплатоспроможності і допомагають фірмі швидко і «безболісно» вийти з кризового стану, а також зберегти і зміцнити свої позиції. в ринковий статус, який необхідний для нормального функціонування бізнесу.

Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного становища та стабільного розвитку підприємств в умовах дії несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Створення на підприємстві системи антикризового управління має базуватися на певних принципах, дотримання яких дозволить забезпечити її ефективне функціонування у майбутньому. Серед таких принципів фахівці виділяють своєчасну діагностику кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повну реалізацію внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [12, с. 258]. Вказаний перелік С. Паранчук пропонує доповнити принципами послідовності дій, постійного нагляду та динамічності. На думку ученого, кожний етап антикризового управління має відбуватися після виконання усіх завдань попереднього етапу, під постійним наглядом

відповідальних осіб, з обов'язковим урахуванням усіх змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі функціонування підприємства [8].

Оскільки ми розглядаємо антикризове управління на підприємстві як постійно діючу систему, то її функціонування пов'язане з прийняттям значної кількості управлінських рішень. Антикризові управлінські рішення, на думку дослідників, мають прийматися на основі достовірної інформації, їх масштаб і спрямованість мають відповідати типу кризи на підприємстві та швидкості її поширення, рішення різних суб'єктів антикризового управління мають узгоджуватися між собою, кожне рішення має обиратися як оптимальне з декількох можливих варіантів, спрямовуватися на конкретного виконавця і доводитися у зрозумілій для нього формі, прийняті рішення мають виконуватися в максимально можливому обсязі [9]. Порушення вказаних принципів не дозволить отримати очікуваних ефектів від антикризових заходів або навіть може призвести до поглиблення кризи на підприємстві.

Можна з впевненістю стверджувати, що головною передумовою впровадження антикризових заходів на підприємстві є наявність певних ознак кризи у його діяльності. У цьому контексті хочеться зауважити, що значна частина дослідників дещо однобоко підходить до визначення поняття кризи на підприємстві, розуміючи її як момент різкого загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів мікроекономічної системи, якою виступає підприємство, між собою та із зовнішнім оточенням [11]. Таке загострення протиріч, на думку В. Василенка, загрожує життєстійкості підприємства чи організації у зовнішньому середовищі, може мати негативні наслідки як для самого суб'єкта господарювання, так і для суб'єктів чи об'єктів, що його оточують [4, с. 12].

Основними завданнями антикризового управління підприємством є:

- постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розробити заходи щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічних систем (підприємств, організацій);

- прогнозування ймовірності кризи в бізнесі;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством у кризових ситуаціях;
- розробка перспективних планів щодо методів управління в кризових ситуаціях;
- негайна реалізація запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- процес управління виходом фірми з кризи та ліквідацією понесених збитків [14, с. 103].

Антикризове управління здійснюється за такими напрямками:

- вибір пріоритетних методів господарської діяльності, тобто конкретних точок зростання, які сприяють підвищенню ділової активності;
- обґрунтований прогноз ресурсозабезпечення;
- визначення якісних і кількісних критеріїв оцінки виконаної роботи, а також можливості внесення коректив у реалізовані дії [3, с. 36].

Система антикризового управління виконує кілька функцій, під якими розуміють напрями управлінської діяльності, що забезпечують здійснення антикризових операцій. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зазначити, що вони являють собою сукупність операцій і дій антикризового характеру, які здійснюються для координації загальної діяльності підприємства в процесі подолання кризи.

Функції антикризового управління підприємством наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Функції антикризового управління підприємством

Вид функцій	Підвиди функцій
Основні	- планування; - організація; - мотивація; - контроль.
Зв'язуючі	- прийняття рішень; - координуюча;

Продовження таблиці 1.2

	- 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; - стабілізації; - санаційна: для уникнення банкрутства.

Ми бачимо з таблиці. 1.2., що функції антикризового управління поділяються на: основні, когезійні та специфічні.

Основні функції антикризового управління підприємством також розуміються як невід'ємні функції звичайного управління, але кожна з них зазнала серйозних змін, а саме:

– планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для досягнення цих цілей. В антикризовому управлінні підвищується роль бізнес–планування та прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

– організація – Формування оптимальної структури і чисельності фондів, структур управління і персоналу для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Ця функція вимагає створення своєрідного корпоративного антикризового штабу експертами, які працюють із захисту організації;

– стимулювання – система заохочень і санкцій, покликана покращити інтереси всього колективу і кожного співробітника з метою підвищення ефективності корпоративної діяльності та якнайшвидшого виходу з кризи;

– контроль – це прогнозування відхилень від прийнятих планових показників з метою своєчасного внесення змін, спрямованих на підвищення

ефективності антикризових заходів [1, с. 48].

Суть сполучних функцій полягає у встановленні взаємозв'язку між основною функцією та специфічною функцією для забезпечення ефективності антикризового управління як єдиного процесу. Зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікація, координація та зворотний зв'язок. Основна сутність функції зворотного зв'язку полягає у впливі функціонування системи антикризового управління на всю систему, а саме: на ефективність подолання та запобігання кризовим ситуаціям.

До специфічних функцій антикризового управління належать:

- попередження кризових ситуацій (готовність до можливих порушень фінансової рівноваги ринкового агента);
- діагностика кризових явищ (виявлення потенційних ризиків конкретного підприємства та розробка заходів щодо їх зниження);
- моніторинг факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що впливають на суб'єктів господарювання, та їх зміни;
- розробка антикризових концепцій (плани подолання криз: планування, що включає стратегічні та оперативні заходи);
- створення стратегічних резервів матеріальних ресурсів на випадок кризи;
- реагування на окремі кризові явища (максимально швидке реагування на окремі кризові явища);
- стабілізація (усунення наслідків кризи та вихід підприємств із кризи);
- санаційні заходи (застосування санаційних заходів для уникнення банкрутства в разі необхідності; проведення процедури банкрутства або ліквідації).

Слід зазначити, що в антикризовому управлінні великого значення набуває діагностична функція кризових ситуацій, яка включає наступні етапи: моніторинг, експрес-діагностику та базову діагностику. Метою моніторингу є виявлення ранніх ознак кризового стану, постійний збір необхідної інформації за допомогою «слабких сигналів» і накопичення даних, необхідних для швидкої діагностики. Метою експрес-діагностики є чітка та проста оцінка фінансової

стійкості та динаміки розвитку компанії. Він доповнюється і конкретизується основним діагнозом, що з'ясовує масштаби кризи і розкриває її причини.

Науковці визначили основні фактори, що визначають ефективність антикризового управління, їх розуміння та розрізнення сприяють успішній реалізації та аналізу цього процесу:

- професіоналізм у антикризовому управлінні та спеціальній підготовці;
- мистецтво управління є вродженим і набувається під час спеціального навчання, особливо в переліку факторів ефективності антикризового управління слід підкреслити;
- методи розробки ризик–рішень;
- науково аналізувати ситуацію та прогнозувати тенденцію;
- корпоративність, яка може проявлятися різними способами всередині організації чи компанії. Корпоративність є надійною опорою антикризового управління, але вона не виникає сама по собі, а є результатом управління й елементом його мети, а також засобом у механізмі управління;
- лідерство також є частиною елементів ефективного антикризового управління;
- оперативність і гнучкість управління. Кризові ситуації часто вимагають швидких і рішучих дій, оперативних заходів і змін управління для адаптації до кризових ситуацій на основі обставин, що виникають. У цьому випадку інертність відіграє негативну роль;
- стратегія та якість антикризових програм. У багатьох випадках може знадобитися зміна стратегії управління та спеціальний план антикризового розвитку. Якість програм і стратегічні налаштування можуть відрізнятися. На це не може не спиратися антикризове управління;
- система моніторингу кризових ситуацій. Він являє собою дії спеціалізованих організацій щодо визначення ймовірності та реальності настання кризи і необхідний для її своєчасного виявлення та ідентифікації [1, с. 54].

Зазначимо, що можливість антикризового управління залежить

насамперед від людського фактору. У кризовій ситуації людський фактор відображається не тільки на людях до кризи, але й на антикризовому управлінні на всіх етапах кризового процесу. Вийти з кризових ситуацій може лише той, хто вірний загальній ідеї та загальному плану і беззастережно довіряє один одному. У міру розвитку соціально-економічної системи людський фактор відіграє все більшу роль у її антикризовому розвитку, а це означає, що кризи є не винятковими, не контратаками, а випереджальними та своєчасними, по можливості безболісними способами їх вирішення[19, с. 37].

Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити вихід із критичних ситуацій, зосереджуватися на вирішенні найскладніших проблем, адаптуватися до виникаючих ситуацій, використовуючи накопичений (у тому числі тисячолітній) досвід подолання криз. Для того, щоб організація була успішною, менеджер повинен мати можливість передбачати ймовірність і можливості певних виробничих ситуацій, готуватися до них і вживати відповідних дій відповідно до ситуації.

Сьогодні, в умовах економічної нестабільності, керівники повинні сформувати систему антикризового управління як частину загальної структури управління, яка буде максимально ефективною в кризових ситуаціях і враховуватиме специфіку діяльності підприємства.

1.2. Напрями та інструменти реалізації політики антикризового управління підприємством

Антикризове фінансове управління підприємством є невід’ємною частиною управління сучасним підприємством, має певну корпоративну місію; бачення — важлива передумова майбутнього зростання підприємства та вибору перспективного напрямку розвитку; стратегічна концепція — визначення основні цілі підприємства.

Лише тоді, коли менеджери можуть передбачати та прогнозувати складні економічні явища, антикризове фінансове управління підприємствами може

відігравати певну роль. Досягти поставлених цілей можна за допомогою гнучкого підходу до процесу управління. Ресурси мають розподілятися відповідно до антикризових пріоритетів.

Менеджмент повинен поєднувати стратегічний і тактичний аспекти. Суть стратегічного менеджменту полягає у вживанні заходів для запобігання виникненню криз. Тактичне управління спрямоване на розробку та реалізацію заходів щодо виведення суб'єкта господарювання з кризового стану та ліквідації наслідків цього стану. Ринкова економіка виробила велику систему фінансових методів первинної діагностики та можливого захисту суб'єктів господарювання від банкрутства, яка отримала назву «антикризова система управління фінансами» [16].

У процесі антикризового управління важливо забезпечити адекватне реагування на кризові явища: тип і глибина кризових явищ вимагають більшої чи меншої «інтенсивності» реагування, що проявляється різним ступенем витрат, переважно грошових, час і людські ресурси. Існує три основних види антикризового менеджменту [15]:

- Активне управління, починаючи з моменту, коли зібрані дані вказують на те, що погіршення показників компанії є незворотним і що необхідні спеціальні заходи. Водночас у деяких кризових ситуаціях відсутні попередні плани чи бачення можливих дій. Тому вони спочатку вибирають і здійснюють найбільш оптимальні оперативні дії за результатами минулої діяльності.

Реактивне управління характерне для великого бізнесу з довгою історією успішної роботи. Керівництву цих компаній навіть найпереконливіших даних часто недостатньо для швидкого реагування на ситуацію. Початок реакції затримується, втрачається відповідний момент для початку необхідної дії, втрачається дорогоцінний час.

Безперечно, найбільш ефективним є планове антикризове управління, оскільки воно запобігає виникненню кризових ситуацій у результаті розробки та реалізації певних заходів.

У сучасній нестабільній ситуації підприємствам необхідно налагодити

систему антикризового управління, тому що небезпека кризи існує завжди.

Доцільність формування ефективної системи антикризового управління для конкретного підприємства визначається як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

До внутрішніх чинників впливу на бізнес, що визначають необхідність антикризового управління, належать:

- поширення глобалізаційних процесів у світовій економіці, наслідком чого є підвищення рівня глобалізації в Україні, перерозподіл та занепад усієї економіки;

- сильна інфляція;

- нестабільність регуляторного законодавства;

- зниження рівня реальних доходів населення;

- нестабільність на фінансових, фондових і валютних ринках;

- посилення конкуренції в галузі та криза окремих галузей.

Зовнішнє середовище характеризується низкою факторів поза межами підприємства, тому для посилення ефективності антикризового управління сучасним керівникам конкретних підприємств необхідно враховувати адаптивність і гнучкість нестійких змін, які відбуваються постійно. в межах підприємства. Зовнішнє середовище [20, с. 84].

Слід зазначити, що вплив зовнішніх факторів кризи, як правило, має стратегічний характер. Якщо керівництво реагує на них неправильно або невчасно, тобто якщо немає системи раннього попередження та реагування, одним із завдань якої є прогнозування збоїв, або якщо така система не працює повністю, вони визначатимуть, що бізнес у фінансовій скруті.

Внутрішні фактори пов'язані з неефективністю менеджменту, низьким рівнем якості персоналу, нездатністю менеджменту вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Внутрішні фактори знаходяться під контролем механізму управління підприємством і можуть бути повністю змінені.

Факторами впливу на підприємство, що визначають необхідність антикризового управління, є:

- неефективна структура активів (низька ліквідність);
- надмірна частка позикового капіталу;
- висока частка короткострокового позикового капіталу;
- низький рівень маркетингу, втрачено ринок збуту продукції;
- неправильна оцінка інвестиційної політики;
- неефективні фінансові стратегії;
- погане управління фінансами.

У сукупності всі причини кризи створили складний причинно–наслідковий зв'язок. Звичайно, вивчаючи те чи інше підприємство, той чи інший кризовий випадок, можна виділити якісь конкретні причини.

Наслідками дії вищевказаних зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансово–економічний стан підприємства є:

- неритмічне виробництво, неповне завантаження потужностей;
- підвищення собівартості та зниження ефективності праці;
- втрата клієнтів на продукцію (послуги) підприємства;
- зменшити кількість договорів на реалізацію продукції (послуг);
- збільшення наявності неліквідного оборотного капіталу та резервів понаднормових робіт;
- збут продукції (послуг) суттєво впав, тому не виконується план продажів.

Залежно від характеру наведених причин та відповідних їм наслідків виділяють декілька видів криз. У табл. 1.3 наведено класифікацію криз за ознакою поділу на поточну та перспективну діяльність підприємства.

Відповідно до класифікації в таблиці 1.3 можна зробити висновок, що стратегічна криза пов'язана з майбутньою діяльністю підприємства, а тактична – з поточною.

Таблиця 1.3 - Класифікація криз підприємства

Загальна назва кризи	Різновид кризи	Підвид різновиду кризи	Причини виникнення кризи
Стратегічна (криза перспективної діяльності)	Виробнича	Інноваційна	Ігнорування потреби технологічних інновацій, недофінансування наукових інноваційних проектів, несвоєчасне впровадження сучасних інформаційних технологій.
	Фінансова	Інвестиційна криза	Втрата довіри інвесторів, неефективна реалізація інвестиційного проекту, низька інвестиційна привабливість, розкрадання інвестиційних коштів.
Тактична (криза поточної діяльності)	Виробнича	Криза недо-виробництва (дефіциту)	Високий попит на продукцію, наявність недостатнього обсягу потужностей, ресурсів, зриви в постачанні, зриви внаслідок нестачі електроенергії, дії форс-мажорних обставин
		Криза перевиробництва	Низький попит, високі ціни, високий рівень конкуренції, зриви у системі збуту продукції
	Фінансова	Криза	Низький рівень реалізації продукції, наявність значної дебіторської заборгованості, зниження зовнішніх джерел фінансування
		Криза платоспроможності	Значна кредиторська заборгованість, що не може бути покрита за рахунок активів підприємства.
		Криза ефективності	Високий рівень затрат, низький рівень доходів, отримання збитків, низька оборотність, низька продуктивність праці, зниження оборотності.

Предметом антикризового управління є передбачувані та реальні причини криз, фактори, що викликають кризи, симптоми та наслідки, що призводять до криз, тобто всі прояви диспропорцій, що призводять до виникнення та розвитку криз. Криза бізнесу.

Як зазначалося вище, основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного становища та стабільного розвитку підприємств в умовах дії несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У сучасній економічній літературі також виділяють три варіанти антикризового управління, а саме:

- пасивне управління, характерне для великих компаній з багаторічним успішним досвідом. Для цих компаній недостатньо переконливих даних для швидкого реагування: у цьому випадку реакція затримується відносно моменту раціональних дій. При пасивному управлінні найбільше страждає компанія;

- активне управління характерне для невеликих компаній, хоча вони не приділяють достатньої уваги вивченню зовнішнього середовища, але завдяки енергії своїх менеджерів реагують у той момент, коли починають діяти раціонально. Керівництво вживає необхідних заходів після отримання інформації про те, що зниження ефективності не є результатом нормальних коливань;

- управління програмою стосується використання прогнозів розвитку, економічних прогнозів і сценаріїв, спрямованих безпосередньо на визначення можливих змін і потенційних загроз. Такі прогнози дають можливість керівникам вживати превентивних заходів ще до початку подій, тим самим мінімізуючи збитки від негативних явищ.

Застосування стратегічних заходів (проникнення в нові бізнес-сфери, зміни корпоративної спеціалізації, серйозні реорганізації тощо) характеризується програмним управлінням, якщо в умовах реактивного управління, і меншою мірою активним управлінням, з оперативними запобіжними заходами [19, с. 36].

Для кожного з трьох описаних вище сценаріїв управління визначено відповідні цілі антикризового управління:

- при пасивному управлінні метою є подолання кризи та її негативних наслідків або проведення процедури банкрутства;
- метою активного управління є подолання або попередження криз у міру їх виникнення;
- планове управління з метою забезпечення сталого розвитку підприємства.

Успіх антикризового управління значною мірою залежить від дотримання принципів, які охоплюють весь процес управління, поєднання його елементів у єдине ціле і тим самим забезпечення його ефективності, тобто подолання кризи та відновлення функціонування бізнесу.

Антикризове управління – це не тільки частина комплексної системи управління підприємством, а й особливий метод управління в критичній ситуації розвитку підприємства.

Основними принципами системи антикризового управління є:

- рання діагностика кризових явищ у підприємницькій діяльності;
- своєчасність і терміновість реагування на різні кризові явища;
- адекватність реакції фірми на реальний рівень загрози її життєдіяльності;
- мобілізувати внутрішній потенціал для подолання криз;
- забезпечити контроль за результатами виконання заходів [22, с. 116].

Процес управління кризою характеризується:

- плинність і динамічність у використанні ресурсів, впровадження змін, реалізація інноваційних планів;
- реалізувати програмний підхід у розробці та впровадженні методики прийняття управлінських рішень;
- підвищити чутливість до фактору часу в процесі управління та вчасно діяти в динамічних ситуаціях;
- посилення уваги до початкової та кінцевої оцінки управлінських рішень і вибору варіантів поведінки та діяльності;

– використання антикризових критеріїв якості рішень при формулюванні та реалізації [1, с. 52].

У сучасній фаховій літературі погляди на процес антикризового управління підприємством неоднакові. За словами Л. О. Лігоненко, процес антикризового управління має здійснюватися в такі етапи:

1 етап – Діагностика кризових ситуацій і загрози банкрутства. На цьому етапі проводиться діагностика кризової ситуації та загрози банкрутства компанії експертами компанії або зовнішніми незалежними експертами;

2 етап – Уточнення цілей і завдань антикризового управління. За результатами діагностики можна визначити цілі та завдання антикризового управління (наприклад, локалізація кризових явищ, фінансова стійкість);

3 етап – визначення суб'єкта антикризової діяльності. На даному етапі роботи необхідно визначити суб'єкта, відповідального за розроблення та впровадження антикризових процедур та встановити його повноваження щодо їх реалізації. Наприклад, у розвинених країнах для виконання цієї роботи використовують антикризових менеджерів [10, с. 129];

4 етап – оцінка часових рамок процесу антикризового управління, які залежать від часу, який має бізнес до порушення справи про банкрутство;

5 етап – оцінка ресурсного потенціалу. Основними видами використовуваних ресурсів є: технології, технології, персонал, простір, ресурси організаційної структури системи управління, інформація, фінанси тощо [10, с.135];

6 етап – це формування антикризового плану підприємства, який являє собою комплекс заходів, які необхідно здійснити для досягнення встановлених цілей антикризового управління та відповідних завдань. Зміст антикризового плану залежить від результатів діагностики, часових і ресурсних обмежень антикризового процесу. У рамках такого планування виділяють різні складові антикризової політики: сукупність дій, засобів та інструментів, які використовуються для виконання певних завдань;

7 та 8 етапи – реалізація антикризового плану та контроль його виконання.

На цьому етапі безпосереднього виконання запланованих заходів найважливішою функцією управління є організація контролю за виконанням антикризового плану з метою своєчасного вжиття коригувальних заходів (процедур, заходів), пов'язаних з непередбаченими змінами внутрішньої та зовнішнє середовище;

9 етап – розробка та впровадження превентивних заходів щодо запобігання повторенню кризи. Метою процесу антикризового управління на цьому етапі є створення основних елементів системи протидії неплатоспроможності на корпоративному рівні, впровадження превентивних заходів для запобігання майбутнім кризам [10, с. 139].

Зазначимо, що на шостому етапі процесу антикризового управління, а саме: під час розробки антикризового плану необхідно виконати:

- постійний моніторинг економічної ситуації та своєчасне виявлення ознак розвитку кризових явищ;
- діагностувати глибину процесу корпоративної кризи;
- виявити джерела і фактори, що призводять до розвитку кризового процесу;
- обґрунтування корпоративних антикризових стратегій, індикаторів та стабільних орієнтирів;
- запровадження механізму внутрішньої стабілізації підприємства;
- формулювання заходів антикризового управління підприємством та вибір методів;
- обрати ефективні інструменти антикризового управління [23, с. 87].

Запобігання та подолання кризових явищ у процесі антикризового управління підприємством. Може створювати:

- групи систем раннього попередження та реагування (бухгалтерські аналітики, економісти, юристи, аудитори, адміністратори комп'ютерних мереж) та кризові групи (антикризові менеджери, економісти, аудитори, юристи);
- національні та галузеві органи, консультаційні служби, департаменти з питань банкрутства, арбітражні керуючі вирішують питання відповідно до

чинного законодавства.

Сучасні умови економічної нестабільності змушують керівників компаній розробляти ефективні системи антикризового управління. Таким чином, система антикризового управління передбачає такі підсистеми:

- підсистеми аналізу фінансової діяльності підприємства;
- аналіз та вибір підсистем найкращого методу проведення процедур діагностики кризового або передкризового стану підприємства;
- підсистема ранньої діагностики банкрутства підприємства;
- підсистеми аналітичних розрахунків та формування рекомендацій щодо стабілізації фінансового стану та запобігання процедурам банкрутства з урахуванням спроможності бізнесу використовувати свій внутрішній потенціал [20, с. 83].

Формування кожної з перерахованих вище підсистем потребує наукової демонстрації та розробки обчислювальних алгоритмів. Вважається зручним використовувати для розрахунків спеціально розроблене програмне забезпечення.

Підсистема аналізу фінансової діяльності підприємства сформована шляхом систематизації відомих методів оцінки фінансового стану підприємства та застосовна до конкретних ситуацій підприємства.

З урахуванням виду господарської діяльності конкретного підприємства формується підсистема аналізу та вибору оптимального методу проведення процедури діагностики кризової або передкризової ситуації.

Застосування вітчизняних і зарубіжних методик аналізу фінансового стану підприємства та оцінки ймовірності банкрутства потребує попереднього аналізу. Слід зазначити, що через різні методики розрахунку ймовірність банкрутства підприємства матиме абсолютно протилежні результати.

Підсистема ранньої діагностики банкрутства підприємства зазвичай включає метод оцінки ймовірності банкрутства, який спеціально підбирається для конкретного підприємства.

Підсистему пропозиції щодо стабілізації фінансового стану підприємства

та запобігання процедурам банкрутства доцільно сформувати у вигляді підсистем стандартної схеми та підсистеми нестандартної схеми. Такий поділ дозволить органу управління прискорити прийняття управлінських рішень і підвищити ефективність.

Результати розрахунків аналізу фінансового стану підприємства та аналізу ймовірності банкрутства є основою для формування ефективних антикризових заходів для конкретних підприємств. Як антикризові заходи можна рекомендувати:

- економія різноманітних ресурсів, зменшення витрат,
- залучення коштів для підтримки виробництва, досліджень, маркетингу та іншої діяльності,
- максимальне підвищення ефективності діяльності [20, с. 84].

Система критеріїв оцінки ефективності антикризового управління має визначати якість, результативність і своєчасність досягнення цілей антикризового управління шляхом виконання запланованих антикризових заходів і відновлювальних функцій.

До критеріїв оцінки ефективності системи антикризового управління належать:

- досягнення змін у найважливішому фінансовому становищі бізнесу в період антикризового управління (порівняно з започаткуванням антикризових процедур);
- швидкість отримання позитивних змін за одиницю часу;
- економічна ефективність для отримання позитивних результатів;
- зміни, достатні для пожвавлення бізнесу;
- швидкість, з якою соціально-економічні системи адаптуються до змін;
- актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, прийомів, процесів і процедур антикризового управління [14, с. 102].

Слід зазначити, що ефективна система антикризового управління має забезпечувати безперервний моніторинг кризових явищ, планувати, організовувати та здійснювати антикризові заходи для збереження основних

позитивних характеристик підприємства та відновлення його ефективної діяльності.

Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, покладеними в його основу, результати яких допоможуть підприємствам вийти з кризових ситуацій, відновити ефективну діяльність і запобігти майбутнім кризовим ситуаціям.

1.3. Невизначеність та ризики в системі антикризового управління сучасним підприємством

Щороку значна кількість підприємств припиняє свою діяльність через те, що вони не можуть адаптуватися до змін зовнішнього середовища, не можуть сформулювати стратегії розвитку, оцінити можливі ризики та збалансувати їх. Антикризове управління має стати невід'ємною частиною корпоративної стратегії управління, щоб уникнути загрози кризи та забезпечити стає функціонування.

Враховуючи нові тенденції розвитку економічної та управлінської теорії в країні та за кордоном, багато вчених намагаються спрямувати свої зусилля на розробку концептуальних положень і методичних пропозицій щодо прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. У сучасних ринкових умовах найважливіше місце в галузі дослідження прийняття рішень займає формулювання планів дій у невизначених умовах, таких як ринкова ситуація, ризики та конкуренція. Крім того, сьогодні неможливо не брати до уваги психологічні аспекти прийняття рішення, які можуть істотно вплинути на його результат.

Особливе місце у вітчизняній системі управління бізнесом займає антикризове рішення, «з урахуванням виявлених кризових тенденцій у діяльності організації, спрямоване на подолання негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища та здійснення заходів щодо фінансового оздоровлення» компанії» [18]. Оскільки діяльність суб'єктів

господарювання пов'язана з невизначеністю обставин, що призводять до можливих альтернативних рішень і дій у разі погіршення фінансового стану чи загрози неплатоспроможності, виникає нагальна потреба розглянути особливості діяльності суб'єктів господарювання в умовах невизначеності.

У невизначеному зовнішньому середовищі завжди існує ризик прийняття рішень, які не відповідають фактичним змінам, які можуть відрізнятись від очікувань. Крім того, рішення можуть виявитися некоректними через обмеження кількості необхідної інформації про справжній стан зовнішнього середовища, оскільки будь-яка інформація теж схильна до певної невизначеності. У зв'язку з цим, навіть коли зовнішнє середовище підприємства є стабільним, все ще існує певний ступінь невизначеності.

У разі динамічних змін зовнішнього середовища необхідно передбачати такі зміни для превентивного розвитку та прийняття відповідних управлінських рішень, у тому числі в антикризовому управлінні. Однак такі прогнози не завжди дають адекватні результати, що є одним із аспектів, де екзогенна невизначеність негативно впливає на ефективність прийняття антикризових управлінських рішень. Існують також невизначеності у внутрішньому середовищі підприємств, і невизначеність зростає в кризових ситуаціях. Людський фактор також є значним джерелом цієї невизначеності.

Оскільки діяльність суб'єктів господарювання пов'язана з невизначеністю обставин, що призводять до можливих альтернативних рішень і дій у разі погіршення фінансового стану чи загрози неплатоспроможності, виникає нагальна потреба розглянути особливості діяльності суб'єктів господарювання в умовах невизначеності. Невизначеність вважається станом ситуації, коли ймовірність потенційного результату недоступна. Така ситуація виникла, коли достовірної інформації не було. Тому важливо передбачити наслідки управлінських рішень, наприклад, за умов експлуатації, що швидко змінюються [20].

На думку С.М. Ільяшенка, «під невизначеністю слід розуміти неможливість оцінити майбутній розвиток подій як з точки зору ймовірності їх

настання, так і з точки зору типів прояву подій» [17]. Невизначеність є необхідною і достатньою умова для ризику прийняття рішень, тому ризик виникає лише в умовах невизначеності. Справедливо сказати, що невизначеність породжує ризик. Тому ризик розуміється як можливість несприятливих результатів в умовах невизначеності. Визначення, засноване на більш точному " [26].

Поняття «ризик» має багатфакторність, яка виявляється лише при його співвіднесенні з поняттями «невизначеність», «ймовірність», «умови невизначеності», «умови ризику» тощо. Невизначеність має місце, коли результатом дії є набір можливих альтернатив, ймовірності яких невідомі. Ризик існує, коли дія призводить до набору альтернатив, і ймовірність реалізації кожної альтернативи невідома.

Ризик і невизначеність є невід'ємними ознаками господарської діяльності та процесів управління. Будь-яка управлінська діяльність є «ризикованою, що зумовлено багатфакторною динамікою об'єкта управління та його середовища та людським фактором» [20]. Найбільш яскравим прикладом ризик-менеджменту вважається процес прийняття та реалізації ризик-менеджменту. Рішення, прийняті в умовах невизначеності, але з певною ймовірністю досягнення результату, вважаються ризикованими.

Рейчел Д. В. розрізняє три типи невизначеності: по-перше, "невизначеність обставин, що виникають під впливом природного середовища, клімату та інших процесів, які не контролюються людиною. Цю невизначеність неможливо усунути, її можна лише очікувати, прогнозувати та адаптувати. По-друге, невизначеність, нечіткі цілі або численні критерії. По-третє, невизначеність, пов'язана з поведінкою реальних агентів, може вплинути на результат рішення» [28].

Комплексний підхід до вивчення явища невизначеності пов'язаний з тим фактом, що фірми відчують залежність від багатьох умов у ході своєї діяльності. Якщо можливо, залежності суб'єктів господарювання можна класифікувати за місцем їх виникнення на: виробничу, комерційну,

соціально–політичну, фінансову, адміністративно–законодавчу.

Існує кілька можливих підходів до класифікації невизначеності, серед яких підхід з точки зору ймовірності події є найбільш широко використовуваним.

Відповідно до високої або низької ймовірності події необхідно розрізняти три основні «типи невизначеності»: повна невизначеність; повна впевненість; часткова невизначеність» [22]. Типи невизначеності, що характеризуються передбачуваністю виникнення подій, що наближаються до нуля, вважаються абсолютно невизначеними. Коли рішення абсолютно невизначене, то в цьому випадку у кризового підприємства немає абсолютно ніяких шансів будь–яким чином спрогнозувати фінансову стабільність компанії та перспективи її розвитку та ринку в цілому.

Повний детермінізм характеризується передбачуваністю виникнення майже однорідних подій. Повна визначеність у процесі прийняття антикризових рішень, на відміну від повної невизначеності, дає можливість організації зі стовідсотковою ймовірністю прогнозувати показники реалізації антикризової стратегії та стратегічної поведінки на ринку, а також тренд розвитку компанії. Таким чином, повна невизначеність і повний детермінізм є верхньою і нижньою межами еволюції подій, які можуть розвиватися як деяка функція $f(x)$ від 0 до 1.

Невизначеність вважається частковою, якщо вона характеризується ймовірністю події та рівнем її передбачуваності за шкалою від нуля до одиниці. Якщо порівняти цю невизначеність з двома попередніми, в яких можна робити лише теоретичні припущення щодо розвитку подій і потенційних можливостей організації, то ця невизначеність має конкретно–практичний характер, є перспективним напрямком. Дослідження антикризового менеджменту.

Причини невизначеності, які можуть негативно вплинути на ефективність антикризового управління, можна згрупувати в кілька широких категорій:

- невизначеність суспільних процесів у цілому, особливо економічного життя. при цьому «невизначеність є результатом відсутності можливості всебічного прогнозування кризових явищ»;
- відсутність повної інформації при оцінці фінансового стану з точки зору

можливої неплатоспроможності, прогнозуванні поведінки суб'єкта господарювання на галузевому ринку або його суб'єктивному аналізі;

- вплив суб'єктивних факторів на результати аналізу (рівень кваліфікації персоналу, який виконує аналіз; величина діапазону, обраного під час аналізу, тощо) [26].

В умовах поглиблення нестабільності зовнішнього середовища, загострення ринкової конкуренції, постійних змін на ринку в питаннях антикризового управління підприємствами відбуваються певні зміни, які проявляються в основному в таких напрямках:

- для проведення комплексного аналізу та прийняття управлінських рішень у сфері фінансового оздоровлення, реструктуризації, маркетингу компанії необхідний великий обсяг аналітичного матеріалу;

- моніторинг ринку, порівняння існуючих стратегій антикризового управління та маркетингу з потребами ринку;

- при появі ознак загрози неплатоспроможності виникає необхідність ширшого використання методів прогнозування неплатоспроможності та розробки сценаріїв планування діяльності підприємства (песимістичний, оптимістичний та інші види прогнозів та аналіз ймовірності настання подій), ідентифікуючи якомога більше всіх наслідків невизначеності типу.

Невизначеності, що стосуються будь-якого суб'єкта комерційної діяльності, існують і безпосередньо в процесі антикризового управління. Визначимо передумови для виникнення невизначеності в управлінні підприємством, в основному включаючи:

- неточності у визначенні необхідних виробничих, матеріальних, фінансових ресурсів та періоду розробки антикризової стратегії підприємства;

- розмитість формулювання цілей фінансового оздоровлення підприємств та вибору пріоритетів у їх визначенні, ймовірно, через наявність багатьох альтернативних цілей у корпоративних антикризових планах;

- недостовірна оцінка фінансового стану підприємства та його позиції на ринку, що в свою чергу може бути викликано низкою об'єктивних і суб'єктивних

причин;

- відсутність комплексного інформаційного забезпечення перспектив розвитку підприємства і всього ринку та прийнятих на цій основі рішень;
- несвоєчасне коригування стратегії розвитку компанії в часовому і просторовому плані;
- відсутність системи контролю та оцінки кінцевих результатів діяльності підприємства.

Антикризова стратегія підприємств у складних кризових умовах повинна враховувати зазначені вище передумови «Невизначеність виникає на різних етапах фінансового оздоровлення: на етапі визначення періоду антикризової стратегії на етапі формулювання цілей фінансового оздоровлення. стратегія фінансового оздоровлення стратегічний підхід» [20].

Будь-яка адміністративна діяльність супроводжується ризиком помилки. Це пов'язано з багатофакторною динамікою керованого об'єкта та його зовнішнього середовища, а також ступенем розвитку людського фактора. Сучасний антикризовий менеджер повинен володіти мистецтвом вирішення проблем у процесі антикризового управління, а також практичними методами ефективного управління в умовах ризику, кризи та невизначеності.

Менеджери, які стикаються з невизначеністю, намагаються отримати додаткову інформацію за допомогою експертних методів, зазвичай через інтуїцію, і визначити ймовірність досягнення результату. Крім того, він повинен пройти спеціалізовану підготовку у відповідній галузі знань з урахуванням особливостей роботи підприємства з точки зору регіональної та галузевої інфраструктури, функціональних особливостей управління фінансами, персоналом, технологіями, інформаційними потоками тощо. .

У кризовій ситуації підприємства, ймовірно, зазнають краху, тому управління кризою є ризикованим для вирішення будь-яких проблем. У кризовій ситуації виникає багато ризиків, які відрізняються за змістом, джерелом прояву, величиною ймовірності та можливих втрат, негативного впливу на бізнес. Менеджери повинні вміти ризикувати, тобто збалансовано, не перебільшуючи

небезпеки та досягаючи поставлених цілей, дотримуючись правових обмежень ризиків.

Якщо система антикризового управління представлена у вигляді лабіринту з одним виходом, то його пошук забезпечується системою діагностики стану підприємства. Успіх попередження кризи або подолання кризи залежить від об'єктивності оцінки, яку вона представляє. Неправильна оцінка, обраний неправильний напрямок, і підприємство все одно в лабіринті, як би близько воно не було до виходу. Ризик діагностичної помилки оцінюється як сума шкоди, завданої неправильним рішенням, і вартості його розробки. Основними складовими плану антикризового управління є визначення зон ризику, попередження кризових ситуацій, підготовка антикризового плану дій, негайне антикризове управління.

Все це диктує необхідність створення комплексної системи управління ризиками за участю кваліфікованих «ризик-менеджерів» – експертів з управління ризиками. Одним із обов'язків ризик-менеджера є розробка курсу дій, щоб перетворити кризу на рутину. Це дозволить організаціям ефективно діяти в непередбачених кризових ситуаціях.

Тому особливо актуальним є вивчення особливостей прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Висновок до 1 розділу

На фоні макроекономічної нестабільності становище суб'єктів економічних відносин погіршується недостатньою підготовленістю до кризи. Неврахування ймовірності виникнення та розвитку кризових явищ у діяльності суб'єктів господарювання та низький рівень менеджменту стали причинами високої частоти банкрутства.

Враховуючи науковий підхід до визначення сутності «антикризового управління», сформовано власне бачення, а саме: антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства. Використовувати ефективну систему методів для

виявлення та запобігання кризового стану підприємства та уникнення банкрутства. Основна мета антикризового управління полягає в тому, щоб підприємство прагнуло прогресу та стабільно розвивалося під впливом несприятливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. .

Сьогодні в умовах економічної нестабільності керівники повинні сформувати систему антикризового управління як частину загальної структури управління, яка буде максимально ефективною в умовах кризи та враховуватиме специфіку підприємницької діяльності.

Успіх антикризового управління значною мірою залежить від дотримання принципів, які охоплюють весь процес управління, поєднання його елементів у єдине ціле і тим самим забезпечення його ефективності, тобто подолання кризи та відновлення функціонування бізнесу.

Антикризове управління – це не тільки частина комплексної системи управління підприємством, а й особливий метод управління в критичній ситуації розвитку підприємства. Тільки тоді.

Процес антикризового управління – це низка визначених, безперервних і цілеспрямованих антикризових дій, які здійснює суб'єкт управління з метою виведення підприємства з кризового стану. Ефективна система антикризового управління має здійснювати постійний моніторинг кризового явища, планувати, організовувати та здійснювати антикризові заходи для збереження основних позитивних характеристик підприємства та відновлення його ефективної діяльності.

Ефективність антикризового управління забезпечується заходами, покладеними в його основу, результати яких допоможуть підприємствам вийти з кризових ситуацій, відновити ефективну діяльність і запобігти майбутнім кризовим ситуаціям.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ АНТИКРИЗОВОЇ ПОЛІТИКИ ПРАТ «КИЇВСТАР»

2.1. Аналіз системи управління та тенденцій розвитку підприємства

ПрАТ «Київстар» – одна з найбільших телекомунікаційних компаній України, основним напрямком діяльності якої є надання послуг мобільного зв'язку та Інтернет–послуг широкосмугового доступу на території України. На сучасному етапі розвитку ПрАТ «Київстар» володіє достатніми технологічними потужностями для забезпечення високоякісних послуг передачі даних з використанням технологій як мобільного, так і фіксованого типів, зокрема найсучасніших форматів 3G та 4G.

Додамо, що наявна в розпорядженні компанії кількість та розміщення базових станцій мережі дозволяє забезпечити покриття мобільним зв'язком усіх міст України та більш ніж 28 тисяч населених пунктів, великих магістральних автошляхів локального та національного значення і т.д. ПрАТ «Київстар» було засновано у 1994 році українцем Ігорем Литовченко і на той час носила назву «Bridge», яка в подальшому була змінена на сучасну назву «Київстар». Протягом 1997 року був реалізований старт мережі рухомого, тобто мобільного зв'язку по всій території України, а вже через рік вперше впроваджено технологію обміну короткими повідомленнями між мобільними пристроями (SMS).

Два роки потому компанія стала першим в Україні оператором, який надавав послуги безкоштовних дзвінків серед власних споживачів внутрішньої мережі, до того ж, з'явилася можливість підключення послуг мобільного Інтернету, роумінгу та використання послуг GSM–банкінгу.

У 2002 році компанія отримала міжнародну сертифікацію ISO 9001:2000 та досягла 100%–го покриття роумінгом усіх країн Європи. У 2009 році було проведено злиття компаній Вимпелком та Київстар, результатом якого стало формування холдингу VimpelComLtd, який згодом був перейменований у VEON.

До 2012 року було завершене, ініційоване у 2010 році злиття Київстар з

оператором Beeline—Україна. У 2015 році після отримання необхідних ліцензійних документів ПрАТ «Київстар» отримав можливість значно покращити якісний рівень наданих послуг за рахунок використання технології 3G. У першій половині 2018 року ПрАТ «Київстар» почало запуск технології 4G по всій території України [16].

Сьогодні, ПрАТ «Київстар» входить до складу одного з найбільших європейських телекомунікаційних холдингів VEON, який об'єднує під своїм управлінням низку європейських, азійських та африканських брендів мобільного зв'язку та Інтернет-послуг, зокрема володіючи близько 73,8 % акцій ПрАТ «Київстар».

Дослідження проблеми забезпечення сталого високого рівня прибутковості бізнесу не може здійснюватися цілком у рамках глибокого розгляду науково-методичних підходів, що визначають категорію та її реальну економічну природу, і, водночас, не можна обмежуватися лише методикою застосування оцінки цього показника.

Тому формування дієвих пропозицій щодо підвищення поточного рівня прибутковості підприємства потребує насамперед комплексного та багатоаспектного розгляду всіх функціонально-економічних складових його діяльності, починаючи з основних засобів і закінчуючи показниками прибутковості.

Компанія вкладає кошти у розвиток мобільної мережі, яка з'єднує всі міста та селища України, головні дороги як національні так і регіональні, а також більшість морських і річкових узбережь, портів. Компанія надає роумінгові послуги в 4 групах країн на п'яти континентах, загально охоплює 195 країн світу. Київстар - частина однієї з найбільших у світі інтегрованих телекомунікаційних компаній VEON, головний офіс компанії знаходиться у Нідерландах. Компанія VEON доступна на ринках країн Співдружності Незалежних Держав, Європи, Азії, Африки. Акції VEON перебувають у вільному обігу на Нью-Йоркській біржі NASDAQ та Амстердамській фондовій біржі Euronext[22].

Як національний оператор послуг зв'язку та інтернету, компанія сприяє

розвитку телеком галузі нашої країни та впроваджує інноваційні послуги. Першою запропонованою послугою стало SMS у 1998 році, а з 2000-го року компанія почала надавати доступ до інтернету, використовуючи технологію WAP. Сьогодні мережа Київстар може похвалитися новітнім обладнанням, що підтримує стандарти зв'язку 3G, 4G та LTE та передбачає запуск 5G у кінці 2022 року або на початку 2023 року[22].

Компанія Київстар надає широкий асортимент послуг у сфері: B2C, B2B, B2G, M2M, послуги роумінгу. Основними послугами виступають такі : голосові послуги, роумінг та міжнародний зв'язок, фіксований зв'язок(телефонія та інтернет-послуги), обмін даними, сервісні послуги, кабельне та супутникове ТБ, програма лояльності inCust, Bitrix24, Starbox, центр управління M2M, BigData, Microsoft Office 365, Kyivstar Business Hub [22].

Від початку 2014 року компанія ПрАТ «Київстар» оновила свою організаційну структуру, з орієнтацією на клієнта. В результаті чого відбулись зміни в кількості колективу професійних експертних команд, що задіяні по усіх містах України. Штат отримав різноманітність повноважень при прийнятті рішень, а також відбулось скорочення кількості адміністративних структур.

Такий процес реорганізації посприяв швидшому реагуванню на проблеми з якими звертаються клієнти, а також більшому зосередженні колективу на етапах обслуговування.

ПрАТ «Київстар» залучає до своєї команди найкращих фахівців, на сьогоднішній день в компанії понад 3680 співробітників. Компанія пропонує конкурентні та чесні винагороди за свою роботу. Окрім фіксованої заробітної плати, яка регулярно коригується в бік збільшення, та премій, компанія має систему додаткових стимулів та соціальних гарантій. А саме: медичне страхування, страхування від нещасного випадку, часткове відшкодування вартості обіду, цільова фінансова допомога, пільгові тарифи мобільного зв'язку для родини працівників тощо [9].

Компанія зберігає баланс між кваліфікацією працівників, займаними посадами та прямими обов'язками. Була створена система безперервного

навчання та покращення професійних навичок персоналу, зацікавлення та просування співробітників по кар'єрним сходам. Кожного року, більша частина штату компанії отримує можливість прокачати свою кваліфікацію відвідавши тренінги або курси, що Київстар влаштовує безкоштовно для співробітників. А також надважливою умовою у час пандемії є можливість самостійно обирати робочий графік роботи та працювати дистанційно [22].

Управління в компанії відбувається за допомогою структурних підрозділів, де спеціалісті одного профілю та подібних компетенцій об'єднані в департаменти, що підпорядковуються керівнику цього підрозділу. Департаменти тісно пов'язані між собою та підпорядковуються президенту компанії. Структура управління підприємством ПрАТ «Київстар» є лінійно-функціональною. Дана система проста та прозора для працівників компанії, має ієрархічний поділ обов'язків, наявні стійкі вертикальні та горизонтальні зв'язки, здійснюється делегування повноважень, що допомагає швидко реагувати на виникаючі проблеми та приймати рішення.

Київстар підключає кращих фахівців, надаючи своїй команді справедливий рівень доходу, який в той же час є досить конкурентоспроможним. Співробітники

«Київстар» можуть похвалитися однією з найбільш високих зарплат в Україні, а сама компанія має статус найкращого роботодавця в області телекомунікаційних технологій, зайнявши друге місце в рейтингу Forbes Україна та на Work.ua «50 кращих роботодавців України» [23].

Компанія ПрАТ «Київстар» характеризується добре налагодженими зв'язками із клієнтами, використовуючи власне програмне забезпечення компанія обслуговує клієнтів та надає онлайн-консультації за допомогою Call-центру, онлайн-помічниці «Зоряни» та платформи Microsoft Dynamics ERP. За рахунок цього, ведеться моніторинг соціальної активності клієнтів, аналізуються та оцінюються комунікації з клієнтами, прогнозується тенденція продажів, прибутку та відслідковуються ризики. Також компанія застосовує у своїй роботі обладнання та програмне забезпечення компанії «Ericsson», яке ігнорується

конкурентами, що значно допомагає моніторити контроль якості зв'язку та покриття, а також поширювати сервісні послуги [22].

ПрАТ «Київстар» займає позицію лідера за якістю зв'язку 54% та покриття 59%. Ринок мобільного зв'язку є найбільш динамічною галуззю України, цей сегмент відомий достатньо жорсткою конкуренцією та тяжким рівнем проникнення. Український сегмент мобільного зв'язку заснований на таких основних підприємствах : «Київстар», «Vodafone-Україна», «Lifecell»,

«Інтертелеком» та «Укртелеком». Найбільшими опонентами та загрозами для ПрАТ «Київстар» є діяльність компаній «Vodafone-Україна» та «Lifecell», адже гуртом вони посідають більше 45% вітчизняного ринку мобільного зв'язку.

Аналізуючи рис. 2.1 стає відомо, що компанії «Київстар» та «Vodafone-Україна» є лідерами на українському ринку мобільного зв'язку. Займають вони ці позиції завдяки гарній репутації компанії, адже їх клієнти бачать їх послуги надійними та якісними. Клієнти віддають перевагу підприємству з вищим іміджем та сильнішою позицією на ринку.

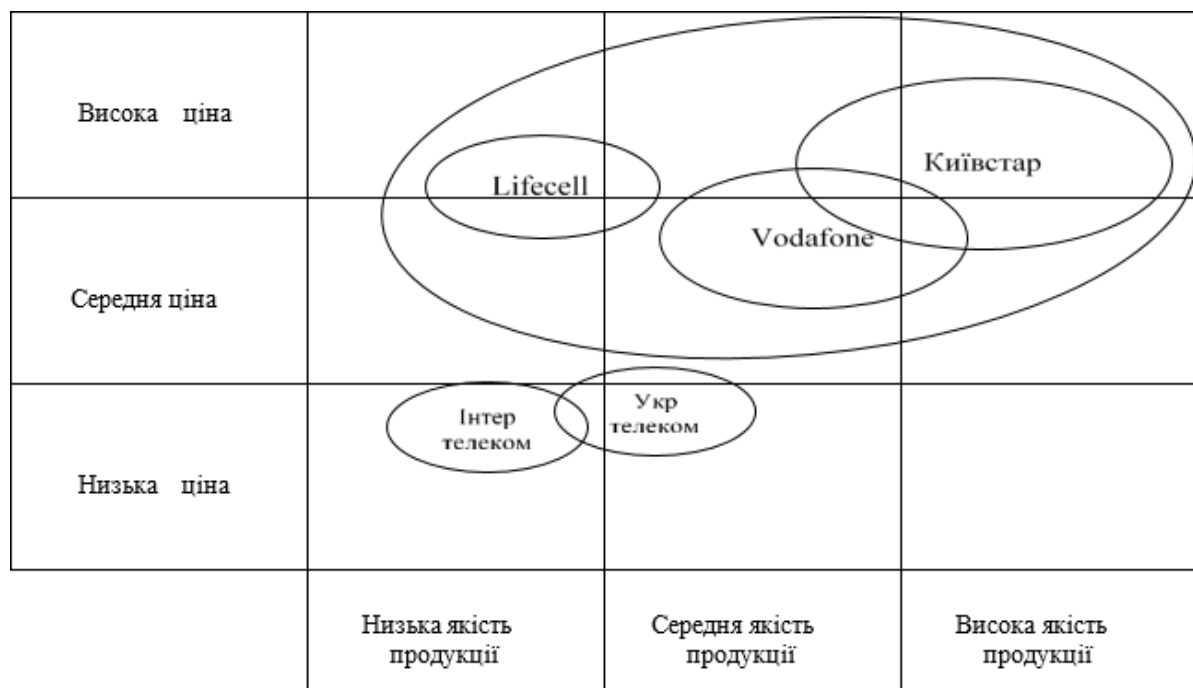


Рисунок 2.1 - Карта стратегічних груп конкурентів ПрАТ «Київстар» [6]

Місце компанії на ринку залежить від кількості її абонентів. Станом на сьогодні, кількість абонентів мобільного зв'язку близько 53 млн осіб. Між

передовими операторами України ці абоненти розподіляються такою послідовністю: ПрАТ «Київстар» – 25,4 млн абонентів (48,8 %), ПрАТ «Vodafone Україна» – 19,5 млн абонентів (36,5 %) , ТОВ «Lifecell» – 7,6 млн абонентів (13,7 %), а компанії ТОВ «Інтертелеком» та ПрАТ «Укртелеком» гуртом займають 1% ринку.

2.2. Оцінка фінансових передумов прояву кризових явищ на підприємстві

Аналітичне (діагностичне) дослідження підприємства, що передуює антикризовому управлінню, повинно проводитися також під час його здійснення і є необхідним для встановлення та ідентифікації кризи, її глибини та характеру, прийняття антикризових рішень задля виведення підприємства із стану кризи. Діагностика кризового стану є необхідним етапом у процесі вивчення небезпек, що приховані у підсистемах життєдіяльності підприємства, що здійснюється на основі дослідження проблеми у результаті нагляду за станом усіх ланок підприємства. Діагностикою кризи являється виявлення невідповідностей та характеру відхилень між фактичним та плановим (нормативним) значенням певних фінансових та економічних показників, між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, між окремими структурами всередині підприємства, аналіз величини цих відхилень та можливості їх негативного впливу на процес функціонування та розвитку підприємства.

Економічна діагностика передбачає не тільки вивчення попереднього та поточного стану підприємства, а й здійснює дослідження перспективного можливого виникнення певних ситуацій, ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на підприємство. Також інформація, отримана у результаті діагностики, має важливе практичне значення – у результаті її одержання менеджери підприємства здатні, опираючись на її дані, обґрунтувати відповідні рішення і впровадити заходи щодо зміни системи управління, фінансового оздоровлення (економічної санації), підвищення прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості

підприємства підприємства.

Метою комплексного аналізу економічних показників ПрАТ «Київстар» є об'єктивна оцінка поточного стану досліджуваного бізнесу, його відповідності наявному економічному потенціалу, виявлення ключових «точок впливу» на поточний фінансово-економічний стан та прибутковість бізнесу. ; у довгостроковій перспективі Подивіться, визначте резерви підвищення прибутковості за існуючих умов ведення бізнесу та потенційні «точки зростання» для ПрАТ «Київстар».

Спочатку аналізуємо основні засоби ПрАТ «Київстар». Слід зазначити, що дана сукупність економічних показників, незалежно від галузі чи профілю діяльності, відіграє важливу роль у розвитку бізнесу та можливості забезпечення йому належного рівня прибутковості, що диктує необхідність уважного розгляду в цьому відношенні.

Проведення даного виду аналізу включає в себе розрахунок показників зношеності, фондомісткості та фондоемності обладнання, рівня їх рентабельності, показника реальної вартості основних фондів, які разом дозволяють зрозуміти поточний стан та ефективність використання основних фондів підприємства. Нижче у таблиці 2.1 приведені результати здійсненого аналізу.

Таблиця 2.1 - Аналіз стану основних фондів ПрАТ «Київстар»

Показник	Формула розрахунку	Роки			Відхилення: +, - :	
		2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020
1. Фондомісткість	Φ_K/V_{Π} (1010п+1010к)*0,5/2000)	0,417	0,389	0,400	— 0,028	0,011
2. Фондоозброєність	$\Phi_K/Ч$ (1010п+1010к)*0,5/додаatkи)	2502,6 6	2671,7 8	2853,5 9	169,1 3	181,8 0
3. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Φ_3/M (1010/1300)	0,348	0,329	0,327	— 0,020	— 0,002
4. Коефіцієнт зносу ОЗ (Кз)	$З_о/\Phi_K$ (1012/1011)	0,624	0,685	0,638	0,062	— 0,048

Продовження таблиці 2.1

5. Коефіцієнт придатності основних засобів	$1-K_z$	0,376	0,315	0,362	– 0,062	0,048
6. Фондовіддача	$\frac{В_{\text{п}}}{\Phi_{\text{к}}} (2000/(1010_{\text{п}}+1010_{\text{к}})*0,5)$	2,40	2,57	2,50	0,17	–0,07
7. Рентабельність ОЗв	$\frac{Пб}{\Phi_{\text{к}}} * 100\% (2350/(1010_{\text{п}}+1010_{\text{к}})*0,5) * 100\%$	51,9%	92,9%	89,1%	–	–

Розрахунки поточного стану та показників використання основних фондів ПрАТ «Київстар» свідчать про високу зношеність основних фондів компанії, про що свідчить постійна динаміка зміни коефіцієнта зношеності, який станом на 2021 рік становить 0,638, що складає більше двох третин від загального показника зносу компанії. основні засоби.зношений стан.

Однак, незважаючи на попередньо описаний негативний фактор, значення коефіцієнту реальної вартості основних засобів у структурі майна ПрАТ «Київстар» має тенденцію до поступового зменшення: з показника на рівні 0,348 у 2019 році, до 0,327 у 2021 році, що пояснюється галузевими особливостями функціонування компанії, адже телекомунікаційні послуги не вимагають залучення значної кількості основних засобів порівняно з промисловими підприємствами, а динамічний розвиток науки, поступово зменшує потребу в значній кількості об'єктів виробничої інфраструктури.

Додатково відмітимо позитивну тенденцію у рівні фондоозброєності ПрАТ «Київстар», що протягом аналізованого періоду демонструє прогресивний ріст, таким чином, у 2021 році на одного працівника компанії приходилося 2853,6 тис.грн. вартості основних фондів, що є значним показником навіть у галузевому розрізі.

Більш того, одним із індикаторів ефективності управління у даному напрямку слугують показники рентабельності основних засобів, що також демонструють високий рівень: у 2019 році – 51,9%, 2020 – 92,9%, 2021 – 89,1%. Окремо, пропонуємо провести аналіз майнового стану ПрАТ «Київстар», що

включає в себе розрахунок показників зносу, вибуття та оновлення основних засобів.

Аналіз майнового потенціалу ПрАТ «Київстар» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Аналіз майнового потенціалу ПрАТ «Київстар»

Показник	Розрахунок	Роки			Відхилення: +,- :	
		2019	2020	2021	2020 до 2019	2021 до 2020
Коефіцієнт зносу	Сума зносу ОЗ /Первісну вартість ОЗ на початок періоду(1012/1011)	0,624	0,685	0,638	0,062	-0,048
Коефіцієнт оновлення ОЗ	Вартість введених ОЗ за звітний рік/ Загальну вартість ОВЗ на кінець року (1011к- 1011п)/ 1011к	0,047	0,012	0,092	-0,035	0,080
Коефіцієнт вибуття ОЗ	Вартість ОЗ які вибули/Вартість ОВЗ на початок періоду 1012/ 1011п	0,095	0,040	0,052	-0,135	0,092

Аналізуючи показник майнового стану ПрАТ «Київстар», варто зазначити, що в динаміці його зміни спостерігаються вкрай суперечливі тенденції, але очевидним є високий рівень зносу обладнання, який у 2021 році досягне 63,8%. Варто зазначити, що пасивність підприємств щодо модернізації основних фондів, хоча динаміка нечітка, значення показника оновлення основних фондів залишається вкрай низьким. Додамо, що за період аналізу коефіцієнт оновлення лише один раз перевищив протилежний показник вибуття основних засобів.

Аналіз ділової активності ПрАТ «Київстар».

Під поняттям підприємницької діяльності в контексті підприємницької діяльності прийнято розуміти швидкість і тривалість обороту окремих активів підприємства, що дозволяє зробити важливі висновки про характер і тривалість певних управлінських і економічних процесів в економіці. . система підприємства. У рамках цього дослідження ми зосередимося на показнику плинності кадрів, який традиційно використовується для оцінки цієї складової.

Результати проведених розрахунків показників оборотності ПрАТ

«Київстар» представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз ділової активності ПрАТ «Київстар»

Показник	Формула розрахунку та рядки в балансі	Роки			Відхилення: +,-	
		2016	2017	2018	2020 до 2019	2021 до 2020
Коефіцієнт ділової активності (оборотності оборотних засобів)	Чиста виручка від реалізації / Середня вартість оборотних засобів (2000/((1195п+1195к)*0,5))	3,42 5	2,38 1	2,48 7	-1,043	0,106
Коефіцієнт оборотності запасів	Собівартість / Середньорічна вартість запасів (2050/(1100п+1100к)*0,5))	173, 440	146, 517	138, 170	-26,923	-8,34 7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума дебіторської заборгованості за товари і послуги (2000/((1125п+1130п+1135п+1155п+1125к+1130к+1135к+1155к)*0,5))	6,35 0	9,60 7	15,9 64	3,256	6,357
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації товарів і послуг / Середня сума кредиторської заборгованості за товари і послуги (2000/((1610п+1615п+1620п+1625п+1630п+1635п+1610к+1615к+1620к+1625к+1630к+1635к)*0,5))	5,4 42	1,63 1	1,75 2	-3,811	0,121
Коефіцієнт тривалості одного обороту оборотних засобів	Кількість календарних днів звітного періоду(365)/ Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	10 6,5 81	153, 283	146, 764	46,701	-6,51 9

Продовження таблиці 2.3

Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду(365) / Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	57,477	37,995	22,864	-19,482	-15,130
Тривалість одного обороту кредиторської заборгованості	Кількість календарних днів звітного періоду(365) / Коефіцієнт оборотності кредиторської	67,077	223,831	208,326	156,754	-15,505

Представлені розрахунки свідчать про значне сповільнення ділової активності підприємства, що виявляється у наявності тенденції до зниження коефіцієнту оборотності оборотних засобів, який протягом аналізованого періоду знизився з 3,425 до 2,487, що зумовлено нерівномірним ростом поточних зобов'язань компанії порівняно до росту рівня доходності. Помітним також видається, зниження оборотності матеріальних запасів, тривалість обороту яких з 2019 по 2021 рік впала до 138,17 (особливо різке падіння спостерігалось протягом 2019–2020 року – на 26,923 пунктів). Важливо також відмітити вкрай неоднозначну ситуацію з динамікою показників оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Як зазначалося в розділі 1, прибутковість фірми характеризує ефективність її діяльності, яка, в свою чергу, є результатом взаємодії фірми з факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. У цьому випадку для аналізу прибутковості ПрАТ «Київстар» необхідно в першу чергу розглянути конкретні фактори, що впливають на діяльність компанії, а також вказати на можливість використання сильних і слабких сторін для боротьби з потенційними загрозами. або розвивати можливості компанії.

Для надання об'єктивної оцінки доходності, яка надасть порівнювані показники, розглянемо абсолютні величини, що характеризують діяльність ПрАТ «Київстар» та двох його найбільших конкурентів в галузі телекомунікацій

та зв'язку – ПрАТ «ВФ Україна» та ПрАТ «Київстар». Співставлення доходності зазначених компаній здійснимо за ключовими показниками: чистий дохід від реалізації (даний показник характеризує грошові надходження за товари, роботи, послуги за вирахуванням непрямих податків), чистий прибуток (збиток) та ARPU (Average Revenue per User – середньомісячний дохід на одного користувача).

Таблиця 2.4 - Зведені дані фінансової звітності підприємств зв'язку впродовж 2019–2021 років

Підприємство	Дохід, млн грн			Прибуток (збиток), млн грн			ARPU, грн		
	2021	2020	2019	2021	2020	2019	2021	2020	2019
Київстар	19077,6	17079	15753	6838	6194,7	3387,1	64,6	56,9	52,5
ВФ Україна *	–	11898	11138	–	2248	1276	–	49,6	46,4
Лайфселл	5268,5	4876	4837,5	–1300,7	–503,6	928,3	57,3	47,7	40,6

Представлена інформація дає можливість констатувати, що безсумнівним лідером у відповідній галузі є ПрАТ «Київстар», про що також свідчить позитивна тенденція до зростання як доходу, так і прибутку. При цьому темпи приросту також є більшими, ніж у конкурентів: для «Київстар» у 2021 році до попереднього приріст доходу склав 12%, в той же час для «Лайфселл» лише на 8%, аналогічна ситуація має місце і у 2020 році.

Відмітимо наявність збитків у ПрАТ «Київстар» за 2 останні роки попри збільшення рівня доходів, ймовірно, внаслідок капітальних інвестицій у 2021 та 2020 роках на суму 4 й 1,3 млрд грн відповідно. Позитивним аспектом для представників галузі також є збільшення показника ARPU, який свідчить про зростання тарифів на надання відповідних телекомунікаційних послуг населенню. Можна зробити припущення, що в майбутньому розриви між цими підприємствами зв'язку лише будуть збільшуватися, адже найближчим часом передбачається поява на українському ринку більш досконалих технологій, таких як 5G, впровадження яких потребує значних інвестицій та фінансової міцності.

Для встановлення найбільш та найменш доходних напрямів

функціонування ПрАТ «Київстар» розкриємо інформацію про складові елементи доходу від реалізації товарів, робіт та послуг як доходу від операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.5 - Дохід від реалізації товарів, робіт, послуг та його складові елементи впродовж 2019–2021 років

Елементи доходу відреалізації	Сума доходу, тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн	
	2021 рік	2020 рік	2019 рік	2021 до 2020	2020 до 2019
Регулярні платежі	9 980 447	7 390 889	5 504 926	2 589 558	1 885 963
Доход від інтерконекту	3 254 641	3 496 223	3 879 681	–241 582	–383 458
Додаткові послуги	1 961 681	1 929 635	2 701 628	32 046	–771 993
Продаж ефірного часу	1 630 726	2 236 864	1 817 288	–606 138	419 576
Послуги широкосмугового Інтернету (FTTB)	741 453	676 075	603 845	65 378	72 230
Роумінг (абоненти)	596 862	475 250	357 504	121 612	117 746
Плата за фіксовані лінії	411 444	393 265	415 813	18 179	–22 548
Роумінг за доступ до мережі	207 441	207 367	206 317	74	1 050
Плата за підключення і разова плата за передплату послуг	89 296	77 767	82 440	11 529	–4 673
Продаж клієнтського обладнання	10 585	5 239	1 779	5 346	3 460
Інші доходи	184 815	190 414	181 806	–5 599	8 608
Разом	19 069 391	17 078 988	15 753 027	1 990 403	1 325 961

Відповідно до таблиці 2.16 найбільш доходним та перспективним напрямом діяльності ПрАТ «Київстар» впродовж аналізованих періодів є регулярні платежі користувачів мобільного зв'язку: у 2021 році їх частка в загальному доході складає 52,34%. При чому ця частка щороку збільшується, так, у 2020 році вона складає 43,25%, а в 2019 році – 34,95%.

Регулярні платежі виступають як плата за підключення пакету послуг, а

також щомісячна передоплата за тарифом, в свою чергу, дохід від інтерконекту, продажу ефірного часу, роумінг (абонентський і доступ до мережі) та додаткові послуги, в тому числі плата за послуги SMS та MMS, можна узагальнити в рамках послуг мобільного зв'язку, оскільки дані послуги розповсюджуються тарифними пакетами та мають технологічну базу, відмінну від послуг Інтернету та фіксованого зв'язку. За цих обставин, всі вище зазначені джерела доходу слід розглядати разом.

Так, загальний напрям «мобільний зв'язок» забезпечив компанії 92,46% всього доходу у 2021 році, 91,14% – у 2020, 91,84% – у 2019 роках. Протягом 2021–2019 років позитивний приріст серед зазначених складових мобільного зв'язку характерний для регулярних платежів та плати за роумінг, інші елементи мали від'ємне значення річного приросту доходу.

Іншими джерелами доходу, які заслуговують на увагу в рамках аналізу доходності є послуги Інтернету та плата за фіксовані лінії. Попри незначну частку плати за підключення до мережі Інтернет (майже 4%) в доходах ПрАТ «Київстар», дана послуга є перспективною з точки зору загальносвітового тренду розвитку Інтернет–комунікацій. Протилежна тенденція стосується фіксованого зв'язку, який в профілі компанії займає приблизно 1%.

Очевидним є факт того, що надання послуг мобільного зв'язку залишається пріоритетним напрямом для ПрАТ «Київстар», попри інтенції підприємства розвивати нові. Навпаки, висока ринкова ефективність надання клієнтам послуг мобільного зв'язку надає можливість фінансування розвитку та інтеграції нових технологій, а також забезпечує фінансову незалежність.

2.3. Діагностика системи антикризового управління на підприємстві

На практиці із кризою ідентифікується загроза неплатоспроможності підприємства, його діяльності в неприбутковій зоні. З позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його неможливості здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності.

Сьогодні в нестабільних економічних умовах менеджерам необхідно формувати ефективну систему антикризове управління підприємством.

Проаналізуємо систему антикризове управління на ПрАТ «Київстар».

Головною метою використання системи антикризового управління на підприємстві ПрАТ «Київстар» є забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства в сучасних нестабільних економічних умовах.

Основні групи цілей підприємства наведені на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Основні цілі антикризового управління ПрАТ «Київстар»

Розглянемо основні цілі антикризового управління ПрАТ «Київстар»:

- організаційні: удосконалення організаційної структури підприємства;
- виробничі: зменшення виробничих витрат, розширення асортименту будівельних послуг;
- фінансові: забезпечення прибутковості, ліквідності, рентабельності;
- кадрові: стимулювання праці персоналу, забезпечення сприятливих умов роботи персоналу;
- збутові: зменшення збутових витрат, формування ефективної системи логістики;
- маркетингові: удосконалення рекламних заходів та просування будівельних послуг;

– інноваційні: інноваційний розвиток підприємства у будівництві.

Для аналізу впливу зовнішнього середовища ми будемо використовувати SWOT аналіз. Під час дослідження висвітлюються найбільш характерні особливості діяльності ПрАТ «Київстар», а також можливості та загрози, які несе український ринок телекомунікацій для його гравців.

У центральній частині матриці перетину вказуються можливі шляхи використання сильних сторін для боротьби із зовнішніми загрозами, посилення слабких сторін за допомогою ринкових можливостей тощо.

Дослідження внутрішніх факторів функціонування ПрАТ «Київстар» представлено у вигляді аналізу функціональних складових підприємства: фінансової, інтелектуальної, техніко-технічної, інформаційної, політико-правової, екологічної та енергетичної. Характеристика зазначених складових, а також можливі загрози та шляхи їх уникнення наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.6 - SWOT–матриця

	Можливості А. Впровадження покриття 4G та 5G в Україні. Б. Збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення.	Загрози А. Інтенсивна конкуренція на ринку мобільного зв'язку в Україні. Б. Нестабільні політичні та економічні умови в країні. В. Зниження привабливості бізнесу в Україні для інвесторів.
Сильні сторони 1. Широке покриття території мережею(велика частка ринку, І місце на ринку) 2. Наявність виключно власних основних фондів. 3. Надання послуг під єдиним брендом.	1Б: Залучення більш широкої аудиторії користувачів. 3Б: Зменшення витрат на залучення нових користувачів, можливість швидко ввести на ринок новий продукт.	3А: Формування лояльної аудиторії за допомогою бренд-менеджменту та корпоративної відповідальності. 2Б: Фінансова незалежність підприємства зменшує можливий вплив економічних ризиків. 1В: Домінуюче положення та висока прибутковість обумовлюють інвестиційну привабливість підприємства.

Слабкі сторони 1. Пропозиція іншими мобільними операторами більш вигідних тарифів та послуг. 2. Плинність кадрів. 3. Висока зношеність основних фондів.	Б1: Більш глибоке сегментування швидкозростаючого ринку. А3: Оновлення ОФ, виведення морально застарілих приладів та засобів.	А1: Закріплення домінуючого положення зарахунок нецінової конкуренції. А2: Стратегія хед–хантингу, акумулювання тільки цінних кадрів.
--	---	---

Для досягнення поставлених цілей фінансові менеджери ПрАТ «Київстар» проводять діагностику негативних тенденцій розвитку підприємства.

Антикризовими інструментами ПрАТ «Київстар» є такі заходи:

- фінансова діагностика – аналіз і оцінка фінансового стану діяльності підприємства. Фінансову діагностику на підприємстві менеджери проводять незалежно від кризових процесів для виявлення динаміки змін економічних показників діяльності;
- бенчмаркінг – метод аналізу господарської діяльності підприємства, заснований на порівнянні показників діяльності з показниками інших підприємств–конкурентів. Бенчмаркінг сконцентрований на порівняльному аналізі товарів (послуг), маркетингової та цінової політики для розроблення стратегії усунення слабких сторін діяльності й протистояння загрозам з боку конкурентів;
- маркетингова диверсифікація – вихід на нові ринки збуту, застосування нових каналів збуту, нових методів просування будівельних послуг;
- реінжиніринг бізнес–процесів – напрям інноваційної діяльності, що передбачає перепроєктування бізнес–процесів для покращення показників діяльності, наприклад, за допомогою впровадження нових технологій.

Проведений у попередньому розділі аналіз фінансового–господарської діяльності ПрАТ «Київстар» за 2019–2021 рр. показав фінансову стійкість підприємства, що свідчить про його нормальний фінансовий стан.

Далі проаналізуємо ймовірність появи кризових явищ або банкрутства у діяльності ПрАТ «Київстар» за допомогою найбільш поширених методик, а саме західних моделей Альтмана та Р. Таффлера.

1. За допомогою п'яти-факторної моделі Альтмана проведемо аналіз ймовірність банкрутства ПрАТ «Київстар».

Використовуючи показники Балансу ТОВ ПрАТ «Київстар» (Додаток А) розрахуємо Z-фактор Альтмана за формулою (1.3), наведеної у першому розділу роботи. Результати розрахунку занесемо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Розрахунок Z-фактору Альтмана для ПрАТ «Київстар» за 2019–2021 рр.

Змінна	Формула розрахунку	Роки		
		2019	2020	2021
X_1	$X_1 = \Phi.\text{№}1 (p.1495 + p.1595 - p.1095) / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,512	0,224	0,373
X_2	$X_2 = \Phi.\text{№}1 p.1420 / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,924	0,347	0,479
X_3	$X_3 = \Phi.\text{№}2 p.2350 / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,048	0,043	0,055
X_4	$X_4 = \Phi.\text{№}1 (p.1495 + p.1800) / \Phi.\text{№}1 (p.1510 + p.1600 + p.1615)$	55,97	59,53	59,70
X_5	$X_5 = \Phi.\text{№}2 (p.2350 + p. 2050) / \Phi.\text{№}1 p.1300$	0,252	0,103	0,132
$Z_{\text{Альтмана}}$	$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 0,999 \cdot X_5$	35,9	174,2	202,7

З табл. 2.7 бачимо, що значення Z-фактору Альтмана для ПрАТ «Київстар» за 2019–2021 рр. складають:

– $Z_{\text{Альтмана}2019} = 35,9$ у 2019 р.;

– $Z_{\text{Альтмана}2020} = 174,2$ у 2020 р.;

– $Z_{\text{Альтмана}2021} = 202,7$ у 2021 р.

За моделлю Альтмана залежно від Z прогнозується ймовірність банкрутства за такою шкалою: до 1,8 – дуже висока; від 1,8 до 2,7 – висока; від 2,8 до 2,9 – можлива; більше 3,0 – дуже низька.

Оскільки Z-фактор Альтмана для ПрАТ «Київстар» за 2019–2021 рр. значно перевищують 3, то ймовірність банкрутства є дуже низькою.

2. Аналіз ймовірності банкрутства ПрАТ «Київстар» за допомогою моделі Р. Таффлера.

У табл. 2.8 розрахуємо значення Z за чотирьох-факторної прогнозової моделі Р. Таффлера за формулою (1.4), наведеної у першому розділу роботи,

даними Балансу та Звіту про фінансові результати для ПрАТ «Київстар» за 2019–2021 рр.

Таблиця 2.8 - Розрахунок Z-фактору Р. Тафлера для ТОВ ПрАТ «Київстар» за 2019–2021 рр.

Змінна	Формула розрахунку	Роки		
		2019	2020	2021
X_1	$X_1 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2190 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1695$	5,339	7,191	2,062
X_2	$X_2 = \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1195 / \Phi.\text{№}1 (\text{p.}1595 + 1695)$	14,395	15,99	11,071
X_3	$X_3 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}1695 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1300$	0,012	0,007	0,034
X_4	$X_4 = \Phi.\text{№}2 \text{ p.}2000 / \Phi.\text{№}1 \text{ p.}1300$	0,715	0,262	0,346
$Z_{\text{Тафлера}}$	$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,18 \cdot X_4 + 0,16 \cdot X_5$	4,8	5,9	2,6

Результати розрахунок ймовірності банкрутства ПрАТ «Київстар» за моделлю Р. Тафлера, відображені у табл. 2.8, показали, що цей показник за 2019–2021 рр. складав:

- $Z_{\text{Тафлера}2019} = 4,8$ у 2019 р.;
- $Z_{\text{Тафлера}2020} = 5,9$ у 2020 р.;
- $Z_{\text{Тафлера}2021} = 2,6$ у 2021 р.

За моделлю Р. Тафлера, якщо для підприємство значення $Z_{\text{Тафлера}} > 0,3$, то банкрутство малоймовірне, а при $Z < 0,2$ ймовірність банкрутства дуже висока.

Оскільки для ПрАТ «Київстар» значення $Z_{\text{Тафлера}}$ у 2019–2021 рр. значно перевищує 0,3, то банкрутство на підприємстві малоймовірне.

Отже, проведені розрахунки за моделями Альтмана та Тафлера для ПрАТ «Київстар» показали, що банкрутство підприємству не загрожує.

Сьогодні в нестабільних економічних умовах менеджери ПрАТ «Київстар» формують систему антикризового управління, яка складається із:

- аналізу фінансової діяльності підприємства;
- діагностики фінансового стану підприємства;
- вибору оптимальної методики проведення діагностики кризового або передкризового стану підприємства;

– розробки рекомендацій щодо покращення фінансового стану підприємства.

Підсистема аналізу фінансової діяльності підприємства формується за рахунок систематизації вже відомих методик оцінки фінансового стану підприємства та адаптується до умов конкретного підприємства.

Ключовими аспектами формування системи антикризового управління на ПрАТ «Київстар» є :

- оцінювання фінансового стану підприємства;
- вибір методики прогнозування ймовірності банкрутства;
- аналіз динаміки фінансових показників та розробка заходів щодо запобігання банкрутству.

Таким чином, система антикризового управління на ПрАТ «Київстар» спрямована на своєчасну діагностику негативних тенденцій за допомогою антикризових заходів, що сприятиме підвищенню ефективної діяльності підприємства та запобіганню кризових ситуацій в майбутньому.

На основі аналізу попередніх розділів можна стверджувати, що дохід як економічна категорія відіграє домінуючу роль у функціонуванні економічної структури, визначаючи її здатність стабільно фінансувати потреби поточної діяльності та матеріально підтримувати економіку. Реалізувати перспективні напрямки розвитку. Однак, аналізуючи питання зростання корпоративних доходів, необхідно враховувати загальну складність категорій, а потім вивчати ступінь впливу існуючих факторів і динамічні зміни ключових внутрішніх факторів. Галузеві процеси та аналіз потенційних точок зростання прибутку компанії з точки зору організаційних функцій.

Виходячи з цього, пропонуємо насамперед виокремити найважливіші проблемні аспекти функціонування телекомунікаційної галузі, до якої належить ПрАТ «Київстар», гальмівний вплив яких обмежує можливість досліджуваних компаній досягти більш сприятливого рівня прибутковості, з метою подальшого якісного виділення рентабельності ПрАТ «Київстар» Пріоритетні напрямки нарощування потужностей».

Основними факторами, що стримують зростання прибутковості компаній української телекомунікаційної галузі, є:

- неповнота технічної реалізації технології 4G за параметрами якості зв'язку, незважаючи на офіційну заяву компанії про можливість надання цих технологій у повному обсязі;
- через відсутність необхідних технічних можливостей для покриття 100% території України, включаючи віддалені обласні центри, існують деякі локальні обмеження на отримання послуг операторів зв'язку;
- інтернет-технології поступово зменшили значення мобільного зв'язку як однієї з головних потреб сучасної людини, що призвело до відповідної тенденції повної відмови споживачів від послуг мобільного зв'язку;
- велика кількість пристроїв, які обслуговують споживачів, не мають необхідного технологічного обладнання (через низький рівень доходів більшості населення), що ставить питання економічної доцільності забезпечення повного покриття 4G та розвитку технології 5G;
- нерівномірний розвиток інфраструктурних можливостей у регіонах у поєднанні з міськими демографічними тенденціями обмежують можливості та стимули для телекомунікаційних компаній розвивати відповідну інфраструктуру на регіональному рівні;
- висока вартість організації процесу технологічної трансформації основних фондів та розвитку інноваційних напрямків у сфері телекомунікацій;
- під впливом таких факторів, як платоспроможність споживачів, регуляторні обмеження АМКУ та власна внутрішня економіка компанії, що підтримує певний рівень прибутковості, виникають проблеми у збалансованості корпоративної цінової політики.
- асиметрія в структурі боргу підприємства, зокрема у співвідношенні дебіторської та кредиторської заборгованості;
- слабкі внутрішні нормативно-правові механізми розвитку телекомунікаційної галузі та негативне ставлення адміністрації до вирішення цього питання;

- низький рівень поінформованості споживачів послуг зв'язку про переваги використання технології 4G;
- несприятливе внутрішнє інституційне середовище, що проявляється у високому ступені бюрократії, поширеності сильного трайбалізму та кумівства, серйозно обмежує розвиток корпоративних організаційних можливостей.

Таким чином, можна сказати, що більшість проблем, описаних у галузевому середовищі ПрАТ «Київстар», викликані конкретними фінансовими та економічними проблемами, які виникають у ПрАТ «Київстар», як описано в попередньому розділі, наприклад, високий знос. Обладнання, негативні показники рівня оборотності кредиторської заборгованості, нестабільна динаміка рентабельності, суперечливі тенденції показників зміни структури споживачів послуг ПрАТ «Київстар».

1. Техніко–технологічний напрям:

- пошук та залучення інвестиційних ресурсів з метою фінансування оновлення техніко–технологічної бази забезпечення послуг зв'язку;
- налагодження партнерських зв'язків з ключовими технологічними корпораціями, які здійснюють розробку та тестування сучасної технології 5G– зв'язку та інших телекомунікаційних новацій з метою встановлення відповідних коопераційних механізмів співпраці;
- збільшення кількості базових точок мережі зв'язку.

2. Маркетинговий напрям:

- оновлення умов тарифних пакетів послуг, пропонованих ПрАТ «Київстар», у частині формування більш привабливих цінових пропозицій задля розширення існуючої кількості абонентів, які обслуговуються компанією;
- розширення пропонованого асортименту комплексних пакетів послуг;
- активізація застосування інструментів цифрового маркетингу у рекламній діяльності ПрАТ «Київстар».

3. Інтелектуально–кадровий напрям:

- розробка комерційних програм науково–технічної кооперації з

провідними вітчизняними закладами вищої освіти технічного спрямування та застосування різних форм коопетиції задля розробки високотехнологічних продуктів у сфері телекомунікацій;

- оновлення мотиваційного інструментарію управління кадровими ресурсами у відповідності до кращих світових практик у даній сфері;
- застосування спеціальних засобів цифрового програмного контролю витрат часу працівників як адміністративного, так і виробничо–технічного персоналу з відповідним чином розробленою системою зв’язку зафіксованих показників ефективності та рівня оплати праці.

4. Фінансовий напрям:

- створення відділу фінансового контролінгу ПрАТ «Київстар» з метою оперативного відслідковування негативних фінансових тенденцій розвитку компаній та забезпечення належного стратегічного забезпечення його розвитку у частині фінансів;
- впровадження більш прогресивних аналітико–методологічних підходів до управління кредиторською та дебіторською заборгованістю;
- перегляд існуючої стратегії залучення та погашення боргових зобов’язань ПрАТ «Київстар».

5. Інформаційно–комунікативний напрям:

- впровадження освітніх програм соціальної направленості, які були б пов’язані з прямим використанням послуг ПрАТ «Київстар»;
- здійснення спеціальних точкових інформаційних кампаній націлених на посилення поінформованості споживачів послуг про соціальні ініціативи та ретельне конструювання іміджевої складової компанії;
- вдосконалення системи комунікацій рівня «споживач–підприємство» у напрямку розширення можливостей зворотного зв’язку із абонентами.

6. Організаційний напрям:

- пошук та впровадження більш сучасних цифрових систем обліку господарських операцій та ключових бізнес–процесів ПрАТ «Київстар» з метою

розширення аналітичних можливостей реалізації процесу прийняття управлінських рішень;

- проведення цільового аудиту ефективності функціонування організаційної структури ПрАТ «Київстар».

Таким чином, можна зробити висновок, що існує велика кількість потенційно ефективних заходів зі зростання доходності ПрАТ «Київстар» у межах виокремлених функціональних напрямків, однак, в даному випадку необхідно орієнтуватися на отримані дані економічного аналізу стану підприємства та наданий розширений опис найбільш суттєвих кон'юнктурних чинників впливу на діяльність ПрАТ «Київстар».

Висновок до 2 розділу

Розглянуто ключові економічні та правові засади діяльності та коротко описано ПрАТ «Київстар», під час чого визначено, що компанія є одним із основних гравців вітчизняного ринку телекомунікацій, особливо у сфері мобільного зв'язку, де компанія домінує. Компанія займає стійку конкурентну позицію на ринку та допомагає активно формувати імідж екологічно та соціально відповідальної компанії, яка ставить інтереси споживачів вище власних бізнес-прагнень.

Аналіз основних економічних показників ПрАТ «Київстар» показав наявність багатьох проблем, пов'язаних з високим фізичним зносом обладнання (63,2%), високим рівнем оборотності кредиторської заборгованості, динамічною нестабільністю потоку. Проте в цілому економічний аналіз бізнесу демонструє його сильну позицію з точки зору платоспроможності та ліквідності, а показники прибутковості ПрАТ «Київстар» достатньо високі, щоб класифікувати його як високоприбутковий бізнес, у той час як бізнес бачив тенденцію до зростання заробітної плати.

Рівень прибутковості ПрАТ «Київстар» використовує метод SWOT-аналізу та використовує структурно-функціональний метод для аналізу прибутковості, включаючи вивчення рівня прибутковості підприємства з точки

зору фінансів, талантів, інформації тощо, технологій–технологій, політико–правових, навколишнє середовище та енергетичні компоненти. Визначено, що пріоритетним напрямком підвищення прибутковості ПрАТ «Київстар» є застосування стратегії диверсифікації та вдосконалення сучасних методів в організації комплексних маркетингових стратегій, особливо товарної та цінової.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПОЛІТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «КИЇВСТАР»

3.1. Системи антикризових рішень фінансового оздоровлення підприємства

Відповідно до завдань даного дослідження необхідно визначити критерії запровадження підприємствами антикризового управління. Для цього введемо в антикризове управління поняття «переломний момент», який слід розглядати як момент, коли ресурси традиційних методів управління та окремих антикризових заходів вичерпуються, діяльність підприємств-індикаторів продовжують занепадати, а підприємства відповідно до керівного ними Технологічні операції призводять до нестабільних станів.

Необхідність діагностики стану підприємства виникає за нестабільних умов і на різних етапах операційного життєвого циклу підприємства. В умовах кризи цілі організаційних змін зміщуються в бік своєчасного вирішення питань платоспроможності та фінансової стійкості, і як наслідок змінюються завдання, інструменти та методи управління бізнесом під час планування та реалізації мінливих кризових умов.

Ми вважаємо, що необхідність і доцільність організаційних змін можна пояснити з точки зору системно-процесного підходу. Процес змін розглядається як низка конкретних етапів, а менеджмент розглядає системні взаємозв'язки та цілісність елементів, організаційних і функціональних підсистем з урахуванням виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових.

Щоб створити належну систему антикризового управління, необхідно визначити стадію розробки заходів, визначити конкретні деталі та призначити особу, відповідальну за впровадження.

Стадію кризи на підприємстві та відповідну антикризову стратегію можна визначити на основі результатів діагностики фінансового стану підприємства. Залежно від розрахованих значень ймовірності банкрутства організації на

підставі моделі прогнозування У. Бівера та інтегральної бальної оцінки аналізованого підприємства (див. п.2.3.4) було визначено відповідну антикризову стратегію розвитку, які представлені на рисунку 3.1.

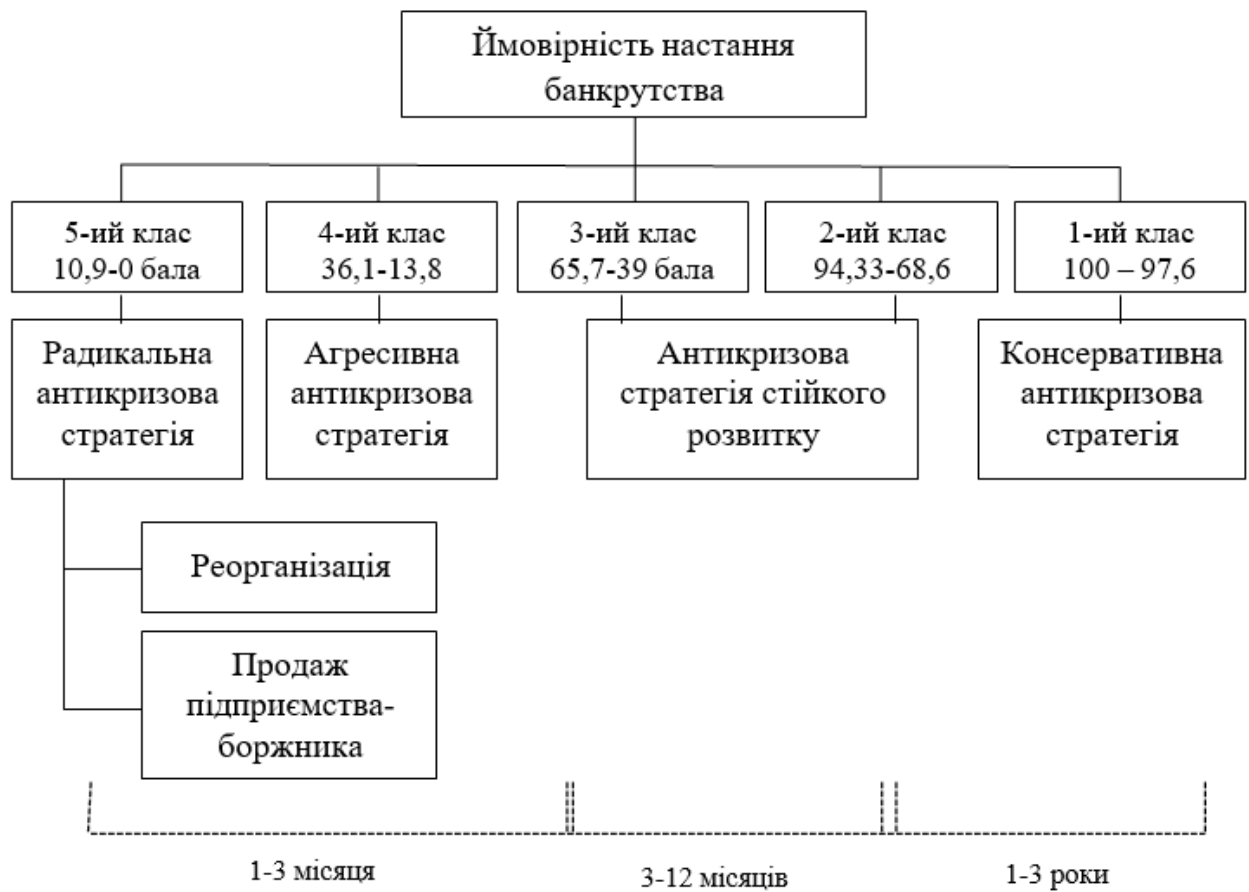


Рисунок 3.1 – Вибір стратегії антикризового розвитку

Виходячи з класифікації організацій за рівнем фінансового ризику та ймовірності неплатоспроможності, будь-яка аналізована організація може бути віднесена до категорії на основі кількості балів, «набраних» на основі фактичного значення її фінансових показників. У разі максимального фінансового ризику та ймовірності банкрутства (від 0 до 10,9 балів; підприємства 5 категорії) організаціям рекомендується вживати агресивних антикризових заходів, тобто реструктуризації або продажу проблемних підприємств. Реструктуризація в першу чергу означає приєднання до більш фінансово успішної організації. У разі високої ймовірності банкрутства (від 13,8 до 36,1

балів; 4 рівень організації) необхідні негайні оперативні антикризові заходи.

Агресивна антикризова стратегія спрямована на відновлення платоспроможності, тобто нормалізацію поточних показників ліквідності організації в найкоротші терміни. Тобто суму оборотних активів необхідно збільшити, а суму поточних зобов'язань – зменшити.

ПрАТ «Київстар», діяльність якого розслідується, визначено 4 категорію з точки зору можливого порушення справи про банкрутство. Для «фінансово нестабільних організацій» необхідно обрати агресивну антикризову стратегію. Термін реалізації агресивної та агресивної антикризової політики – від 1 до 3 місяців.

Заходи, що здійснюються в рамках активної антикризової політики, поділяються на декілька груп. Заходи, що здійснюються в рамках цієї стратегії, поділяються на такі групи: надходження коштів, прискорення оборотності оборотних активів, реструктуризація кредиторської заборгованості, скорочення витрат.

Своєчасне визначення ймовірності банкрутства та застосування запропонованої антикризової політики значно знизить ризик потрапляння фірм у кризову ситуацію. Однак існує багато причин, чому впровадження антикризового управління може піти не так: самому підприємству не вистачає ресурсів для впровадження обраних заходів; керівництво підприємства не готове до впровадження системи антикризового управління; сталася помилка під час виконання.

Перевагами використання запропонованого алгоритму антикризового управління є: зменшення витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів, визначення розподілу влади в секторі малого бізнесу центру відповідальності.

Сьогодні основною причиною кризового явища на вітчизняних підприємствах є недостатня інноваційна життєздатність, яка проявляється у зниженні ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств.

В умовах сучасного управління підприємством підвищення інноваційної

життєздатності підприємств базується на інноваційному антикризовому управлінні.

Лише ті підприємства, які своєчасно реагують на інноваційні вимоги та успішно вирішують завдання фінансового та якісного інформаційного забезпечення відповідних управлінських рішень, можуть досягти необхідного рівня конкурентоспроможності. Усі інші економічні структури перебувають у стані боротьби за виживання.

Ми вважаємо, що формування та реалізація ефективної антикризової стратегії є одним із найважливіших напрямків корпоративного антикризового управління. Формування, розробка та реалізація стратегії підприємства передбачає визначення глобальних цілей його діяльності, завдань і наявних ресурсів, напрямків його економічної та організаційної поведінки на ринку з урахуванням усіх умов зовнішнього середовища, які часто змінюються. [53, с.160].

Стратегія інноваційного підприємства має бути спрямована на визначення та реалізацію дій для зниження витрат на створення та просування інновацій або диференціації продукту завдяки інноваційному дизайну, сервісу та функціональним характеристикам.

Сьогодні в сучасних умовах економічної нестабільності принципові інновації можуть зацікавити світ, а вдосконалюючі інновації – регіональних споживачів. Для малих підприємств, які займаються реалізацією інноваціями самостійно і мають обмежені ресурси (фінанси, кадри), існує проблема вибору стратегічного напрямку залежного від таких чинників, як [54, с.81]:

- наявності вільних коштів у підприємства, можливості їх залучення до реалізації даної інновації;

- рівня попиту на дані інновації або ступеня новизни розробки.

Отже, від двох вищезазначених чинників залежить вибір стратегій між:

- глобальною (міжнародною) стратегією,
- стратегією державного рівня,
- стратегією регіонального рівня;

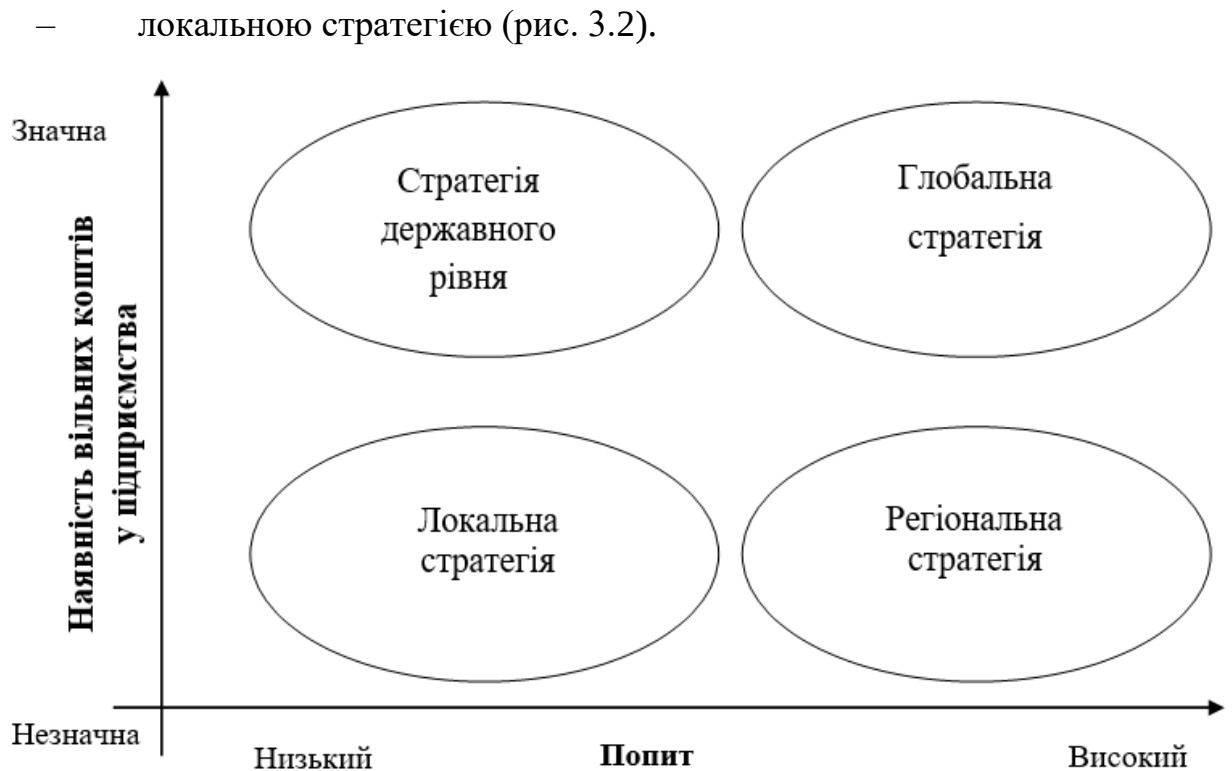


Рисунок 3.2 – Масштаби інноваційних стратегій підприємств [джерело: складено автором на основі [54]]

Підприємства можуть застосовувати глобальні (міжнародні) стратегії на перенасичених міжнародних ринках, пропонуючи унікальні послуги (наприклад, засновані на дешевому виробництві з використанням нових джерел енергії).

Стратегії державного рівня орієнтовані на те, щоб максимально адаптуватись до місцевих потреб, особливостей національних пріоритетів (діяльність, пов'язана з переробкою нафти та газу в регіоні).

У часи серйозної нестачі фінансування та відносно стабільного попиту інноватори можуть використовувати стратегії регіонального рівня. Ця стратегія застосовується до товарів, які задовольняють загальний попит як на промислові, так і на споживчі товари. Наприклад, екологічні брикети з соломи чи інших сільськогосподарських відходів для палива.

Підприємства можуть приймати місцеві стратегії, коли їм терміново потрібно скоротити витрати і навіть коли ринковий попит є відносно невеликим.

Слід зазначити, що отримання високого прибутку, мінімізація доходів і витрат є основною метою, яку переслідує головний орган підприємства. З іншого боку, інноваційні розробки, які впроваджує бізнес, можуть бути як локальними,

так і глобальними, тобто є попит у кількох сегментах ринку на регіональному ринку або на національному чи міжнародному рівнях.

Формулювання інноваційної стратегії має узгоджуватися із загальною стратегією підприємства. Цілями інноваційної політики можуть бути:

- збільшення частки ринку;
- досягти лідируючої позиції на ринку (сегменті ринку);
- диверсифікація виробництва;
- підвищення конкурентоспроможності;
- знизити витрати на виробництво та заощадити ресурси.

Стратегія компанії щодо просування інноваційного продукту має бути спрямована на виявлення та реалізацію дій щодо зниження витрат.

Залежно від потреби в інноваціях вчені розрізняють такі стратегії:

– агресивний – досягнення технологічного та ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових продуктів на основі сучасних технологій. Це вимагає значного капіталу, швидкого реагування та адаптації до нових технологічних можливостей, виділених науково-дослідних відділів для компаній, захисту інноваційних продуктів і короткострокової монополії на прибутки новаторів;

– оборона – виходьте на нові ринки з новітніми технологіями (завойовуйте та залишайтеся попереду). Це вимагає високого рівня сучасних інформаційних технологій і добре розвинутої науково-технологічної основи;

– імітаційні – утримання національного ринку на основі копіювання технології виробництва інноваційних підприємств. Це потребує придбання ліцензій, кваліфікованого науково-технічного персоналу та вміння впроваджувати ефект масштабу;

– стратегія «ніші» – коли конкретна ринкова ніша ідентифікується в рамках існуючого ринку товарів і споживачів з нетиповими потребами [54, С. 79].

Крім того, існують наступні інноваційні стратегії:

- стратегії виведення нових продуктів на ринок;
- стратегії створення нових методів виробництва;

- стратегії виходу на нові ринки;
- стратегії використання нових джерел виробничих ресурсів;
- створення політики для нових організацій.

Широко відомими є стратегії визначені Портером М., які залежать від місця, що займає підприємство на ринку та стратегії, сформульовані американським вченим Ансоффом І. на основі матриці «товар – ринок», залежно від ступеня новизни ринку і товару (стратегії: проникнення на ринок, розвитку продукції, розвитку ринку, диверсифікації).

3.2. Реалізація інструментарію ризик-менеджменту в управлінні підприємством

Щоб мінімізувати наслідки несприятливих ситуацій, підприємствам необхідно розвивати системи управління ризиками. Формування ефективної системи управління ризиками в ПрАТ «Київстар» передбачає впровадження елементів управління ризиками в систему антикризового управління компанією.

Управління ризиками є частиною фінансового менеджменту. Ризик-менеджмент базується на цілеспрямованому пошуку та організації зусиль для зниження ступеня ризику в невизначеній економічній ситуації. Кінцева мета ризик-менеджменту відповідає цільовій функції підприємництва, тобто отримання максимального прибутку з прийнятним для підприємця оптимальним співвідношенням прибутку і ризику.

Система управління ризиками дозволяє досягти необхідного балансу між прибутком і збитками діяльності підприємства та повинна бути інтегрована в існуючі системи управління бізнесом, бізнес-процеси та діяльність. Суть управління ризиками полягає у виявленні потенційних відхилень від запланованих результатів і управлінні цими відхиленнями для покращення перспектив, зменшення втрат і підвищення ефективності прийняття рішень. Управління ризиком означає виявлення перспектив та виявлення можливостей для покращення діяльності, а також можливості запобігання або зменшення

процесів несприятливих подій.

Формальна система управління ризиками дозволяє створити організаційну систему управління для запобігання проблемам, які можуть виникнути. Управління ризиками вимагає чіткого розподілу відповідальності та повноважень, необхідних для прийняття управлінських рішень. Найбільш зручна реалізація функції ризик-менеджменту можлива лише за наявності підсистеми управління, яка невіддільна від існуючої системи управління підприємством і навіть чітко пов'язує реалізацію функції ризик-менеджменту зі стратегією та типом стратегії підприємства. підприємства. Загальне керівництво компанією. Передбачається, що спеціалісти компанії будуть залучені до сфери ризик-менеджменту для виконання функцій: планування та розробки заходів реагування на ризики, моніторингу та контролю ризиків, а також ризик-аналітиків.

На рисунку 3.2 представлено інформаційні потоки, пов'язані з управлінням ризиками на ПрАТ «Київстар».

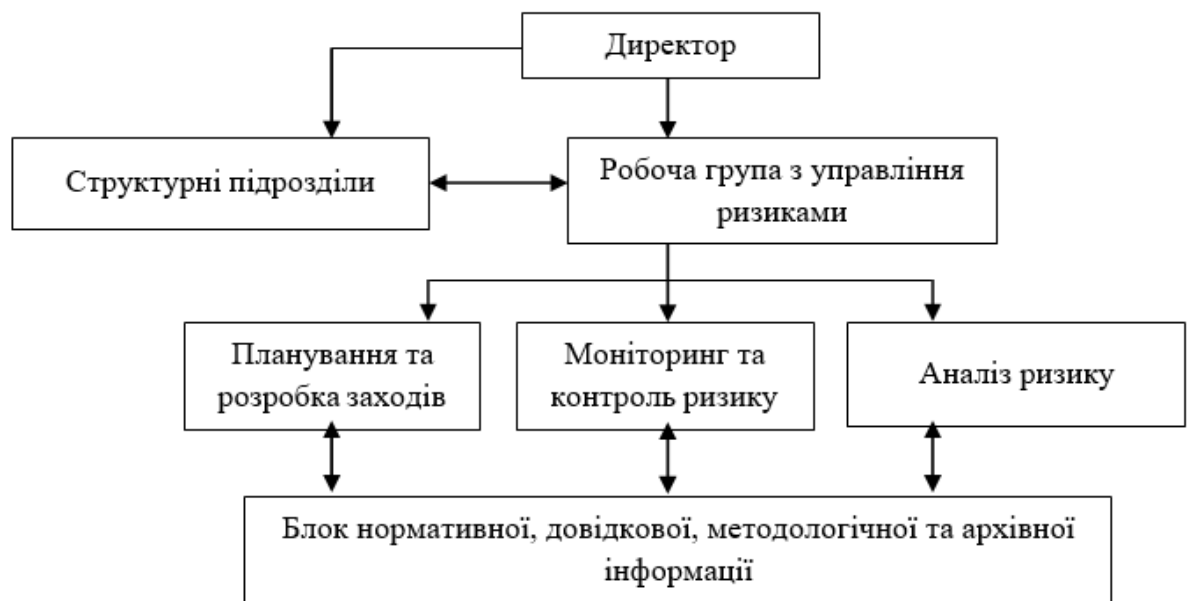


Рисунок 3.3 – Інформаційні потоки підсистеми управління ризиками ПрАТ «Київстар»

Тому метою оволодіння керівниками підприємства функцією управління

економічними ризиками є підвищення якості управління підприємством.

При цьому слід мати на увазі, що якість реалізації самої функції ризик-менеджменту значною мірою залежить від ефективного нагляду за практикуючими ризик-менеджерами та наявності та доступності методичного матеріалу.

Варто зазначити, що в окрему функціональну робочу групу повинні входити різні професійні експерти, такі як виробництво, маркетинг, управління персоналом, фінансові менеджери та безпосередні експерти у сфері управління ризиками.

Основні функції робочої групи з управління ризиками:

- взаємодія з керівництвом підприємства та структурними підрозділами;
- визначення періоду проведення заходів щодо контролю та управління ризиком;
- вибір складу заходів щодо контролю та управління ризиком (визначення методів аналізу ризику, розробка методів реагування на ризикові ситуації);
- визначення моменту початку проведення заходів щодо реагування на ризикові ситуації;
- моніторинг та контроль стану системи ризик-менеджменту.

Варто зазначити, що остаточне рішення щодо реагування на ризикові ситуації приймає директор підприємства.

При побудові ефективної системи ризик-менеджменту необхідно чітко визначити та регламентувати процеси управління ризиком, враховуючи особливості та специфіку підприємства.

Нами були сформульовані процеси системи ризик-менеджменту для ПрАТ «Київстар», представлені на рисунку 3.4.

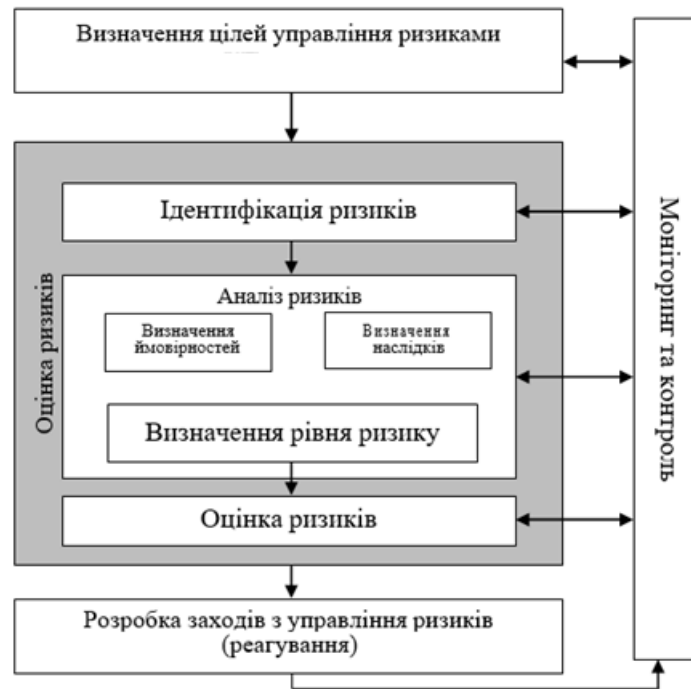


Рисунок 3.4 – Процеси системи ризик–менеджменту для ПрАТ «Київстар»

Управління ризиками базується на концепції об'єктивного підходу. Визначення цілей управління ризиками пов'язане зі стратегією антикризового управління підприємством та його поточною діяльністю. Дерево цілей – це структурований ієрархічний набір цілей соціально-економічної системи, плану, програми, в якому виділяється загальна ціль, підцілі, підпорядковані їй на першому, другому та наступних рівнях [8].

Термін «дерево» передбачає використання ієрархії, отриманої шляхом поділу загальних цілей на підцілі, які, у свою чергу, розбиваються на більш детальні компоненти, які можна назвати підцілями нижчого рівня, або з певного рівня, що називається функцією. Для доведення цілей до всіх рівнів управління та їх комплексної оцінки необхідно побудувати дерево цілей управління ризиками ПрАТ «Київстар» (рис. 3.5).

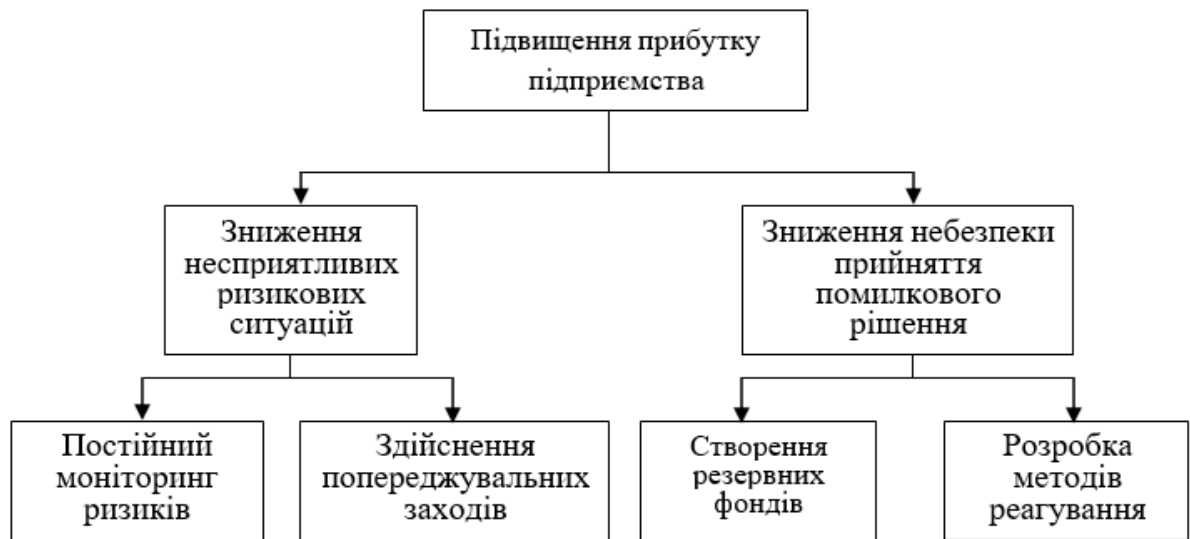


Рисунок 3.5 – Дерево цілей управління ризиками в ПрАТ «Київстар»

Одним із важливих етапів процесу ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків. На даному етапі методом експертних оцінок визначаються основні ризики підприємства, величина втрат у разі реалізації ризику, виражена у % від планового прибутку та ймовірність прояву ризику.

Наступним етапом ризик-менеджменту буде побудова матричної моделі карти ризиків з метою визначення величини можливих втрат організації. При побудові матриці ризиків необхідно визначити бальну оцінку від 1 до 5 ймовірності настання ризикової події.

У таблиці 3.1 представлено класифікацію ризиків за величиною втрат.

Таблиця 3.1- Класифікація ризиків за величиною втрат

Формулювання	Величина втрат	
	I, бал	I, % від планового прибутку
Мінімальні наслідки	1	від 0 до 20
Низькі наслідки	2	від 20 до 40
Середні наслідки	3	від 40 до 60
Високі наслідки	4	від 60 до 80
Максимальні наслідки	5	від 80 до 100

Так само необхідно класифікувати ймовірність втрат при настанні

ризикової ситуації, як показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Класифікація ризиків за ймовірністю настання ризикової ситуації

Формулювання	Ймовірність настання ризику	
	Р, бал	Р, %
Незначна ймовірність	1	від 0 до 20
Мала ймовірність	2	від 20 до 40
Середня ймовірність	3	від 40 до 60
Висока ймовірність	4	від 60 до 80
Виключно висока ймовірність	5	від 80 до 100

Далі необхідно зіставити бальні оцінки у матриці карти ризиків.

У таблиці 3.3 представлена матриця, що відображає величину втрат та ймовірність настання ризикових подій.

Таблиця 3.3 - Матрична модель карти ризиків ПрАТ «Київстар»

Ймовірність настання ризикової події, Р	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3 (2)	6 (1)	9 (7)	12	15
	2 (9)	4	6	8	10
	1	2 (3, 5, 6)	3 (4)	4 (8)	5
	Величина втрат (% від планового прибутку), І				

На отриманій матриці відзначаються ризики відповідно до ймовірності настання та величини втрат. Кожному такому значенню відповідає бальна оцінка від 1 до 5. На перетині цих значень отримуємо індекс R, який характеризує рівень впливу та рівень ризику. Матрицю можна умовно поділити на три зони. У зону, виділену білим кольором, потрапили ризики під номерами 2, 3, 4, 5, 6, 8 та 9, ці ризики на даний момент не є критичними для підприємства, але вимагають постійного контролю та моніторингу, щоб не перерости у більш небезпечні ризики і не завдати значної шкоди компанії. Зона, виділена темним кольором, критична для підприємства.

Ризики, що потрапили до цієї області, вимагають негайного реагування. Ризики, що потрапили в зону, виділену сірим кольором, повинні бути знижені до допустимого рівня або передані на аутсорсинг. До таких належать ризики під номерами 1 та 7. На даний момент вони вимагають розробки плану заходів щодо зниження несприятливих наслідків.

Після ідентифікації та оцінки необхідно розробити заходи щодо реагування на найбільш небезпечні ризики, щоб знизити їх негативний вплив до рівня прийняттого ризику чи навпаки позбутися його. Заходи щодо реагування на найбільш небезпечні для підприємства ризики наведені у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Заходи щодо реагування на небезпечні для ПрАТ
«Київстар» ризики

№ п/п	Назва заходу	Зміст заходу
1	Заходи щодо реагування на зростання собівартості виробництва продукції	1. Скорочення втрат від браку шляхом проведення заходів щодо його запобігання та усунення, а також більш раціонального використання відходів виробництва та процесу будівництва (ремонтних робіт)
		2. Скорочення витрат на обслуговування виробництва та управління
		3. Введення режиму економії у всіх секторах організаційно-господарської діяльності
2	Заходи щодо реагування на неефективне просування продукції	1. Формалізація процесів управління тендерами на підприємстві
		2. Розробка програми лояльності для партнерів організації

Таким чином, формування системи ризик-менеджменту на ПрАТ «Київстар» дозволить ідентифікувати та оцінити ступінь ймовірності виникнення та втрат від несприятливих ризикових ситуацій, та розробити своєчасний план заходів щодо реагування на них, що суттєво підвищить ефективність діяльності організації.

Таким чином, впровадження інструментів управління ризиками в

корпоративну практику може передусім підвищити точність та адекватність уявлень корпоративного менеджменту про реальний стан організації завдяки організаційній діяльності аналітичного простору та навколишнього економічного середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього. і зовнішнє по відношенню до корпоративної економіки. У всіх сферах середовища без винятку використовується регулярний, методичний процес підтримки аналізу ризиків; по-друге, розширення діапазону можливих і пропонованих управлінських впливів проти ризиків, що підтримується та обґрунтовується прогностною оцінкою результатів виконання управлінських рішень.

3.3. Заходи попередження кризових явищ на підприємстві

Необхідно також вказати, що антикризове управління має свою специфіку у процесах і технологіях. Так, більшість авторів головними з них виділяють мобільність і динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін, реалізації інноваційних програм, здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки і реалізації управлінських рішень, підвищена чутливість до фактору часу у процесах управління, посилення уваги до попередніх і наступних оцінок управлінських рішень і вибору альтернатив поведінки і діяльності, використання антикризового критерію якості рішень під час їх розробки і реалізації тощо [2, 5].

Механізм управління, що характеризує засоби впливу, також має свої особливості. Адже не завжди звичайні засоби впливу дають необхідний ефект в передкризовій чи кризовій ситуації. У механізмі антикризового управління пріоритети повинні віддаватися мотивуванню персоналу, економії ресурсів, запобіганню помилок, обережності, установкам на оптимізм, впевненість і соціально-психологічну стабільність діяльності, ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку, глибокому аналізу ситуацій, професіоналізму тощо [1].

Аналіз основних функцій та особливостей управління діяльністю підприємства у кризовий період дає змогу виділити різні стратегії антикризового управління:

- превентивні заходи з попередження кризи;
- протидія кризовим явищам, уповільнення їх процесів;
- стабілізація ситуації за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів на основі заздалегідь розроблених заходів антикризового управління;
- поступовий вихід з кризи;
- усунення наслідків кризи.

На думку багатьох вітчизняних авторів, превентивні заходи мають займати особливе місце в системі антикризового управління підприємством. А тому з метою попередження настання кризових ситуацій на підприємствах має постійно проводитись робота в таких напрямках:

- систематичний аналіз умов зовнішнього середовища з метою відслідковування симптомів кризи (наприклад, загострення політичної чи зміна економічної ситуації у країні, прискорення інфляційних процесів тощо).
- готовність підприємства до реагування на форс-мажорні ситуації (наприклад, можливість оперативної зміни політики ціноутворення чи каналів збуту).
- обмеження економічних втрат у період кризи (наприклад, зміна умов закупівель чи поставок певних груп товарів).
- робота з персоналом (наприклад, внутрішні програми лояльності, проведення корпоративних тренінгів та заходів, направлених на підвищення командної взаємодії та корпоративної культури в цілому) [9].

Одним із найважливіших етапів з виведення підприємства із кризового стану є розробка та реалізація антикризових заходів. Перелік заходів з покращення становища індивідуальний для кожного з підприємств та залежить від сфери бізнесу, групи продукції, кон'юнктури ринку, регіональної інфраструктури, системи управління підприємством, структури витрат на виробництво та управління, техніко-технологічних особливостей тощо.

На нашу думку, з метою своєчасного виявлення кризових ситуацій та попередження банкрутства на ПрАТ «Київстар» необхідно створити групу антикризового управління, яка буде складатися із фінансових менеджерів підприємства.

Головною метою групи антикризового управління є превентивне антикризове управління, яке ґрунтується на своєчасній ідентифікації кризових явищ і передбачає розробку заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям.

Сьогодні першочерговим завданням ПрАТ «Київстар» є підготовка фінансових менеджерів, які знайомі з технологіями цифрового обміну даними та технологіями управління інформацією. Оволодіння управлінськими інформаційними технологіями є основним завданням керівників усіх рівнів підприємств. Ефективним засобом антикризового управління є постановка чітких стратегічних цілей, формулювання антикризових стратегій і програм антикризового управління. Тому керівникам команди антикризового управління ПрАТ «Київстар» необхідно використовувати такі антикризові інструменти: стратегія, інновації, інвестиції, маркетинг тощо.

Вважаємо, що ПрАТ «Київстар» в своїй діяльності необхідно застосовувати стратегію «інноваційного розвитку», яка сприятиме зростанню обсягів збуту будівельно–монтажних робіт і послуг завдяки сучасним інноваціям в будівництві, що також підвищить прибутковість підприємства.

Менеджерам групи антикризового управління ПрАТ «Київстар» пропонуємо розробляти гнучкі стратегічні антикризові плани з великою кількістю альтернатив, що сприятиме формування ефективної антикризової політики управління

Групі менеджерів антикризового управління ПрАТ «Київстар» необхідно:

- здійснювати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища (за допомогою SWOT–аналізу, PEST–аналізу);
- здійснювати моніторинг українського будівельного ринку;
- проводити ідентифікацію та оцінку фінансових ризиків

підприємства;

- виявляти й впроваджувати інноваційні технології будівництва, а також пропозиції працівників щодо вдосконалення існуючих технологій, які застосовує підприємство при будівельно–монтажних роботах.
- організовувати управління у разі погіршення фінансового стану підприємства або інших кризових ситуаціях;
- планувати антикризові програми за різними сценаріями подій щодо управління кризовими ситуаціями;
- прогнозувати доцільність інвестиційних будівельних проектів, які здатні принести підприємству високий дохід.

Отже, основними завданнями групи антикризового управління ПрАТ «Київстар», на нашу думку, є виявлення перших ознак криз, попередня оцінка ймовірності і можливих наслідків потенційних криз, розробка антикризових заходів щодо ліквідації кризових ситуацій.

Вважаємо, що група фінансових менеджерів антикризового управління ПрАТ «Київстар» має здійснювати заходи раннього виявлення та подолання фінансової кризи за такими етапами.

Перший етап. Прогнозування банкрутства на основі аналізу показників фінансового стану підприємства, економіко–математичних моделей. За їх результатами здійснюється вибір між двома альтернативами – відсутність чи наявність банкрутства та уточнення мети діяльності підприємства – стає економічне зростання чи виживання.

У випадку несприятливого прогнозу система раннього виявлення та подолання фінансової кризи відіграє роль інструмента антикризового управління, призначеного для вироблення санаційної програми. В умовах відсутності загрози банкрутства система використовується як профілактичний засіб з метою попередження кризових процесів.

Другий етап. Діагностика фінансової кризи. Кількісна параметрична характеристика фінансової кризи: постійний моніторинг проявів фінансової кризи за визначеною системою показників для кожної її стадії. Якісна

параметрична характеристика фінансової кризи: виявлення причин, що обумовили появу фінансової кризи.

Третій етап. Формування антикризової програми. Третій блок передбачає формування антикризової програми шляхом:

- вибору санаційної стратегії підприємства;
- визначення тактики поведінки підприємства у кризовому становищі за двома характеристиками: глибиною фінансової кризи та обраним видом санаційної стратегії;
- формування оздоровчих заходів залежно від обраної тактики з урахуванням першопричин виникнення кризи.

Четвертий етап. Розроблення антикризової програми та її впровадження. Цей етап носить переважно управлінський характер і здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень щодо усунення фінансової кризи на підприємстві. Для цього групою спеціалістів, що підготувала антикризові заходи, визначаються виконавці з дотриманням принципу відповідності їх кваліфікації рівню складності та компетентності поставлених перед ними завдань.

П'ятий етап. Перевірка ефективності і дієвості антикризових заходів. Перевірка ефективності і дієвості антикризових заходів здійснюється

через повторне прогнозування банкрутства. За несприятливого прогнозу підприємство потребуватиме оновлення або коригування антикризової програми з урахуванням ново-виявлених обставин. У разі позитивного висновку щодо показників фінансового стану підприємства на перспективу, впровадження системи раннього виявлення та подолання фінансової кризи рекомендується як профілактичний засіб.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів є інструментом системи раннього виявлення і подолання кризових явищ, тобто комплексом організаційних, інформаційних, методичних та управлінських процедур, призначених для розробки дієвої антикризової програми, що відповідатиме інтересам ПрАТ «Київстар». Сутність системи раннього виявлення та подолання

фінансової кризи полягає в тому, щоб заходи по усунення банкрутства застосовувались до попадання підприємства у кризову «яму», а при появі негативних тенденцій коригувалася основна стратегія з урахуванням можливого розвитку кризових явищ та передбаченням заходів їх подолання.

При функціонуванні підприємства в нормальних умовах система раннього виявлення та подолання фінансової кризи виступає як інструмент контролю, а в кризовій ситуації, крім контрольної функції, ця система є своєрідною сигналізаційною системою про можливість виникнення чи появу небезпеки. Тобто система раннього виявлення та подолання фінансової кризи

– це прийняття двох–альтернативного рішення про наявність або відсутність кризової ситуації на підприємстві.

На нашу думку, зазначені заходи сприятимуть фінансової стабільності та попередженню кризових ситуацій на ПрАТ «Київстар».

Одним із двох запропонованих напрямків підвищення прибутковості ПрАТ «Київстар» є розробка та впровадження нового напрямку діяльності – консьєрж–сервіс. Слово «консьєрж» походить від французького словосполучення «comte des cierges», що означає людину, яка запалювала свічки і давала їм горіти в середні віки, а також це слово означає особу, відповідальну за зберігання ключів.

Сьогодні консьєрж–служба – це послуга, яку можна описати як персональний помічник або секретарська служба, тобто виконання різноманітних завдань клієнта, таких як отримання довідкової інформації з відкритих джерел, бронювання та замовлення квитків, замовлення доставки, персональні повідомлення тощо.

Традиційно цю послугу пропонують банки клієнтам, які використовують спеціальні дебетові та кредитні картки, відомі як VIP–картки. Так, наприклад, ПриватБанк розповсюджує своїм клієнтам платинові картки, що надає доступ до персональних банківських послуг, які можна надати у відділеннях банку поза чергою, а також до інших послуг, зокрема консьєрж–сервісів. Для замовлення такої картки потрібно мінімум 1000 гривень, щомісячна плата за обслуговування

– 300 гривень [6].

За таку плату клієнт отримує цілодобовий доступ до наступних послуг:

- виклик екстрених служб;
- інформаційні послуги;
- допомога в роботі з документами;
- організація відпочинку;
- замовлення квитків;
- замовлення послуг побутового характеру (прання, ремонт, прибирання тощо);
- бронювання готелю, ресторану і т.д.;
- кур'єрська доставка
- послуги персонального консьєржу.

Перелік, який наведено вище, є типовим проте не виключним, оскільки він встановлюється на власний розсуд кожною окремою компанією, яка надає послуги консьєрж-сервісу, та може бути обмежений:

- по-перше, законодавством країни та/або території на якій, послуги надаються. Наприклад, виключено можливість здійснення протиправних дій або бездіяльності, а також таких дій, які паплюжать честь та гідність особи;
- по-друге, здоровим глуздом, оскільки неможливо зробити об'єктивно нездійсненні доручення.

На основі загальнодоступної інформації в Інтернеті ми розглянули, як працюють заклади, що займаються консьєрж-сервісом, і виділили 2 способи монетизації послуги:

1. Оплата послуг. Основою такого підходу є отримання доходу від клієнтів у вигляді оплати за надані послуги. Тобто компанія, яка надає послуги консьєржа, бере на себе витрати на виконання замовлення клієнта, збирає комісію, коли це робиться, частина якої використовується для покриття комісії, а решта відкладається як дохід. Явної переваги такого підходу немає, але недоліком є ціна, яка вище ринкової ціни на таку ж послугу без посередника на суму доходу, яку отримує консьєрж-компанія.

2. Комісійна винагорода. При цьому методі фактичний виконавець замовлення клієнта сплачує комісію як виручку консьєржа. Художники віддають частину свого доходу компаніям, які надають послуги консьєржа, які діють як посередники, які розміщують замовлення художникам від імені своїх клієнтів. Така модель характерна для компаній з постійними довгостроковими партнерськими відносинами, проте в цьому випадку спектр послуг, які можуть бути запропоновані в рамках консьєрж-сервісу, може бути дуже обмеженим. Важливо відзначити, що ці два методи не виключають один одного і можуть використовуватися разом.

Ринок консьєрж-сервісу є неоднорідним через низку факторів, серед яких відсутність чіткого визначення поняття «консьєрж-сервіс» та неможливість сформулювати перелік ексклюзивних консьєрж-послуг. Тому об'єктивної статистики щодо присутності консьєрж-сервісів на українському ринку наразі немає, окрім інформації про діяльність комерційних банків у високому сегменті, одному із напрямків, де розташовані консьєрж-сервіси.

За даними звіту Private Banking Survey 2021, проведеного міжнародною аудиторською компанією Ernst&Young, в якому здійснено аналіз діяльності українських банків у сегментах private та premium, у 2021 році в Україні 44% VIP-клієнтів комерційних банків користувались послугами консьєрж-сервісу (рис. 3.5).

Найпопулярніші послуги серед VIP-клієнтів, %

За даними дослідження EY.



Рисунок 3.5 – Розподіл найпопулярніших банківських послуг у преміум-сегменті в Україні на 2021 рік Джерело:[7]

Згідно з тим же звітом, власники бізнесу та наймані менеджери (38% і 36% відповідно) із середнім річним доходом не менше 1 мільйона дирхамів ОАЕ потрапляють до категорії VIP-клієнтів банку. Взагалі можна сказати, що консьєрж-сервіс – це послуга для вищого середнього і вищого класів.

Виходячи з вищевикладеної інформації, рекомендуємо ПрАТ «Київстар» розробити та впровадити консьєрж-послуги як один із напрямків співпраці з клієнтами.

Запуск послуги «Консьєрж» спрямований на сегментацію фінансового напрямку ПрАТ «Київстар» та залучення клієнтів з високим рівнем доходу.

З метою забезпечення конкурентоспроможності вищевказаних послуг було вирішено встановити щомісячну плату за користування у розмірі 250 грн., що на 50 грн. нижче середньоринкової ціни.

Другим напрямком розвитку ПрАТ «Київстар» пропонується впровадження ще однієї послуги – «Автомобільний», спрямованої на розвиток напрямку приватних пасажирських перевезень – таксі. На відміну від традиційної моделі служби таксі, яка існує з минулого століття, «Авто» частково повторює модель сучасної інноваційної компанії. Ця модель передбачає взаємодію споживачів і людей, які надають послуги в мобільному додатку або середовищі веб-сайту. Тобто в основному замовлення здійснюється через мобільний телефон, а приймає замовлення найближчий вільний водій.

Основними конкурентами «Авто» на транспортному ринку є наступні компанії:

Uber — міжнародна компанія, яка, окрім послуг таксі, також надає послуги з доставки їжі, ліків та інших товарів, а також розвиває безпілотні та міські авіаперевезення. Компанія активно дозволяє водіям мати власний транспорт[9];

Uklon – українська компанія, заснована в 2010 році, перша служба таксі в Україні, яку можна замовити онлайн. Uklon не має власного інвентарю автомобілів, а лише надає можливість окремим водіям або цілим автопаркам обслуговувати власних клієнтів через мобільний додаток та веб-інтерфейс [30].

Висновок до 3 розділу

В умовах сучасного управління підприємством підвищення інноваційної життєздатності підприємств базується на інноваційному антикризовому управлінні. Лише ті підприємства, які своєчасно реагують на інноваційні вимоги та успішно вирішують завдання фінансового та якісного інформаційного забезпечення відповідних управлінських рішень, можуть досягти необхідного рівня конкурентоспроможності. Усі інші економічні структури перебувають у стані боротьби за виживання.

Дана робота підтверджує, що формування та реалізація ефективної антикризової стратегії є одним із найважливіших напрямів корпоративного антикризового управління. Сьогодні в будівельній галузі України існує багато взаємопов'язаних проблем, однією з яких є відсутність системних процесів обміну цифровою інформацією. Фрагментація, плутанина та непрозорість даних обмежують можливість знаходити та приймати стратегічні рішення та оцінювати їх кінцевий ефект, а також створюють перешкоди для впровадження нових методів та сучасних технологій у будівельній галузі.

Аналіз кращого світового та європейського досвіду показує, що до сучасних будівельних цифрових технологій на сьогоднішній день відноситься технологія інформаційного моделювання будівель (BIM), яка забезпечує сучасний підхід до управління цифровою інформацією в сферах архітектури та містобудування на основі про використання загального цифрового представлення об'єкта для полегшення процесу проектування, будівництва та експлуатації, тим самим забезпечуючи надійну основу для прийняття рішень.

Пропозиції щодо застосування інструментів ризик-менеджменту в управлінні підприємством ПрАТ «Київстар»:

— обґрунтовано необхідність формування системи ризик-менеджменту для досліджуваного підприємства, в основу якого покладений цілеспрямований пошук та організація роботи щодо зниження ступеня ризику у невизначеній господарській ситуації з залученням в сферу управління ризиком фахівців підприємства для реалізації відповідних функцій;

- в роботі представлено схему інформаційних потоків, пов'язаних з управлінням ризиками на ПрАТ «Київстар»; визначено процеси управління ризиком з врахуванням особливостей та специфіки підприємства;
- побудовано дерево цілей управління ризиками у поєднанні зі стратегією антикризового управління підприємства та його поточною діяльністю;
- методом експертних оцінок визначено основні ризики підприємства, величина втрат у разі реалізації ризику та ймовірність прояву ризику;
- за результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації ідентифіковано ризики для ПрАТ «Київстар», що дозволило структурувати їх в єдину матричну модель карти ризиків.

ВИСНОВКИ

З розглянутих у роботі теоретичних, методичних і практичних аспектів управління фінансовими ресурсами в умовах нестабільності зовнішнього середовища можна зробити наступні висновки.

1. Антикризове управління – це організований процес управління для забезпечення стабільного функціонування та сталого розвитку підприємств на основі використання ефективних системних методів виявлення та попередження кризових станів підприємства та запобігання банкрутству підприємства.

Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільного становища та стабільного розвитку підприємств в умовах дії несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

2. Для формування основи ефективної системи антикризового управління підприємством повинні бути передбачені заходи щодо подолання та усунення кризових ситуацій, а також заходи, спрямовані на запобігання виникненню кризових ситуацій підприємства. Ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення предмета та об'єкта антикризового управління, цілей та основних завдань системи, основних принципів, функцій і процесів управління. Криза, визначити методологічні основи запобігання та подолання кризових явищ, а також основні критерії оцінки ефективності антикризових дій та ефективності відповідних антикризових заходів.

3. Методи антикризового управління підприємствами є тактичними (звільнення, реорганізація, моніторинг, контроль) і стратегічними (диверсифікація, формалізація, реінжиніринг, реорганізація, злиття, ліквідація). Найбільш вживаними методами прогнозування кризових явищ і банкрутства підприємств є західні моделі, а саме: Альтмана, Р. Таффлера, Конана і Холдера. Вибір конкретних методів і моделей має здійснюватися кожним підприємством індивідуально, виходячи зі своїх стратегічних планів і тактичних цілей.

Основним методом такої оцінки вважається аналіз прибутковості.

Розглянемо проблему побудови інтегрованої системи забезпечення прибутковості бізнесу, що включає стратегію прибутковості, а також компоненти маркетингу, інновацій, аналізу інформації та управління ризиками.

Розглянуто основні економічні та правові основи діяльності та коротко охарактеризовано ПрАТ «Київстар», під час чого визначено, що компанія є одним із основних гравців вітчизняного ринку телекомунікацій, особливо у сфері мобільного зв'язку, де компанія домінує. Стабільна конкурентна позиція компанії на ринку сприяє активному створенню іміджу екологічно та соціально відповідальної компанії, яка ставить інтереси споживачів вище власних бізнес-устремлінь.

Аналіз основних економічних показників ПАТ «Київстар» виявив низку проблем, пов'язаних з високим фізичним зносом обладнання (63,2%), високою оборотністю кредиторської заборгованості, нестабільною динамікою потоків. Проте в цілому економічний аналіз бізнесу показує, що він займає сильні позиції з точки зору платоспроможності та ліквідності, показники рентабельності ПАТ «Київстар» достатні, щоб віднести його до високоприбуткового бізнесу, а заробітна плата в цьому бізнесі зростає.

Рентабельність ПАТ «Київстар» використовує метод SWOT-аналізу та використовує структурно-функціональний метод для аналізу прибутковості підприємства, включаючи дослідження прибутковості підприємства з точки зору фінансів та інформації, технологічно-технічна, політико-правова, екологічна та енергетична складові. Пріоритетними напрямками підвищення прибутковості ПрАТ «Київстар» стали застосування стратегії диверсифікації та вдосконалення сучасних методів в організації комплексних маркетингових стратегій, особливо продуктів і цін.

У процесі реалізації наведених антикризових заходів у сукупності із запропонованими моделями – інтегрально-бальною та системою показників У. Бівера, можливий вихід підприємства з кризи або часткова ліквідація кризових факторів з метою повернення до нормального функціонування для сталого розвитку підприємства.

До основних результатів розроблених пропозицій щодо удосконалення антикризового управління ПрАТ «Київстар» в умовах невизначеності відносяться:

1) формування комплексу антикризових управлінських рішень щодо фінансового оздоровлення підприємства:

- відповідно до завдань дослідження визначено критерії необхідності введення на підприємстві антикризового управління («точки переходу» до антикризового управління) та етапи розробки заходів з виявленням особливостей та призначенням відповідальних за їх проведення;

- розраховані значення ймовірності банкрутства організації з використанням моделі прогнозування У. Бівера та інтегральної бальної оцінки аналізованого підприємства дозволили встановити відповідну антикризову стратегію розвитку. Для «організації з нестійким фінансовим станом» обрано агресивну антикризову стратегію, яка спрямована на відновлення платоспроможності та ліквідності;

2) пропозиції щодо застосування інструментів ризик–менеджменту в управлінні підприємством ПрАТ «Київстар»:

- обґрунтовано необхідність формування системи ризик–менеджменту для досліджуваного підприємства, в основу якого покладений цілеспрямований пошук та організація роботи щодо зниження ступеня ризику у невизначеній господарській ситуації з залученням в сферу управління ризиком фахівців підприємства для реалізації відповідних функцій;

- в роботі представлено схему інформаційних потоків, пов'язаних з управлінням ризиками на ПрАТ «Київстар»; визначено процеси управління ризиком з врахуванням особливостей та специфіки підприємства;

- побудовано дерево цілей управління ризиками у поєднанні зі стратегією антикризового управління підприємства та його поточною діяльністю;

- методом експертних оцінок визначено основні ризики підприємства, величина втрат у разі реалізації ризику та ймовірність прояву ризику;

- за результатами аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організації ідентифіковано ризики для ПрАТ «Київстар», що дозволило структурувати їх в єдину матричну модель карти ризиків;

- подано комплекс заходів щодо реагування на найбільш небезпечні для підприємства ризики з метою зниження їх негативного впливу до рівня прийнятного ризику або повного запобігання настання ризикової ситуації;

3) обґрунтування вибору оптимального рішення (стратегії) на основі аналізу та прогнозування можливих втрат ресурсів кризового підприємства в умовах невизначеності та з використанням матричних ігор.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Beaver W. H. Financial Ratios as Predictors of Failure. Empirical Research in Accounting, Selected Studies. Supplement of Journal of Accounting Research, No. 4. P. 71–127.
2. Z–модель Альтмана. Економічний портал. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://www.economicportal.ru/ponyatiya-all/altman_z_model.html
3. Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до журн.: <http://smida.gov.ua/>.
4. Адонін С. Теоретичні підходи до побудови системи антикризового управління підприємством / С. Адонін // Економічний аналіз. – 2011. – Випуск 8. Частина 2. – С. 19 – 22.
5. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження : навчально–методичний посібник для здобувачів освітньо–наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 Економіка усіх форм навчання [Електронний ресурс] / [упоряд. :А. С. Павловська, О. А. Руденко]; М–во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. у–т. – Черкаси : ЧДТУ, 2021. – 151 с.
6. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 161–170. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25
7. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2016. – 232 с.
8. Антикризовий менеджмент : навч. посібник / Л. І. Скібіцька, В. В. Матвєєв, В. І. Щелкунов, С. М. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2014. – 584 с.
9. Баранівська Х. С. Підходи до управління економічною стійкістю підприємств при застосуванні інноваційної моделі розвитку / Х. С. Баранівська // Тези доповідей III міжнар. наук.–практ. конф. “Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики”. — Л.: Вид–во нац. ун–ту

“Львів. політехніка”, 2010. – С. 33–35.

10. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І. І. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово–кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – 2013. – № 1(14). – С. 90–96. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2013_1_15

11. Біломістна, О. М. Біломістний, М. С. Крамська // Фінансово кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. – 2013. – № 1 (14). – С. 90–96.

12. Божкова В.В. Методичні підходи до вибору стратегій просування інновацій на ринок/ В.В. Божкова, О. М. Дериколенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2010. – № 1. – С. 78–83.

13. Бойко В.О. Стратегічна сутність антикризового управління та його місце в системі управлінських наук. Theoretical and empirical scientific research: concept and trends // Collection of scientific papers with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, July 24, 2021. – Oxford, United Kingdom: Oxford Sciences Ltd. & European Scientific Platform. – 2021. – Vol. 4. – P. 7579.

14. Бондар–Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи / О. В. Бондар–Підгурська // Технологічний аудит та резерви виробництва. – Харків. – 2013. – № 2/2(10). – С. 18–22.

15. Борзенко В.І. Антикризове управління: навчальний посібник / В.І. Борзенко – Х.: Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с.

16. Булович Т. В. Санаційний потенціал як передумова виживання підприємства / Т. В. Булович // Сталий розвиток України. – 2010. – №2. – С. 64–68.

17. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально–економічних систем / О.Б. Ватченко, Р.С. Шаранов // Бізнес–навігатор. – Випуск 6.1. – 2020. – №1 (56). – С.147–153.

18. Вірченко В. Теоретично–економічні засади рейтингової оцінки

схильності підприємства до банкрутства / В. Вірченко, В. Вірченко. // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2011. – № 128. – С.31–35.

19. Воронков Д.К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства / Д.К. Воронков // Вісник Хмельн. ун-ту. – 2009. – № 6. – Т. 3 – С. 7–11.

20. Воронкова Т. Є. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / Т.Є. Воронкова, К. В. Гришук // Економічна наука. Економіка та держава. – 2017. – № 5. – С. 82–84.

21. Газарян С. В. Теоретичні основи антикризового управління в регіоні // Публічне управління: теорія та практика. – 2013. – Вип. 2. – С. 56–61.

22. Глебова А.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А.О. Глебова, Т. О. Конзерська // Економічні науки: «Молодий вчений». – 2015. – № 11 (26). Частина 2. – С. 35–40.

23. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством / С. В. Грибан // Ефективна економіка. – 2013. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467>

24. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т. В. Гринько // Економіст. – 2013. – №8. – С. 51–53.

25. Гук О. В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства / О.В. Гук // Економіка: реалії часу. – 2015. – № 6 (22). – С. 193–198.

26. Давиденко В. В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємством / В. В. Давиденко. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/33923/11_Davydenko.pdf?sequence=1&isAllowed=y

27. Дериколенко О. М. Особливості вибору інноваційних стратегій промисловими підприємствами / О. М. Дериколенко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 78–83.

28. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д. А. Довгань // Вісник

Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152–156.

29. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки / І. О. Доценко // *Modern Economics*. – 2021. – № 20. – С. 73–78.

30. Єпіфанова І.В. Сутність антикризового управління підприємства / І.В. Єпіфанова // *Економіка та суспільство*. Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип. № 2. – С. 265–269.

31. Єфремов О. С. Впровадження інноваційних стратегій як напрям підвищення ефективності антикризового управління / О. С. Єфремов // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2011. – № 36. – С. 337–340.

32. Жилинский С. О. Банкрутство: причини, наслідки, організація протидії / С. О. Жилинский // *Вісник КНТЕУ*. – 2014. – №1. – С. 91–95.

33. Журило В.В. Маркетингові стратегії підприємств на ринку технологічних інновацій / В.В. Журило // [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007 Economics/20373.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5._NTSB_2007_Economics/20373.doc.htm).

34. Заюкова М. С., Мороз М. С., Мороз О. О. Теорія фінансової стійкості підприємства: монографія. – Вінниця: УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2011. – 155 с.

35. Іванюта С.М. Антикризове управління : навч. посіб. – Київ: ЦУЛ, 2013. – 254 с.

36. Ілляшенко С.М. Економічний ризик: Навчальний посібник. 2-ге вид., доп. перероб. – К.: Центр навчальної літератури, 2014. – 220 с.

37. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» / А. В. Ковалевська ; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.

38. Коваленко О. В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О. В. Коваленко // *Економіка и управление*. – 2013. – № 4. – С. 41–46.

39. Коваленко О. В. Сутність, особливості та деякі проблеми превентивного антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко //

Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. – Харків: НТУ «ХПІ». – 2009. – № 5. – С. 99–106.

40. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 8. – С.107–114.

41. Коюда О. П. Управлінське рішення в системі антикризового управління / О. П. Коюда // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер. : Економічні науки. – 2012. – № 1. – С. 153–159.

42. Крутова А., Лачкова Л., Ставерська Т. та ін. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія / за заг. ред. А.С. Крутової. – Х.: Видавець Іванченко І.С., 2017. – 264 с.

43. Кузнецова Г.В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах / Г. В. Кузнецова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – Випуск № 62. – С. 312–319.

44. Кузьмін О. Експрес–діагностика загрози банкрутства підприємства на засадах використання теорії нечітких множин / О. Кузьмін, О. Мельник, О. Мукан // Ефективність державного управління. – 2011. – Вип. 26. – 295 с.

45. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник / І.О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.

46. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах Ефективна економіка. – 2016. – №5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>

47. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 16–170.

48. Маховка В.М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством /В. М. Маховика // Економіка та конкурентоспроможність підприємств. – 2013. – № 1(39). – С. 102–105.

49. Мельник С.І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. – Агросвіт. 2021. – № 5. – С. 31–35.
50. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями / О. А. Мельниченко // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 2. – С. 17–24.
51. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством/ Є.В.Морозов // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2019. – № 3. – С. 114–120.
52. Москаленко Л.А. Методи антикризового управління підприємством / Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк // Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених. – 2011. – Вип. 5. – С. 114–118.
53. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. : Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 130 с.
54. Приходько Н.П. Сутність антикризового управління на підприємстві – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>
55. Прокопенко Т.О. Класифікація невизначеностей в управлінні організаційно–технологічними об’єктами / Т.О. Прокопенко // Информационные технологии и системы управления. – 2014. – № 6/4 (20). – с. 23–25.
56. П’ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. – 2019. – № 4. – С. 7—16.
57. Рач Д. В. Управління невизначеністю та ризиками в проєкті: термінологічна основа / Д. В. Рач // Управління проєктами та розвиток виробництва. – 2013. – № 3 (47). – с. 146–164.
58. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень / Під ред. С. К. Рамазанов. – Луганськ : Вид-во “Ноулідж”. 2012. – 948 с.

59. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235 – 239.
60. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління / В. М. Рубан //Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. Вип. 7. Ч. 2. – С. 68–71.
61. Світлична Т. І. Реалізація політики антикризового управління підприємствами будівельного комплексу України . – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.economy-confer.com.ua/full_article/736
62. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. / О.М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
63. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємством / О. Г. Старинець // Регіональна економіка та управління. – 2017. – № 3(16). – С. 87–92.
64. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії / О.Д. Стешенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг. – 2021. – № 70–71. – С. 75–82.
65. Стешенко О. Д. Антикризове фінансове управління підприємством О Д. Стешенко, О. В. Каленський О. В// Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 54. – С.362–367
66. Стратегічний менеджмент. Поняття про антикризове управління. Скибицький О. М. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:: <http://uchebniks.com/book/177-strategichnij-menedzhment-navchalnij-posibnik-skibickij-om.html>
67. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства/ Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності – 2013 –Випуск1 Том2. –С.111
68. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С., Грабовська І.В. Антикризове управління: Навч. посібник. – К.: «Центр учбової літератури», 2012. – 448 с.
69. Устенко О.Л. Теорія економічного ризику: Монографія. – К: МАУП,

2017. – 164 с.

70. Федулова І.В. Стратегія ризик-менеджменту. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2020. – Вип. 1, № 1. – С. 65 – 74.

71. Фостолович В. А. Вплив невизначеності на стійкість економічних суб'єктів / В. А. Фостолович, В. О. Кудлаєнко // Інноваційна економіка. – 2013. – № 7 (45). – С. 317–320.

72. Череп А. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 277 – 282.

73. Чернишов В. В. Сучасне розуміння поняття антикризового управління / В. В. Чернишов // Економіка розвитку. – 2011. – № 1. – С. 21–24.

74. Шершньова З.Є.: Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf

75. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку / О. Ю. Шилова // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – С. 173–180. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2013_4_18.pdf.

76. Шкода В. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством / В. В. Шкода, А. В. Кальянов // Наукові праці МАУП. – 2014. – вип. 42(3). с. 167–175.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ПрАТ «Київстар» на 31.12.2019 р.– 31.12.2021 р.

Таблиця А.1

Баланс ПрАТ «Київстар» на 31.12 2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
– залишкова вартість	1000	133	50
– первісна вартість	1001	168	168
– накопичена амортизація	1002	35	118
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	646
Основні засоби:	1010	10777	10589
– первісна вартість	1011	27063	27875
– знос	1012	16286	17295
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших	1030		

підприємств			
Усього за розділом I	1095	10910	11276
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	9095	9841
виробничі запаси	1101	2772	3001
незавершене виробництво	1102	726	471
готова продукція	1103	5597	6369
товари	1104		
Дебіторська заборгован. за товари, роботи, послуги:	1125	1905	1310
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	215
з бюджетом	1135	43	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	201	51
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	557	1010
Готівка	1166	41	17
Рахунки в банках	1167	516	993
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	1195	11801	12423
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	22711	23699

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20655	21908
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	21583	22836
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Довгострокові кредити банків	1510	582	400
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Цільове фінансування	1525	132	180
Усього за розділом II	1595	714	580

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	117	8
за розрахунками з бюджетом	1620	110	69
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	54	51
за розрахунками з оплати праці	1630	116	115
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660		0
Інші поточні зобов'язання	1690	17	40
Усього за розділом III	1695	414	283
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	22711	23699

Продовження додатку А

Таблиця А.1

Баланс ПрАТ «Київстар» на 31.12 2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
– залишкова вартість	1000	50	93
– первісна вартість	1001	168	95
– накопичена амортизація	1002	118	2
Незавершені капітальні інвестиції	1005	646	29
Основні засоби:	1010	10589	56142
– первісна вартість	1011	27875	59953
– знос	1012	17295	3811
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших	1030		

підприємств			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Усього за розділом I	1095	11276	56264
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	9841	11534
виробничі запаси	1101	3001	3731
незавершене виробництво	1102	471	543
готова продукція	1103	6369	7260
товари	1104		
Дебіторська заборгован. за товари, роботи, послуги:	1125	1310	1866
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	206	1023
з бюджетом	1135	5	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	4	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	51	270
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	1010	2248
Готівка	1166	17	13
Рахунки в банках	1167	993	2235
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	1195	12423	16949
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	23699	73213

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	45831
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	21908	25394
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)

Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	22836	72153
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	400	200
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Цільове фінансування	1525	180	321
Усього за розділом II	1595	580	521
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	8	50
за розрахунками з бюджетом	1620	69	166
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	51	45
за розрахунками з оплати праці	1630	115	104
за одержаними авансами	1635	0	50
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	40	124
Усього за розділом III	1695	283	539
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	23699	73213

Продовження додатку А
Таблиця А.1

Баланс ПрАТ «Київстар» на 31.12 2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
– залишкова вартість	1000	93	66
– первісна вартість	1001	95	100
– накопичена амортизація	1002	2	34
Незавершені капітальні інвестиції	1005	29	21
Основні засоби:	1010	56142	40408
– первісна вартість	1011	59953	60870
– знос	1012	3811	20462
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Усього за розділом I	1095	56264	40495
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	11534	17973
виробничі запаси	1101	3731	5504
незавершене виробництво	1102	543	679
готова продукція	1103	7260	11790
товари	1104		
Дебіторська заборгован. за товари, роботи, послуги:	1125	1866	4435
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	1023	879
з бюджетом	1135	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	270	31
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1165	2248	4426
Готівка	1166	13	31
Рахунки в банках	1167	2235	4395
Витрати майбутніх періодів	1170		
Усього за розділом II	1195	16949	27744
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	73213	68239

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	756	756
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	45831	32092
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	172	172
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25394	32713
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	72153	65733
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	200	100
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Цільове фінансування	1525	321	185
Усього за розділом II	1595	521	185
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	50	96
за розрахунками з бюджетом	1620	166	1858
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	1651
за розрахунками зі страхування	1625	45	82
за розрахунками з оплати праці	1630	104	187
за одержаними авансами	1635	50	0
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточні забезпечення	1660	124	98
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	539	2321
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	73213	68239

Додаток Б

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Київстар» за 2019 рік (млн. грн.)

Таблиця Б.1

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16954	16060
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10977)	(10759)
Валовий: прибуток	2090	5977	5301
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1912	1658
Адміністративні витрати	2130	(2048)	(1933)
Витрати на збут	2150	(1719)	(1651)
Інші операційні витрати	2180	(2611)	(2118)
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	1511	1257
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	40	83
Інші доходи	2240	0	5
Фінансові витрати	2250		
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		(42)
Фінансові результати діяльності до оподаткування: прибуток	2290	1551	1303
Фінансові результати діяльності до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	421	345
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1130	958
Чистий фінансовий результат: збиток			

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Статт я	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1130	958

Таблиця Б.3

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Статт я	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	7544	6854
Витрати на оплату праці	2505	4102	3988
Відрахування на соціальні заходи	2510	1509	1423
Амортизація	2515	1077	987
Інші операційні витрати	2520	532	532
Разом	2550	14764	13784

Таблиця Б.4

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Статт я	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	75600000	75600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	75600000	75600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Продовження Додатку Б

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Київстар» за 2020 рік (млн. грн.)

Таблиця Б.1

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Статт я	Код рядк а	За звітни й період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19178	16954
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт,	2050	(11629)	(10977)
Валовий: прибуток	2090	7549	5977
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2144	1912
Адміністративні витрати	2130	(2187)	(2048)
Витрати на збут	2150	(1648)	(1719)
Інші операційні витрати	2180	(1982)	(2611)
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	3876	1511
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	68	40
Інші доходи	2240		0
Фінансові витрати	2250		
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансові результати діяльності до оподаткування: прибуток	2290	3944	1551
Фінансові результати діяльності до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	795	421
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після	2305		

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	45831	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	48980	1130

Таблиця Б.3

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	8079	7544
Витрати на оплату праці	2505	3991	4102
Відрахування на соціальні заходи	2510	1416	1509
Амортизація	2515	1283	1077
Інші операційні витрати	2520	597	532
Разом	2550	15366	14764

Таблиця Б.4

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Статт я	Код рядк а	За звітни й період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	75600000	75600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	75600000	75600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Продовження Додатку Б

Звіт про фінансові результати ПрАТ «Київстар» за 2021 рік (млн. грн.)

Таблиця Б.1

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	23628	19178
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14598)	(11629)
Валовий: прибуток	2090	9030	7549
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	748	2144
Адміністративні витрати	2130	(2523)	(2187)
Витрати на збут	2150	(1529)	(1648)
Інші операційні витрати	2180	(939)	(1982)
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	4787	3876
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	2195		
Доход від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	74	68
Інші доходи	2240	0	0
Фінансові витрати	2250		
Витрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Фінансові результати діяльності до оподаткування: прибуток	2290	4861	3944
Фінансові результати діяльності до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1093	795
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3768	3149
Чистий фінансовий результат: збиток			

Продовження Додатку Б

Таблиця Б.2

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3768	48980

Таблиця Б.3

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	9558	8079
Витрати на оплату праці	2505	4298	3991
Відрахування на соціальні заходи	2510	1002	1416
Амортизація	2515	2919	1283
Інші операційні витрати	2520	1238	597
Разом	2550	19015	15366

Таблиця Б.4

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Середньорічна кількість простих акцій	2600	75600000	75600000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	75600000	75600000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.01	0.01
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.01	0.01
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток В

Алгоритм розрахунку показників фінансового стану підприємства

Таблиця В.1

Показники майнового стану підприємства

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	ф1 р.1012/ ф1 р.1011
Коефіцієнт надходження	збільшення	ф5, розділ 2. р.3 / ф1 р.1011 к. р.
Коефіцієнт вибуття	менші, ніж коефіцієнт надходження	ф5, розділ 2. р.8 / ф1 р.1011 п. р.
Тип відтворення	> 0	Коефіцієнт надходження – Коефіцієнт вибуття

Таблиця В.2

Показники ліквідності підприємства

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5–2,0	ф1 (р.1195 +р.1200)/ ф1 (р.1695+1700)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5–1,0	ф1 (р.1195 +р.1200)– ф1 р.1100)/ ф1 (р.1695+1700)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2–0,5	ф1 р.1695/ ф1 (р.1695+1700)

Таблиця В.3

Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Робочий капітал	>0	$\phi 1 (p.1195 + p.1200) - \phi 1 (p.1695 - 1700)$
Власні оборотні кошти	>0	$\phi 1 p.1495 - \phi 1 p.1095$
Коефіцієнт автономії	0,4–0,6	$\phi 1 p.1495 / \phi 1 p.1300$
Коефіцієнт фінансового ризику	≤ 1	$\phi 1 (p.1595 + p.1695 + p.1700 - p.1520 - p.1660 - p.1525) / \phi 1 (p.1495 + p.1520 - p.1660 - p.1525)$
Коефіцієнт довгострокових джерел фінансування	$\leq 0,25$, зменшення	$\phi 1 p.1595 / \phi 1 p.1495$
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5–0,9	$\phi 1 (p.1495 + p.1595) / \phi 1 p.1300$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,25–0,9	$\phi 1 (p.1495 - p.1095) / \phi 1 p.1495$

Таблиця В.4

Показники ділової активності підприємства

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	$\phi 2 p.2000 / \phi 1 (p.1300)$
Тривалість одного обороту активів (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності активів
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	$\phi 2 p.2000 / \phi 1 (p.1100)$
Термін зберігання запасів (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності запасів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	$\phi 2 p.2000 / \phi 1 (p.1125)$
Термін погашення дебіторської заборгованості (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	$\phi 2 p.2000 / \phi 1 (p.1615)$
Термін погашення кредиторської заборгованості (днів)	зменшення	кількість днів у звітному періоді / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості
Операційний цикл (днів)	зменшення	тривалість виробничого циклу + тривалість погашення дебіторської заборгованості
Фінансовий цикл (днів)	зменшення	тривалість операційного циклу – тривалість погашення кредиторської заборгованості

Таблиця В.5

Показники рентабельності підприємства

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	$\phi 2 (p.2350 \text{ або } p.2335) / (\phi 1(p.1130))$
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	$\phi 2 (p.2350 \text{ або } p. 2355) / \phi 1(p.1495)$
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	>0, збільшення	$\phi 2 (p.2350 \text{ або } p.2355) / \phi 1(p.1495+p.1595)$
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	>0, збільшення	$\phi 2 (p.2350 \text{ або } p.2355) / \phi 2 (p.2000)$
Коефіцієнт рентабельності витрат	>0, збільшення	$\phi 2 (p.2350 \text{ або } p. 2355) / \phi 2 (p.2050)$