

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

Попова О. Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« » 2021 року

Випускна кваліфікаційна робота

Бакалавр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Механізми антикризового управління виробничим підприємством»

Виконав(-ла): студент (-ка) 4 курсу, групи МЕН-17

Спеціальності (напряму підготовки) 073 Менеджмент

(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Хоменко М. Я.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник Мізіна О. В., доц., к.е.н., доц. кафедри УФЕБ

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент доцент кафедри ЕОіО, к.е.н., доц. Панченко Г. С.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Нормоконтролер доцент кафедри УФЕБ, к.е.н., доц.

Антоненко В. М.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

« » 2021 р.

*Засвідчую, що у цій
кваліфікаційній роботі немає
запозичень з праць інших авторів
без відповідних посилань.*

Студент

(підпис)

Покровськ – 2021 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічна безпека

Освітній ступінь бакалавр

Напрямок підготовки (спеціальність) 073 Менеджмент

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____/Попова О.Ю./
 “ ____ ” _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Хоменко Марії Ярославівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Механізми антикризового управління виробничим підприємством»

керівник роботи Мізіна О. В., доц., к.е.н., доц. кафедри УФЕБ

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від „19” квітня 2021 року № 175

3. Вихідні дані до роботи _____ статистичні дані ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля», інформація періодичних джерел

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством

2. Діагностика діяльності підприємства в системі антикризового управління

3. Пропозиції щодо антикризових заходів на ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»

5. Перелік графічного матеріалу (з точною вказівкою обов'язкових креслень)
роздавальний матеріал

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Мізіна О. В., доцент кафедри УФЕБ	24.05.2021	27.05.2021
Розділ 1	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	19.04.2021	03.05.2021
Розділ 2	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	04.05.2021	17.05.2021
Розділ 3	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	18.05.2021	23.05.2021
Висновки	Мізіна О.В., доцент кафедри УФЕБ	28.05.2021	30.05.2021
Нормоконтроль	Антоненко В. М., доцент кафедри УФЕБ		

7. Дата видачі завдання 19.04.2021

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	1. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством	19.04.2021 – 03.05.2021	
2.	2. Діагностика діяльності підприємства в системі антикризового управління	04.05.2021 – 17.05.2021	
3	3. Пропозиції щодо антикризових заходів на ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»	18.05.2021 – 23.05.2021	
4.	Висновки за роботою, вступ	24.05.2021– 30.05.2021	
5.	Оформлення роботи	31.05.2021 – 06.06.2021	

Студент _____ Хоменко М. Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Мізіна О. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Хоменко М. Я. Механізми антикризового управління виробничим підприємством / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 Менеджмент. – ДВНЗ ДонНТУ, Покровськ, 2021.

В роботі розглянуто сутність кризових явищ у діяльності підприємства, їх класифікацію та причини виникнення, досліджено особливості антикризового управління підприємством, проаналізовано етапи проведення діагностики кризового стану підприємства, проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля», визначено фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на його діяльність, виявлено у ній проблемні аспекти, оцінено ступінь кризи, що виникла на підприємстві та запропоновано напрями виходу підприємства з кризового стану.

Ключові слова: криза, діагностика кризового стану, антикризове управління, PEST-аналіз, неплатоспроможність, SWOT-аналіз, банкрутство

Список публікацій здобувача:

1. Хоменко М. Я., Мирошніченко Г. Б. Шляхи підвищення ефективності управління активами підприємства // Актуальні проблеми розвитку менеджменту, фінансів та фінансової науки: ідеї та їх впровадження: Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю) (м. Покровськ, 12–14 травня 2020 р.). Покровськ, ДВНЗ «ДонНТУ», 2020. С.134-136.

2. Мізіна О. В., Хоменко М. Я. Інструментарій антикризового управління на підприємстві // Modern Science. Abstracts of the 19th International scientific and practical conference. Primedia E-launch LLC, USA, Houston. 2021. Pp. 79-84.

3. Хоменко М. Я., Мізіна О.В. Особливості антикризового управління підприємством // Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів: наукові ідеї та механізми реалізації: Збірка матеріалів Всеукраїнської наукової конференції (із зарубіжною участю) (м. Покровськ, 12–13 травня 2021 р.). Покровськ, ДВНЗ «ДонНТУ», 2021. С.146-149.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1 Сутність, види та характеристика кризових явищ у діяльності підприємства.....	9
1.2 Особливості антикризового управління підприємством.....	18
1.3 Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства...	27
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	33
2.1 Характеристика діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля».....	33
2.2 Аналіз фінансового стану ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля».....	39
2.3 Моніторинг діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» у системі антикризового управління.....	52
Висновки до розділу 2.....	65
РОЗДІЛ 3 ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ВП «ШАХТА «КУРАХІВСЬКА» ДП «СЕЛИДІВВУГІЛЛЯ».....	68
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
Додаток А. Заява.....	80
Додаток Б. Перелік зауважень щодо оформлення роботи.....	81
Додаток В. Обліково-фінансова звітність підприємства ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля».....	82
Додаток Г. Алгоритм розрахунку фінансово-економічних показників діяльності підприємства.....	90
Додаток Д. Перелік публікацій бакалавра.....	94

ВСТУП

Останнім часом все більше вітчизняних підприємств у процесі ведення своєї діяльності зіштовхуються із кризовими явищами. Це зумовлено багатьма різноманітними факторами, серед яких виокремлюють не лише вплив на підприємство чинників зовнішнього середовища, таких як нестабільна політико-економічна ситуація в країні, зміна рівня інфляції тощо, але і наявність проблем всередині організації, наприклад, неефективний менеджмент, брак інновацій, недоліки у виробничій сфері і т. д. Зважаючи на те, що наслідки кризи для подальшої діяльності підприємства можуть бути вкрай негативними, одним із найважливіших завдань управління є розробка та впровадження заходів щодо попередження кризових явищ, запобігання їх поглибленню та своєчасній нейтралізації.

На сьогоднішній день дослідженню питання антикризового управління присвячено багато наукових праць як закордонних, так і українських вчених: І. О. Бланка, В. О. Василенка, А. Г. Грязнової, Л. О. Лігоненко, А. М. Штангрета та інших. Однак, не дивлячись на велику кількість досліджень, проблема антикризового управління підприємством залишається недостатньо вивченою та потребує подальшого розгляду.

Вагоме місце у економіці України займає вугільна промисловість, але протягом останніх років спостерігається тенденція до погіршення її стану. Наразі діяльність багатьох вугледобувних підприємств є збитковою, тому виникає потреба у впровадженні відповідних методів антикризового управління з метою виведення їх зі скрутного становища.

ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» – невелике підприємство у Донецькій області, основним видом діяльності якого є добування та збагачення кам'яного вугілля. Продукція підприємства поставляється на ТЕС. Історія розвитку підприємства бере свій початок ще у 1939 році. Незважаючи на те, що за період свого існування воно зіштовхувалося із багатьма труднощами, підприємству вдалося впоратися із ними та продовжувати свою діяльність.

Нещодавно ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» відсвяткувало свій 80-річний ювілей.

Метою роботи є дослідження механізмів антикризового управління виробничим підприємством.

Для реалізації поставленої мети у роботі вирішувались наступні завдання:

- розглянуто сутність кризових явищ у діяльності підприємства, їх види, причини виникнення та можливі наслідки;
- вивчено стадії кризового процесу на підприємстві;
- досліджено особливості антикризового управління підприємством;
- розглянуто етапи проведення діагностики кризового стану підприємства;
- проаналізовано фінансово-господарську діяльність ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»;
- визначено основні фактори зовнішнього середовища, що здійснюють вплив на діяльність досліджуваного підприємства;
- виявлено проблемні аспекти у діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»;
- оцінено ступінь кризи, що виникла на підприємстві;
- запропоновано шляхи виведення досліджуваного підприємства з кризового стану.

Об'єктом дослідження є кризові явища в діяльності підприємства та антикризове управління виробничим підприємством.

Предметом дослідження є реалізація механізмів антикризового управління на вугледобувному підприємстві та діагностика кризового стану ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля».

У роботі було використано наступні методи дослідження:

- 1) порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення;
- 2) методи схематичного та графічного зображення – для наочного представлення даних, що аналізуються;
- 3) аналогії, узагальнення та групування;

4) метод SWOT-аналізу для виявлення сильних та слабких сторін, а також наявних можливостей та загроз досліджуваного підприємства;

5) метод PEST-аналізу для виявлення факторів зовнішнього середовища, що здійснюють найбільший вплив на діяльність підприємства.

Теоретико-методологічною основою написання випускної кваліфікаційної роботи є наукові дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених з проблем антикризового управління підприємством.

При написанні випускної кваліфікаційної роботи були використані законодавчо-нормативні акти України, електронні ресурси, наукові праці закордонних та українських авторів, матеріали навчальних посібників, монографій і періодичних видань, а також фінансова звітність підприємства.

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 35 найменувань, 5 додатків. Робота містить 20 рисунків і 15 таблиць.

Випускна кваліфікаційна робота була виконана самостійно на основі реальних даних ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність, види та характеристика кризових явищ у діяльності підприємства

На сьогоднішній день діяльність багатьох вітчизняних підприємств тісно пов'язана із поняттям «кризи». Причинами цього можуть бути не лише проблеми, що виникають всередині самої організації, але й вплив зовнішніх факторів, таких як, наприклад, нестабільне економічне та політичне становище в країні. Оскільки кризові явища можуть мати негативні наслідки, керівництву слід приділяти більшу увагу виявленню перших проявів кризи в організації та докладати максимум зусиль, щоб нейтралізувати їх та уникнути загрози втрати фінансової стійкості підприємства та, як наслідок, настання його банкрутства.

Аналізуючи літературні джерела, можна зробити висновок, що не існує єдиного визначення поняття «криза». Кожен автор пропонує власне тлумачення даного поняття, деякі з яких наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Тлумачення поняття «криза»

Автор	Визначення поняття «криза»
1	2
А. Д. Чернявський [1]	«Переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування»
А. Т. Зуб [2]	«Малоймовірна подія, яка здатна загрожувати життєдіяльності організації, що характеризується невизначеними причинами і важко передбачуваними наслідками та вимагає прийняття негайних рішень»

Продовження таблиці 1.1

І. В. Кривов'язюк [3]	«Крайнє загострення суперечностей в соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі»
І. А. Бланк [4]	«Стан, при якому господарюючий суб'єкт не здатний здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності»
Л. П. Білих [5]	«Крайнє загострення суперечностей розвитку; наростаюча небезпека банкрутства, ліквідації; переломний момент в процесах змін»
А. М. Ткаченко, О. П. Єлець [6]	«Широкомасштабна, непередбачувана, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства»

Узагальнюючи визначення «кризи», що пропонують вищевказані автори, можна зробити висновок, що криза – це переломний момент в процесі функціонування організації, який потребує швидкого реагування з метою уникнення негативних наслідків, що можуть загрожувати діяльності та подальшому розвитку підприємства в цілому.

Розглядаючи питання кризи в діяльності підприємства, слід враховувати, що існує два протилежних підходи до її визначення: позитивний та негативний. Відповідно до першого підходу, прихильниками якого є А. А. Богданов, В. О. Василенко, А. Д. Чернявський, криза розглядається як об'єктивний процес, з яким може зіштовхнутися під час своєї діяльності будь-яка організація та є певним переломним моментом, що може виникати внаслідок впровадження змін на підприємстві. Прихильники другого підходу, а саме такі автори, як Г. П. Іванов, В. Н. Крутько, А. М. Штангрет, стверджують, що наслідки кризи для

організації можуть бути тільки негативними, призводити до порушення фінансової стійкості підприємства та, як наслідок, спричиняти його банкрутство [7].

Поява кризи в організації – явище не раптове, адже на їх виникнення впливають різноманітні причини та фактори. Так, наприклад, основні причини виникнення кризових явищ наведені на рис. 1.1.

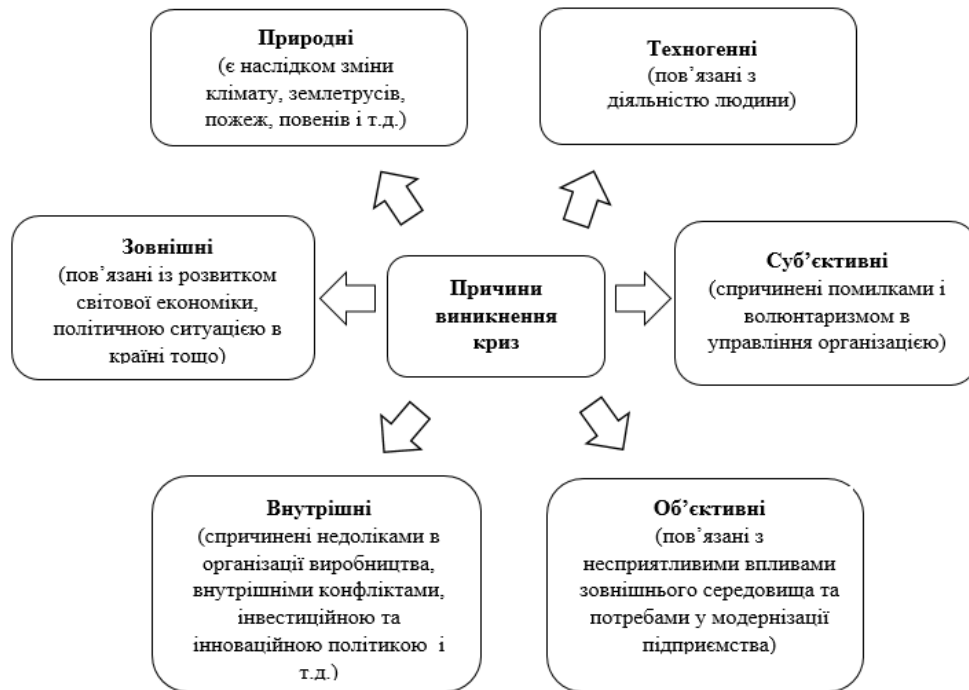


Рисунок 1.1 – Причини виникнення кризових явищ

Джерело: Сформовано автором за даними [8]

Класифікація причин виникнення кризових явищ на підприємстві також може відбуватися за розподілом їх на дві групи: екзогенні та ендогенні чинники. До першої групи належить високий рівень інфляції в країні, де функціонує організація, велика кількість конкурентів в межах певної галузі, нестабільне політико-економічне становище в державі. До другої групи можна віднести недостатній рівень кваліфікації персоналу, неефективні системи менеджменту та маркетингу, неналежне матеріально-технічне забезпечення і т. д. [9].

Факторами кризи в організації можуть бути певні підозрілі явища, зафіксовані у якому-небудь процесі, встановлені тенденції, що свідчать про

появу кризи. Це можуть бути зміни у кількості ресурсів, стані активів організації, або результатах її діяльності в цілому.

Про наявність кризи в організації свідчить поява її симптомів, тобто перших проявів настання кризового явища в її діяльності. До симптомів кризи на підприємстві можуть відноситися, наприклад, раптове зменшення або, навпаки, надмірне збільшення кількості грошових коштів на рахунках, зростання простроченої дебіторської заборгованості, падіння попиту на продукцію та, як наслідок, зниження обсягів продажів тощо. Про ймовірність настання кризових ситуацій також можуть свідчити такі процеси, як збільшення плинності кадрів, виникнення конфліктів між керівництвом та підлеглими, часті зміни в апараті управління організацією, постійне зростання витрат підприємства, скорочення прибутку або взагалі його відсутність [10].

Наслідки кризи для підприємства можуть бути непередбачуваними. Внаслідок подолання кризової ситуації, в організації можуть відбуватися певні зміни, іноді навіть позитивні, що сприятимуть подальшому покращенню її діяльності та розвитку, а отриманий досвід може бути корисним при повторному виявленні кризи у майбутньому. Однак у протилежному випадку криза може завдати руйнівного впливу на підприємство та спричинити повне припинення його діяльності.

Серед характерних ознак кризи на підприємстві виділяють наступні: зниження контролю над ситуацією та її впливом на діяльність суб'єкта господарювання, розгубленість керівництва внаслідок скорочення термінів для прийняття рішень щодо подальших дій, необхідність швидкого реагування та вживання відповідних заходів, підвищення напруги серед працівників, створення умов, що характеризуються невизначеністю та недостатністю інформації [11].

В науковій літературі спостерігаються розбіжності щодо розподілу криз підприємства відповідно до їх видів. Так, наприклад, А. Д. Чернявський пропонує наступну класифікацію криз на рівні підприємства (рис. 1.2).

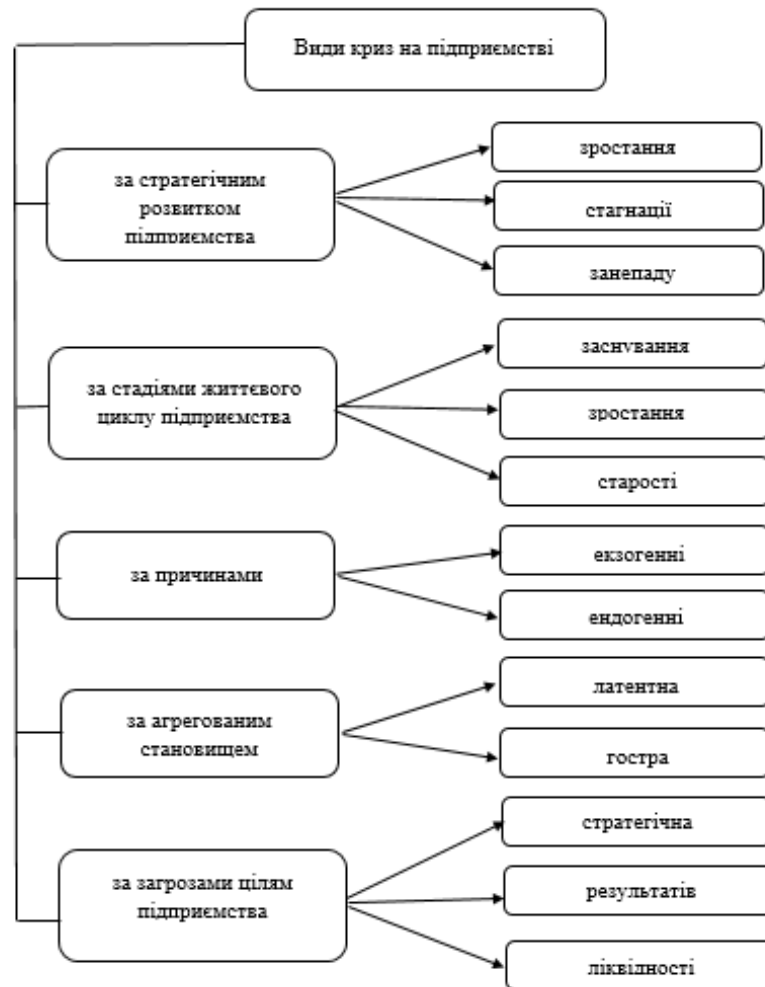


Рисунок 1.2 – Класифікація криз на рівні підприємства (за А. Д. Чернявським)

Джерело: Сформовано автором за даними [1]

Серед типових криз, що можуть виникати на підприємстві та загрожують його цілям, він виокремлює такі як: стратегічна криза, криза результатів та криза ліквідності.

Стратегічна криза може бути спричинена невідповідністю діяльності організації науково-технічному прогресу, використанням застарілих технологій, відсутністю інвестицій у навчання персоналу або придбання нової техніки або, наприклад, недостатньою реакцією системи маркетингу на ринкові умови, що постійно змінюються. Вона характеризується пошкодженням інноваційного потенціалу підприємства, тобто виникненням ситуації, коли потенціал розвитку

вже вичерпано, а можливість створювати новий відсутня. Небезпека даної кризи полягає у тому, що вона може залишатися непомітною протягом певного часу.

Криза результатів виникає під час тривалої збиткової діяльності підприємства, що, у свою чергу, може призводити до відхилень фактичних показників від запланованих, зменшення частки власного капіталу тощо.

Характерною ознакою кризи ліквідності є втрата платоспроможності, тому якщо вчасно не вжити відповідних заходів для виходу підприємства із кризового стану, вона може призвести до його ліквідації [1].

Якщо криза охоплює не весь суб'єкт господарювання, а лише окремі його елементи, при цьому не пошкоджуючи процес функціонування всієї системи, то її прийнято вважати локальною. Л. О. Лігоненко пропонує наступну видову класифікацію локальних криз на підприємстві:

- криза збуту, що виникає, коли обсяг продукції, що виготовляється, не відповідає обсягу попиту на неї споживачів;
- криза діяльності, причиною виникнення якої є ситуація, коли підприємство не може здійснювати свою діяльність у межах певної ринкової ніші через велику кількість конкурентів та повністю реалізовувати свій виробничий потенціал;
- фінансова криза, яка характеризується невідповідністю між грошовими надходженнями та витратами, скороченням прибутку, нестачею фінансових ресурсів підприємства для фінансування своєї поточної діяльності, погашення заборгованостей, сплати податків тощо;
- криза менеджменту, пов'язана з використанням невідповідних стилів та методів управління організацією, неналагодженою системою своєчасного реагування на проблеми, що виникають в процесі її діяльності, тобто відсутністю антикризового менеджменту на підприємстві [12].

Кризові явища, що зустрічаються в діяльності підприємств, можуть бути зворотніми та незворотніми. Зворотня криза передбачає можливість організації виходу із кризового стану за рахунок власних коштів, кредитів або за допомогою держави чи інших зацікавлених осіб, при цьому не припиняючи свою діяльність

на ринку. Під незворотньою кризою мають на увазі неспроможність організації подолати фінансові труднощі та продовжувати своє функціонування під фірмовою назвою, внаслідок чого до неї застосовується проведення таких заходів як реорганізація, ліквідація, розпродаж майна тощо.

Таким чином, кризові явища можуть мати небажані наслідки для подальшого розвитку підприємства, а іноді навіть ставити під загрозу його існування, тому важливу роль має їх своєчасне виявлення для якнайшвидшого усунення та запобігання ускладнення ситуації. Для цього необхідно розрізняти стадії кризового процесу, їх характерні ознаки та оцінювати можливості підприємства щодо їх подолання.

Стадії кризових процесів з точки зору масштабів їх розвитку та можливостей підприємства щодо боротьби із ними представлені на рис. 1.3 [11, с. 13].

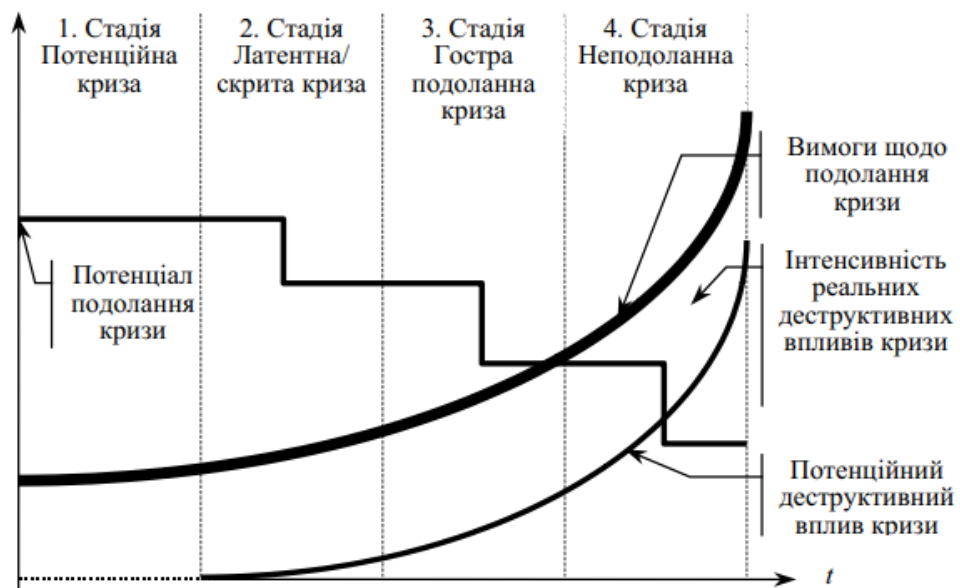


Рисунок 1.3 – Стадії кризового процесу на підприємстві

На першій стадії – потенційна криза – існує лише ймовірність появи кризових явищ та спостерігаються деякі передумови їх виникнення. Потенціал підприємства щодо подолання кризи є значно вищим за необхідні вимоги для її усунення. На цьому етапі відбувається зародження кризових процесів в організації, однак вони не загрожують її діяльності.

Друга стадія – латентна (прихована) криза – свідчить про те, що кризовий процес на підприємстві вже розпочався, однак розпізнати його симптоми ще дуже складно. Ця стадія не потребує використання наявного потенціалу подолання кризи підприємства у повній мірі, адже є лише «попередженням» реальної кризи. Однак на цій стадії дуже важливо вжити попереджувальні заходи для того, щоб не допустити небажаного розвитку подій та переходу кризи до наступної стадії.

Третя стадія – гостра переборна криза – потребує швидкого ухвалення рішень та пошуку шляхів для боротьби із кризовою ситуацією, що вже почала негативно впливати на діяльність підприємства. Її ознаками є інтенсивність, швидкість протікання, наявність усіх видимих симптомів: зниження обсягів продажів продукції, втрата підприємством рентабельності та платоспроможності, збиткова діяльність, погіршення фінансового стану в цілому. На даному етапі спостерігається обмеженість потенціалу подолання кризи та виснаження ресурсів організації. Виникає необхідність застосування найбільш ефективних заходів у дуже обмежені терміни, що підвищує вимоги до рішень, які приймає керівництво.

У разі неможливості підприємства приборкати гостру кризу, вона переходить до останньої четвертої стадії – неподоланної кризи. На цій стадії вимоги для подолання кризи є значно більшими за наявний потенціал підприємства. Характерними рисами стадії неподоланної кризи є відсутність ресурсів для проведення заходів по боротьбі із кризовими явищами, часова обмеженість, посилення негативного впливу кризового стану на підприємство. Зазвичай, ця стадія завершується ліквідацією підприємства [11].

Окрім стадій, які проходить у своєму розвитку кризове явище, що виникає на підприємстві, для кращого розуміння його сутності виділяють фази кризи. Так, наприклад, відповідно до праці О. М. Скібіцького, можна виокремити три фази кризи підприємства (рис. 1.4).

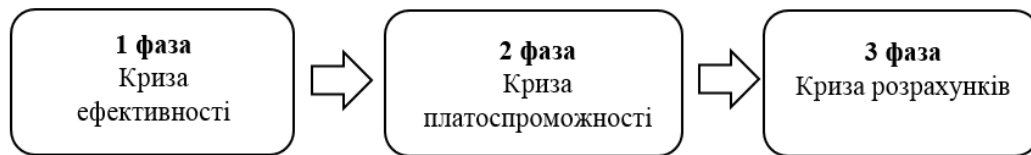


Рисунок 1.4 – Фази кризи підприємства

Джерело: Сформовано автором за даними [11]

До ознак першої фази можна віднести негативну динаміку показників оборотності, скорочення тривалості операційного циклу, зменшення прибутку. Усі ці фактори призводять до зниження ефективності діяльності підприємства, причиною чого є отримання збитків. Спочатку збитковими є окремі операції, у такому разі збитки покриваються за рахунок нерозподіленого прибутку або власного капіталу підприємства. Пізніше спостерігається отримання збитків за окремі періоди, а через деякий час збитковою стає діяльність підприємства в цілому. Коли підприємство вже не в змозі перекривати збитки за рахунок власних фінансових ресурсів, відбувається перехід до другої фази кризи.

Ознаками другої фази є нестача грошових коштів організації для фінансування як своєї діяльності, так і для виконання зобов'язань. Як наслідок, підприємство потрапляє у стан неплатоспроможності і зіштовхується з такими проблемами як прострочена кредиторська заборгованість, неможливість погасити позики, необхідність виплати штрафів за несвоєчасні розрахунки і т. д.

Криза платоспроможності є передумовою виникнення ситуації банкрутства підприємства, що, власне кажучи, і є третьою фазою розвитку кризи підприємства [11].

Таким чином, розуміння причин виникнення кризових явищ, своєчасне виявлення перших симптомів кризи, визначення стадії, на якій вона перебуває, дає змогу якнайшвидше обрати необхідні заходи для подолання кризи та уникнути таких негативних наслідків, як банкрутство та ліквідація підприємства. Оскільки криза може мати різноманітні наслідки для подальшого функціонування організації (від впровадження позитивних змін у її діяльність до

припинення її існування в цілому) визначається необхідність запровадження на підприємствах ефективної системи антикризового управління.

1.2 Особливості антикризового управління підприємством

Останнім часом в нашій країні спостерігається тенденція до постійного зростання кількості підприємств, що у процесі своєї діяльності зіштовхуються із багатьма проблемами різного характеру та внаслідок цього опиняються у кризовому становищі, тому одним із найактуальніших напрямків в управлінській діяльності доцільно вважати антикризове управління.

Дослідженням питання антикризового управління займалися у своїх наукових працях багато як закордонних, так і українських науковців, серед яких І. О. Бланк, В. О. Василенко, А. Г. Грязнова, Л. О. Лігоненко, А. М. Штангрет та інші.

Аналізуючи літературні джерела, можна помітити розбіжності поглядів авторів щодо визначення поняття «антикризового управління». Так, наприклад, професор В.О. Василенко визначає його як управління, в якому передбачається небезпека кризи для підприємства, застосування заходів щодо мінімізації її негативних наслідків та використання досвіду її подолання у майбутньому [8]. На думку Л.О. Лігоненко, це управління, яке спрямоване на швидке виявлення проявів кризового стану та застосування необхідних заходів для його подолання з метою уникнення банкрутства підприємства [13]. С. А. Бурий, Д. С. Мацеха під антикризовим управлінням розуміють систему постійних дій менеджерів, що спрямовані на всі елементи організації та передбачають миттєве реагування на зовнішні і внутрішні фактори, що можуть загрожувати функціонуванню організації та її подальшому розвитку [14]. Інші автори наголошують на тому, антикризове управління є сукупністю певних методів, що можуть застосовуватися як у випадку профілактики, так і для оздоровлення організації, та спрямовані на уникнення її неплатоспроможності.

Узагальнюючи наведені твердження, можна зробити висновок, що антикризове управління – це управління, головним завданням якого, перш за все, є запобігання настанню кризового стану, а у випадку його появи – застосування усіх можливих заходів щодо ліквідації кризи з найменшими втратами для підприємства з метою запобігання банкрутства.

Серед основних складових системи антикризового управління виділяють предмет, основну мету, принципи, на яких воно ґрунтується, функції, які воно виконує, та безпосередньо процес його здійснення у межах організації [15].

Предметом антикризового управління є дослідження причин виникнення кризових явищ, факторів, що сприяють їх появі, симптомів їх прояву, а також наслідків для подальшої діяльності підприємства, до яких вони призводять [16]. Об'єктом антикризового управління є кризи, що виникають у процесі функціонування підприємства, можливі заходи щодо їх усунення та попередження їх повторної появи у майбутньому, а суб'єктом виступають компетентні особи (власники підприємства, антикризові менеджери, представники державних органів і т. д.), що здійснюють реалізацію відповідних дій у ситуації, що склалася, та забезпечують вихід підприємства з кризового стану з мінімальними збитками [17]. Його основна мета – збереження стійкого фінансового становища підприємства, що опинилося у кризовій ситуації.

Слід зауважити, що зміст «антикризового управління» можна розглядати як у вузькому, так і у широкому розумінні (рис. 1.5).

Розглядаючи питання антикризового управління підприємством, слід звернути увагу на наступні положення, у яких розкривається його сутність:

- 1) Можна передбачити настання кризових явищ, у деяких випадках вони є очікуваними, а іноді їх можна навіть викликати.
- 2) Кризи можна випереджати, прискорювати або, навпаки, затримувати.
- 3) Необхідно готуватися до кризи задовго до моменту її прояву.
- 4) До певного моменту кризи є керованими.

5) При правильному управлінні процесом виходу підприємства із кризового стану можна мінімізувати негативні наслідки кризи для підприємства.

6) Для того, щоб управляти організацією в період кризи, необхідно володіти достатніми знаннями та досвідом [19].



Рисунок 1.5 – Зміст поняття «антикризове управління»

Джерело: Сформовано автором за даними [18]

Основні принципи, на яких ґрунтується процес здійснення антикризового управління на підприємстві наведені на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Основні принципи антикризового управління

Джерело: Сформовано автором за даними [20]

Суть першого принципу полягає у тому, що на підприємстві постійно існує ймовірність настання кризової ситуації, тому менеджерам необхідно бути готовими до реагування на перші прояви кризи у будь-який момент для недопущення її поглиблення.

Другий принцип свідчить про необхідність впровадження заходів щодо нейтралізації перших симптомів кризи у найкоротші терміни. Це зумовлено, перш за все, швидким розвитком кризових явищ, і, як наслідок, збільшенням їх негативного впливу на діяльність підприємства, що призводить до його виходу із стану рівноваги.

Відповідно до третього принципу важливу роль відіграє оцінка реальної загрози кризи для підприємства. Для того, щоб обрати відповідні заходи, треба адекватно оцінити небезпеку кризи: переоцінивши її підприємство може зазнати зайвих втрат, але якщо, навпаки, недооцінити кризу, обрані методи можуть виявитися неефективними.

Зміст четвертого принципу пояснюється тим, що краще попередити настання кризи, аніж потім боротися з її негативними наслідками.

П'ятий принцип полягає у тому, що в антикризовому менеджменті застосовуються певні «індикатори», за допомогою яких можна виявити розвиток кризового процесу, визначити якого саме аспекту діяльності підприємства він стосується та оцінити міру його небезпеки.

Шостий принцип говорить про те, що у деяких випадках для виходу підприємства із кризового стану та запобіганню його банкрутству достатньо власних внутрішніх можливостей, використаних у повному обсязі [20].

Застосування даних принципів дозволяє провести діагностику кризи на початкових етапах її прояву, визначити фактори, що спричинили її появу та оцінити ступінь небезпеки, якої вона може завдати підприємству, своєчасно припинити її розвиток за допомогою використання відповідних інструментів антикризового управління, а у випадку її поглиблення – підтримувати фінансову рівновагу організації. Відповідно до принципів антикризового управління можна

сформувані його цілі - збереження конкурентоспроможності підприємства, відновлення його платоспроможності та запобігання банкрутству підприємства.

Окрім основних принципів розрізняють системні та специфічні принципи проведення антикризового управління. В узагальненому вигляді їх надано на рис. 1.7 [21].

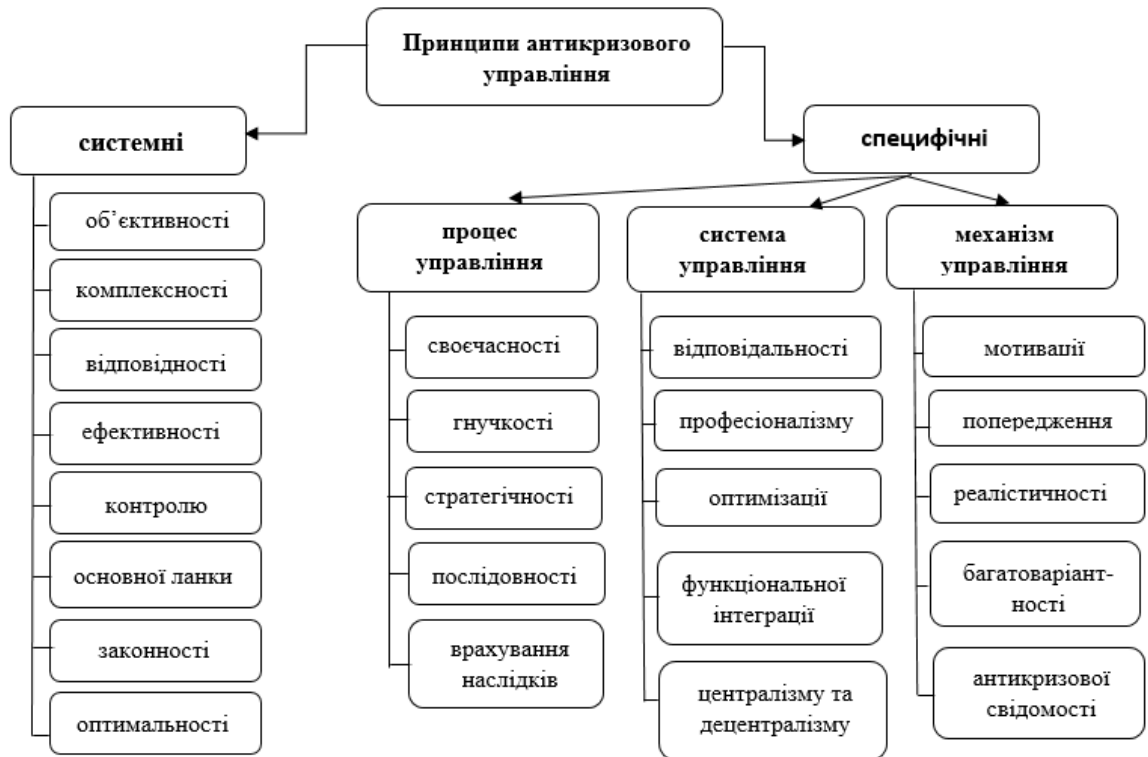


Рисунок 1.7 – Системні та специфічні принципи антикризового управління

Впровадження антикризового управління передбачає вирішення наступних завдань:

- прогнозування виникнення кризових явищ в діяльності підприємства;
- діагностика причин, що призвели до появи кризи;
- проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства;
- аналіз кадрового потенціалу;
- забезпечення фінансової стійкості, а у разі виникнення необхідності – фінансового оздоровлення організації;
- зменшення негативних наслідків кризи;

- відновлення платоспроможності підприємства;
- контроль за проведенням заходів, передбачених антикризовим управлінням [22].

Впровадження і реалізація антикризового управління на підприємстві здійснюється за допомогою інструментів, які представлені на рис. 1.8.

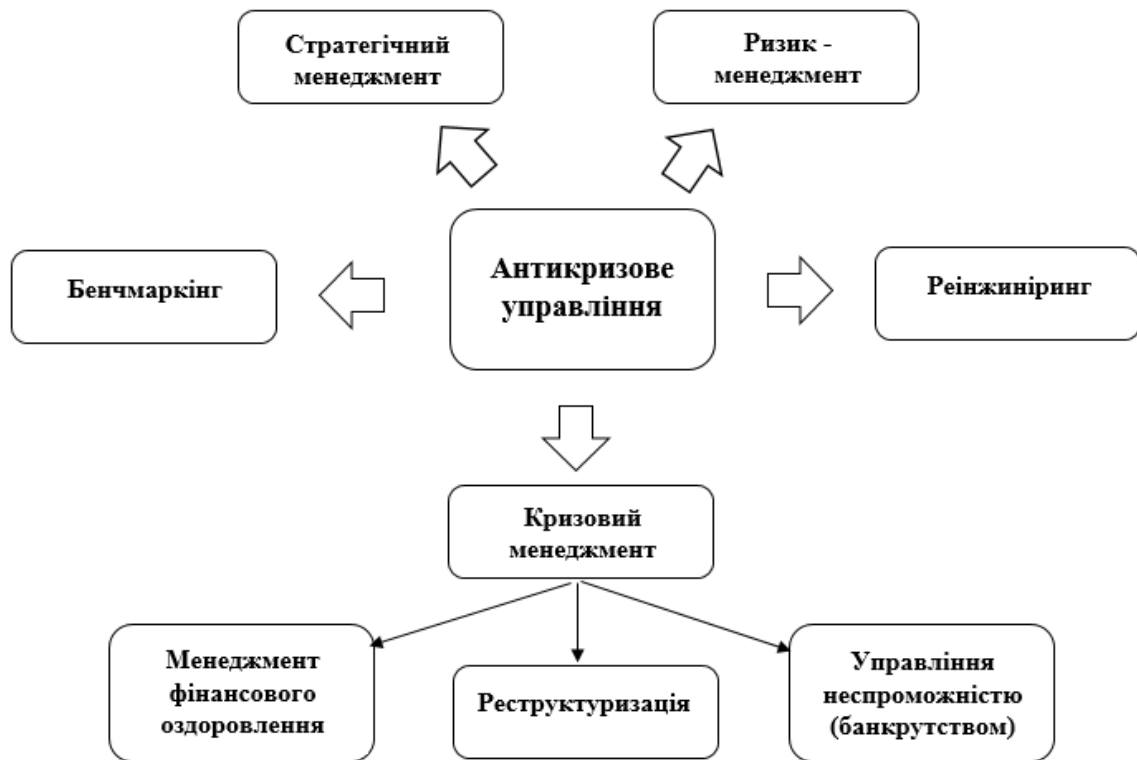


Рисунок 1.8 – Структура антикризового управління підприємством
Джерело: Сформовано автором за даними [23]

Стратегічний менеджмент спрямований на реалізацію довгострокових цілей підприємства та досягнення ним конкурентних переваг за допомогою швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Ризик-менеджмент дозволяє своєчасно спрогнозувати настання ризику на підприємстві, оцінити ступінь його прояву та за допомогою застосування необхідних методів запобігати його негативним наслідкам або мінімізувати втрати, що із ними пов'язані.

Сутність антикризового реінжинірингу полягає у проведенні поетапних змін як в окремих процесах так і в цілому на підприємстві, направлених на

удосконалення його діяльності. Наприклад, реорганізація фінансів підприємства, ліквідація збиткових підрозділів тощо.

Бенчмаркінг передбачає проведення порівняльного аналізу конкретного підприємства з фірмою, що займає лідируючу позицію у межах даної галузі, з метою покращення його діяльності шляхом перейняття позитивного досвіду та застосування отриманої у процесі дослідження інформації.

Кризовий менеджмент включає такі види діяльності: реструктуризацію підприємства, тобто цілеспрямовану зміну його структури та окремих елементів, з яких вона складається; менеджмент фінансового оздоровлення, направлений на покращення фінансового становища організації та запобігання її банкрутству; управління фінансовою неспроможністю (менеджмент банкрутства), що має на меті здійснення ліквідації підприємства, яка може проводитися як добровільно, так і за рішенням суду [23].

Функції управління, такі як планування, організація, мотивація і контроль, властиві також і антикризовому управлінню, однак в процесі його здійснення вони зазнають деяких змін.

Так, наприклад, функція планування в антикризовому управлінні передбачає формування довгострокових цілей, впровадження нових напрямків діяльності організації з метою підвищення його конкурентоспроможності, зважаючи на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а також складання плану фінансового оздоровлення, враховуючи наявні ресурси та можливість ліквідації деяких підрозділів підприємства.

Організація має на меті забезпечення оптимального використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, налагодження діяльності всіх взаємопов'язаних структурних елементів організації для виходу її із кризового стану з мінімальними втратами.

Мотивація передбачає моральне та матеріальне заохочення працівників, що беруть участь у антикризовому процесі, таким чином підвищуючи їх зацікавленість у якомога ефективнішому проведенні заходів щодо виходу підприємства з кризового стану.

Контроль є однією з найважливіших функцій антикризового управління, адже він забезпечує виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих, дозволяє своєчасно визначити та усунути проблеми, що стають на заваді ефективному проведенню антикризових заходів, спостерігати за процесом розгортання кризи та її впливом на стан підприємства в цілому.

Окрім загальних функцій, антикризове управління виконує деякі спеціальні функції, а саме: проведення діагностики кризового стану підприємства, забезпечення його фінансової стійкості, уникнення неплатоспроможності та проведення його фінансового оздоровлення [24].

Залежно від особливостей, що притаманні антикризовому управлінню, можна виділити наступні його види (рис. 1.9).



Рисунок 1.9 – Види антикризового управління

Джерело: Сформовано автором за даними [25]

Реактивне антикризове управління застосовується у випадку загострення кризового явища на підприємстві. Воно передбачає розробку чітких цілей та прийняття рішень щодо впровадження ефективних заходів щодо виведення організації із кризового стану з урахуванням дефіциту часу. Його метою є

повернення підприємства до того стану, у якому воно перебувало до настання кризи.

Превентивне антикризове управління, на відміну від реактивного, проводиться з метою оцінки ймовірності настання кризової ситуації та передбачає розробку заходів щодо її попередження [25].

Передкризове управління має на меті розробку певних стратегій, що здатні попередити кризу, управління в умовах кризи передбачає швидке реагування на кризове явище, що загрожує діяльності підприємства, та застосування заходів щодо його усунення, післякризове управління спрямоване на оцінку стану підприємства, що зіштовхнулося із наслідками кризи та планування його подальшої діяльності [26].

Активне антикризове управління здійснюється безпосередньо на стадії гострої кризи і передбачає застосування необхідних заходів щодо виведення підприємства із кризового стану, а пасивне має на меті здійснення управління процесами на підприємстві, враховуючи ймовірність настання кризи у майбутньому.

Застосування локального антикризового управління є доцільним, коли криза охоплює окремий підрозділ підприємства, а глобального – коли у кризовій ситуації опиняється організація в цілому [25].

Для того щоб при впровадженні заходів антикризового управління було досягнуто бажаних результатів необхідно: по-перше, провести детальний аналіз і виявити причину виникнення кризової ситуації; по-друге, доручити розробку антикризових заходів досвідченому антикризовому менеджеру; по-третє, залучити до процесу подолання кризи персонал підприємства; по-четверте, раціонально використовувати ресурси організації, по-п'яте, здійснювати постійний контроль за розвитком кризи та станом підприємства з метою швидкого реагування на загрозу ускладнення становища та уникнення негативних наслідків.

1.3 Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства

Одним із необхідних напрямів антикризового управління є діагностика кризового стану підприємства, адже саме за її результатами можна оцінити масштаби кризи та можливості організації щодо її подолання, визначити ймовірність настання банкрутства, спрогнозувати можливі наслідки кризової ситуації для подальшого функціонування і розвитку підприємства. Її метою є пошук проблеми, що виникла у процесі діяльності підприємства і може спричинити негативні наслідки для його подальшого функціонування і розвитку, а основною задачею є створення аналітичної бази, на основі якої буде прийнято необхідне для усунення даної проблеми управлінське рішення.

Розрізняють внутрішню та зовнішню діагностику кризи на підприємстві. Перша проводиться за ініціативою керівництва підприємства, а ініціаторами другої можуть бути як кредитори, що визначають методи поведінки із підприємством-боржником, так і потенційні інвестори, що мають бажання переконатися у доцільності вкладання коштів у подальший розвиток підприємства [27].

Зазвичай діагностика кризи, з якою зіштовхнулося підприємство, розпочинається із визначення її симптомів, найпоширенішими з яких можуть бути:

- зниження прибутку або збиткова діяльність організації;
- зменшення обсягів реалізації продукції та падіння попиту на неї;
- скорочення частки на ринку;
- низький рівень продуктивності праці;
- скорочення кількості працівників тощо [23].

Розрізняють п'ять етапів проведення діагностики кризового стану підприємства (рис. 1.10).

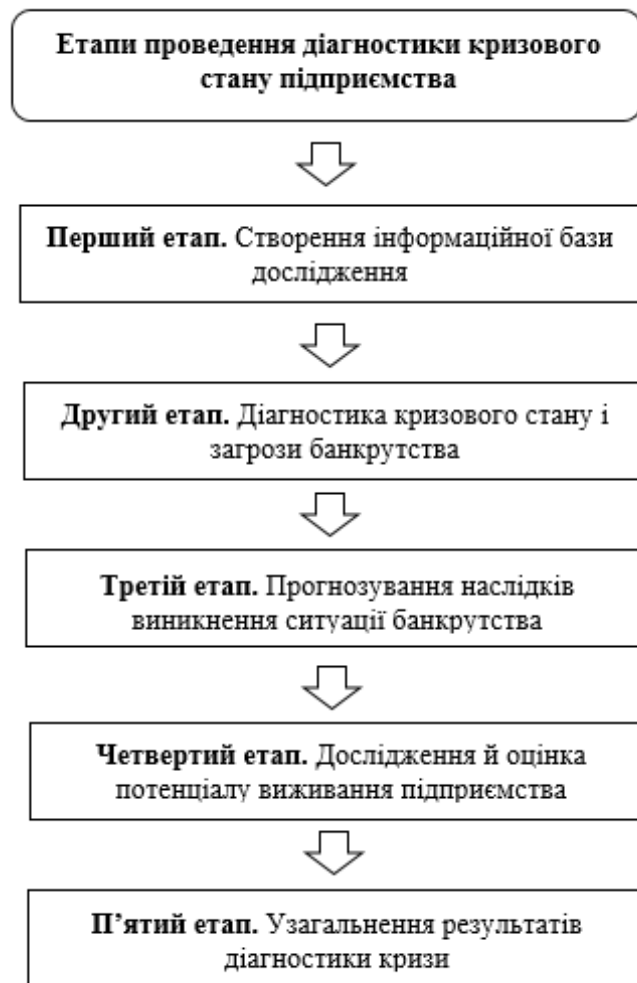


Рисунок 1.10 – Етапи проведення діагностики кризового стану підприємства

Джерело: Сформовано автором за даними [28]

На першому етапі проводиться збір інформації щодо результатів діяльності підприємства, джерелами якої є фінансова звітність підприємства, бухгалтерські звіти щодо зобов'язань підприємства, наявних дебіторів, складу поточних витрат тощо.

На другому етапі визначається масштабність кризового явища, яке охопило підприємство, та ступінь його небезпеки. Для цього визначаються ознаки наявності кризи в організації та проводиться експрес-аналіз, який дає можливість оцінити розміри збитків у порівнянні з наявним власним капіталом; визначити обсяги простроченої дебіторської заборгованості; з'ясувати, чи є у підприємства на даний момент непогашені заборгованості; простежити за

динамікою фінансових показників підприємства та у випадку виявлення негативних тенденцій визначити причини, що цьому сприяли. Якщо після проведення експрес-аналізу стан підприємства визначається як задовільний, то немає необхідності у продовженні діагностики кризового стану, однак у протилежному випадку переходять до проведення поглибленого аналізу. В процесі проведення поглибленого аналізу визначаються чинники, що вплинули на появу та розвиток кризового явища, проводиться їх розподіл на дві групи: внутрішні чинники та зовнішні фактори, який дає змогу визначити ті проблеми, з якими пов'язане настання кризового стану підприємства. У разі переважання проблеми, що виникли на рівні підприємства, виникає необхідність щодо розробки і реалізації заходів щодо їх усунення. Однак ситуація погіршується, якщо більшість виявлених кризових чинників пливають на діяльність підприємства ззовні. У такому випадку небезпека кризи є значно більшою і виникає ймовірність настання ситуації банкрутства.

На третьому етапі необхідно визначити ймовірність настання банкрутства підприємства та спрогнозувати наслідки такої ситуації у разі її виникнення. Проводиться ряд досліджень, серед яких оцінка ліквідаційної маси, аналіз заборгованостей, прогноз фінансових наслідків ситуації, що виникла, для підприємства.

Головним завданням четвертого етапу є визначення можливості виживання підприємства. На цьому етапі досліджуються можливі методи боротьби підприємства із кризою, проводиться пошук шляхів його виходу із кризового стану. Для цього оцінюється кількість наявних ресурсів підприємства, можливі перспективи його діяльності та подальшого розвитку. Важливу роль на даному етапі відіграє дослідження зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство. Якщо в процесі його аналізу було виявлено, що очікуються позитивні зміни, можна розраховувати на покращення обставин, однак якщо прогнози не сприятливі, це свідчить про погіршення становища підприємства та скорочення часу для прийняття рішень щодо подальших дій.

На останньому п'ятому етапі підводяться підсумки та формується звіт з проведеної діагностики, який містить у собі узагальнені результати дослідження, серед яких дані про масштаб впливу кризи на діяльність підприємства, причини, якими зумовлена її поява, наявний потенціал підприємства щодо його виходу із кризового стану, прогнози щодо подальшого розвитку ситуації, можливих наслідків та очікуваного терміну настання банкрутства, якщо існує така ймовірність [28].

Отже, за допомогою діагностики кризового стану підприємства, можна побачити повну картину ситуації, що склалася, яка, у свою чергу, дає можливість на основі отриманої у ході дослідження інформації приймати необхідні управлінські рішення щодо впровадження на підприємстві необхідних антикризових заходів.

Якщо вчасно не вжити необхідних заходів щодо подолання фінансової кризи, її загострення може призвести до втрати підприємством платоспроможності. Причини, що призводять підприємство до такого стану можуть бути різними. До зовнішніх причин можна віднести інфляційні процеси, що відбуваються у країні, посилення конкуренції у галузі, недосконалість системи податкового законодавства, зростання процентних ставок за кредити, нестабільне економіко-політичне становище тощо. Серед внутрішніх причин виділяють наступні: відсутність зацікавленості, та як наслідок, застосування неефективних методів управління власниками державних підприємств, недоліки у організаційній структурі, низький рівень кваліфікації персоналу, відсутність інновацій, використання застарілих технологій виробництва, наявність великого об'єму заборгованостей, відсутність балансу між надходженням грошових коштів та витратами, порушення фінансової стійкості підприємства і т. д.

Розрізняють чотири види неплатоспроможності підприємства:

- перший вид – «поточна неплатоспроможність» – виникає, коли на підприємстві склалися відповідні обставини, в силу яких воно неспроможне погасити поточний борг через відсутність необхідних для цього коштів;

- другий вид – «критична неплатоспроможність» – має місце у разі невідповідності наприкінці звітного періоду коефіцієнтів покриття і забезпечення власними засобами встановленим нормативним значенням. У такому випадку підприємство опиняється у стані «потенційного банкрутства»;
- третій вид – «надкритична неплатоспроможність» – виникає тоді, коли до господарського суду подається заява про порушення щодо підприємства справи про визнання його банкрутом;
- четвертий вид – «ліквідаційна неплатоспроможність», ознакою якої є неспроможність підприємства-боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації. Така ситуація призводить до припинення діяльності підприємства, тобто його ліквідації [29].

В Україні умови та порядок визнання підприємства банкрутом регулюються Кодексом України з процедур банкрутства, відповідно до якого банкрутство визначається як «визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедури санації та реструктуризації і погасити встановлені у порядку, визначеному цим Кодексом, грошові вимоги кредиторів інакше, ніж через застосування ліквідаційної процедури» [30]. Також Кодексом передбачені процедури, які застосовуються щодо підприємства, яке було визнане банкрутом (рис. 1.11).



Рисунок 1.11 – Процедури, застосування яких передбачено Кодексом України з процедур банкрутства щодо підприємства, визнаного банкрутом

Таким чином, необхідність етапу діагностики кризового стану у процесі антикризового управління визначається тим, що своєчасне виявлення кризового

явища, що виникло на підприємстві, визначення його масштабів та ступеню небезпеки дає змогу якнайшвидше вжити заходів, необхідних для його подолання. Окрім цього, отримана у процесі діагностики інформація дозволяє тримати ситуацію під контролем, не допускати поглиблення кризи та передбачати можливе настання банкрутства.

Висновки до розділу 1

У даному розділі розкрито сутність кризових явищ у діяльності підприємства, визначено основні причини їх виникнення та можливі наслідки. Розглянуто типові види криз, серед яких доцільно виділити стратегічну кризу, кризу результатів та кризу ліквідності, та різноманітні класифікації криз на рівні підприємства, запропоновані у своїх наукових дослідженнях іншими авторами. Досліджено стадії кризових процесів з точки зору масштабів їх розвитку та можливості підприємства щодо їх подолання. Окрім стадій, для кращого розуміння сутності кризи проаналізовано її фази та ознаки, за якими їх можна розрізнити.

Було порівняно трактування поняття «антикризового управління», що наведені у різних літературних джерелах, розглянуто його зміст у вузькому і широкому розуміннях, визначено основні складові: предмет, основну мету, принципи та функції. Досліджено види антикризового управління, його основні завдання та елементи, що формують його структуру.

Проаналізовано основні етапи проведення діагностики кризового стану підприємства, визначено основні причини, що призводять до втрати підприємством платоспроможності. Розглянуто поняття банкрутства підприємства та основні процедури, що застосовуються щодо підприємства-боржника. Обґрунтовано необхідність проведення діагностики кризового стану підприємства у процесі антикризового управління.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

2.1 Характеристика діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»

Вугільна промисловість займає досить вагоме місце в економіці нашої країни. Це зумовлено великою цінністю даного ресурсу, адже завдяки його використанню здійснюється діяльність багатьох інших галузей, таких як, наприклад, металургія, електроенергетика та інші. Однак, незважаючи на те, що запаси вугілля в Україні є досить великими та їх кількості було б цілком достатньо для забезпечення власних потреб, останнім часом спостерігається тенденція до погіршення діяльності вугільної промисловості. Дослідження основних техніко-економічних показників даної галузі свідчить про те, що наразі вона перебуває у скрутному становищі, тому однією з актуальних проблем сьогодення є виведення вугільної промисловості із кризового стану та її перетворення на провідну галузь.

Відокремлений підрозділ «Шахта «Курахівська» Державного підприємства «Селидіввугілля» створено згідно з наказом ДП «Селидіввугілля» від 6 червня 2005 року №1. Підприємство належить до сфери управління Міністерства енергетики України. Місцезнаходження ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»: Україна, 85487, Донецька обл., місто Гірник, вул. Териконна, 1.

Метою діяльності підприємства є забезпечення виконання завдань з видобутку вугілля з найменшими витратами та задоволення соціально-економічних потреб працівників.

Основним видом діяльності, що здійснює ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» є добування та збагачення кам'яного вугілля. Продукція підприємства поставляється на ТЕС.

Варто зазначити, що всього на балансі шахти значиться 13 пластів, однак експлуатується з них лише 2 пласти. Оскільки промислові запаси складають 92,4 млн. т. вугілля, то існує перспектива подальшого розвитку підприємства.

Історія розвитку підприємства бере свій початок дуже давно. Шахта «Курахівська» була закладена ще у 1939 році, тобто 82 роки тому. Будівництво даного підприємства було унікальним, адже до того часу побудувати шахту швидше ніж за 5 років здавалося неможливим. Однак, не дивлячись на це, воно стало до ладу у рекордні строки вже у 1940 році і на той час мало виробничу потужність 600 тис. т. вугілля на рік. Під час Другої світової війни шахту було знищено, тому у серпні 1945 року почалися роботи по її відновленню. На шахті впроваджувалося у експлуатацію новітнє обладнання, відбувся перехід на циклічний графік роботи. Завдяки проведеним змінам та великим зусиллям працівників вже у 1950 році було досягнуто довоєнного рівня видобутку вугілля, а наприкінці 60-х років – максимальних результатів, а саме середньодобового видобутку вугілля у розмірі 1469 тон. Пік розвитку підприємства тривав до періоду настання незалежності. Такі фактори як відсутність належного фінансування, використання застарілої техніки, нестабільність споживчого попиту завдали негативного впливу на стан вугільної промисловості в цілому, однак попри це підприємству вдалося вистояти та продовжувати свою діяльність.

Структура управління ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» наведена на рис. 2.1.

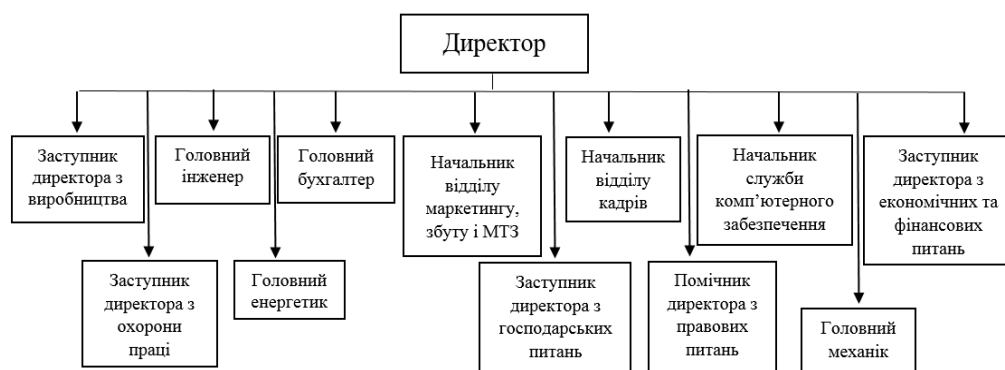


Рисунок 2.1 – Структура управління ВП «Шахта «Курахівська»

Фактична чисельність персоналу ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» наприкінці грудня 2019 року склала 834 особи, що дещо відрізняється від попередніх років. Для більшої наочності зміни у чисельності працівників підприємства представлені на рис. 2.2.

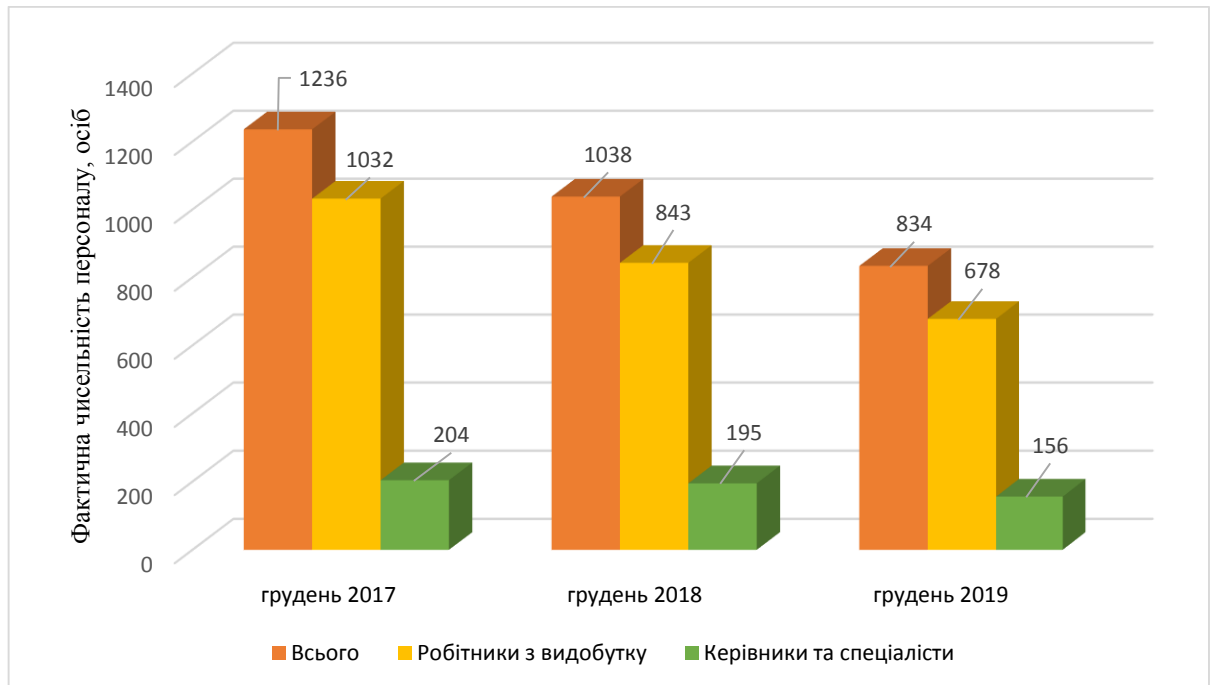


Рисунок 2.2 – Фактична чисельність персоналу ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» у 2017-2019 рр.

Джерело: Сформовано автором самостійно

Рис. 2.2 наочно демонструє постійне зниження фактичної чисельності працівників: у 2018 році у порівнянні з 2017 роком вона зменшилася на 198 осіб, що складає 16,02%, у тому числі кількість робітників з видобутку знизилася на 18,31%, керівників та спеціалістів – на 4,41%. У 2019 році в порівнянні з 2018 роком фактична чисельність персоналу зменшилася на 204 особи або на 19,65%, у тому числі відбулося скорочення чисельності робітників з видобутку на 19,57%, керівників та спеціалістів – на 20%.

Це призвело до незначних змін у структурі працівників. Якщо у грудні 2017 р. співвідношення кількості робітників з видобутку та керівників і спеціалістів року складало відповідно 83,5% та 16,5%, то у грудні 2018 року –

81,21% та 18,79% , а у грудні 2019 року – 81,29% та 18,71%. Тобто відбувається незначне зростання частки керівного персоналу.

Проаналізуємо склад персоналу за віком. Розподіл працівників ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» за віком наведено на рис. 2.3.

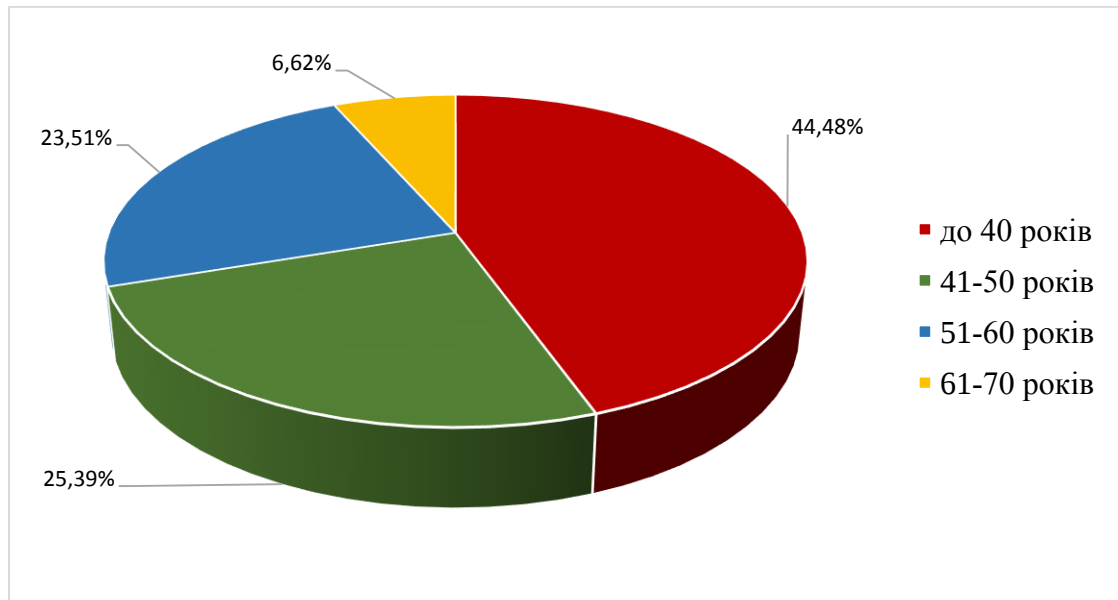


Рисунок 2.3 – Розподіл працівників ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» за віком у 2019 р.

Джерело: Сформовано автором самостійно

Аналіз даних доводить, що найбільшу питому вагу займають працівники найбільш працездатного віку, а саме до 40 років (близько 45%). Другою за величиною є категорія працівників віком від 41 до 50 років (майже 26%). Майже чверть (близько 24%) припадає на працівників віком від 51 до 60 років. Найменшу питому вагу мають працівники, що вже досягли пенсійного віку (майже 7%). За умови відсутності достатньої альтернативи працевлаштування в невеличких містах Донбасу, керівництво підприємства, вочевидь, має достатні можливості формування достатньо оптимальної за віковою характеристикою структури штату. Але, окрім вікової характеристики штату, важливою є її характеристика за освітою. Відповідний аналіз довів, що середню фахову освіту мають 66,56% працівників, вищу або незакінчену вищу освіту – 33,44%

працівників. Це свідчить про досить задовільний рівень професійної підготовки та можливості персоналу щодо освоєння нових перспективних технологій.

Оскільки основним видом діяльності підприємства є добування кам'яного вугілля, доцільним є порівняння обсягів видобутку вугілля протягом аналізованого періоду. Інформація про обсяги видобутку вугілля ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» за 2017-2019 рр. наведена на рис. 2.4.

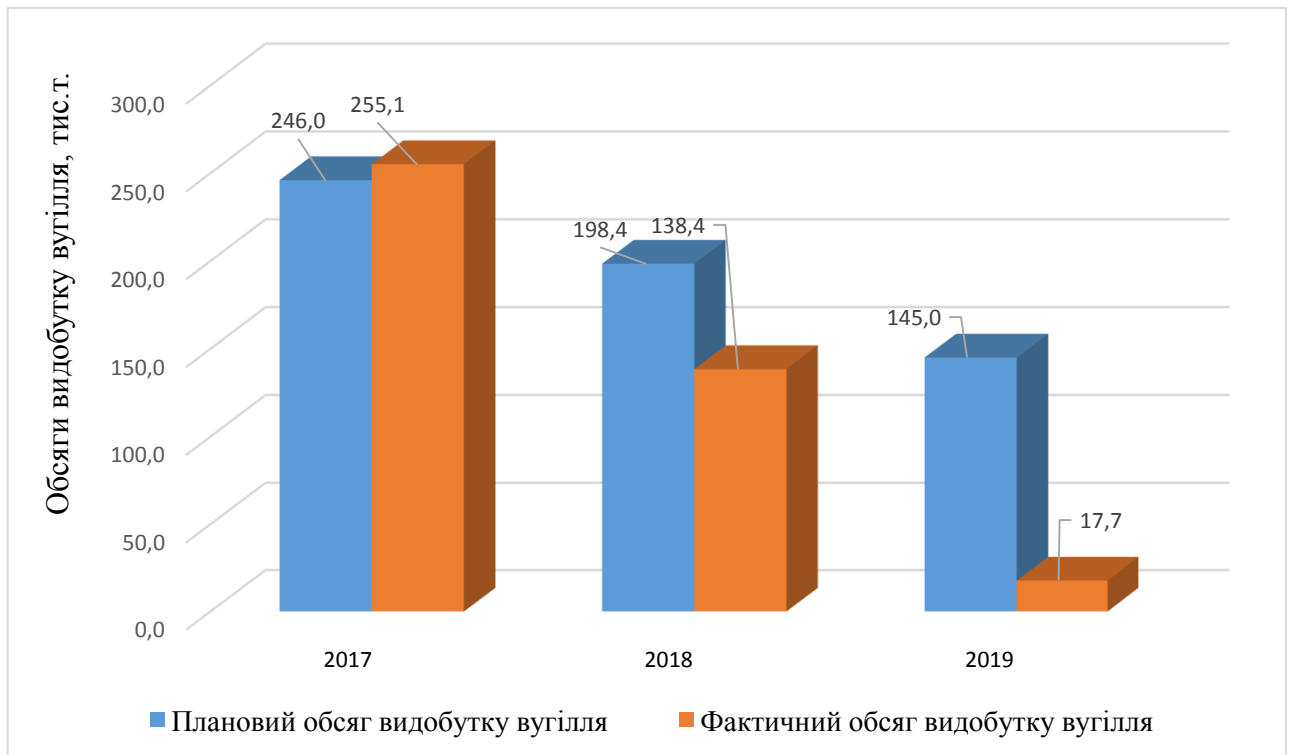


Рисунок 2.4 – Обсяги видобутку вугілля ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» за 2017-2019 рр.

Джерело: Сформовано автором самостійно

Аналіз даних за рис. 2.4 свідчить про вкрай негативну динаміку планових та фактичних обсягів видобутку вугілля ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» за 2017-2019 рр. План з видобутку було виконано лише у 2017 році, не зважаючи на постійне зменшення запланованих обсягів (на 19,35% та 26,92% відповідно у 2018 та 2019 роках у порівнянні з попередніми періодами). У 2018 році у порівнянні з 2017 роком фактичні обсяги видобутку вугілля зменшилися на 54,25% (на 116,7 тис. т), а у 2019 році порівняно з 2018 роком майже у 8 разів (на 120,7 тис. т). Це також веде до стрімкого зниження

продуктивності праці: якщо у 2017 вона склала 206,39 т/особу за рік, то в 2019 р. лише 21,21 т/особу. В умовах, коли особи найбільш працездатного віку не мають істотних альтернатив працевлаштування, практично маємо ситуацію прихованого безробіття.

Оптова ціна готової вугільної продукції залежить від якості вугілля (його зольності та інших параметрів). Наприкінці 2017 року вона складала 2392,74 грн./т, у наступному зменшилася на 5,41% (склала 2263,18 грн./т), а в 2019 році оптова ціна знаходилася на рівні 1816,6 грн./т., тобто відбулося її зниження на 19,73% у порівнянні з попереднім роком.

Негативна динаміка обсягів видобутку та ціни відповідно призвела до падіння доходу від реалізації продукції. У 2017 році його величина склала 281621 тис. грн., у 2018 році – 227682 тис. грн., у 2019 році – 33294 тис. грн. Тобто у 2018 році виторг від реалізації зменшився на 19,15% в порівнянні з 2017 роком, а у наступному році його скорочення склало майже у 7 разів. У всі аналізовані роки дохід від реалізації не покривав навіть поточні витрати. Для порівняння, собівартість реалізованої продукції по роках складала відповідно 341372 тис. грн., 337700 тис. грн. та 196364 тис. грн. Порівнянні величини доходу від реалізації продукції та її собівартості наочно представлено на рис. 2.5.

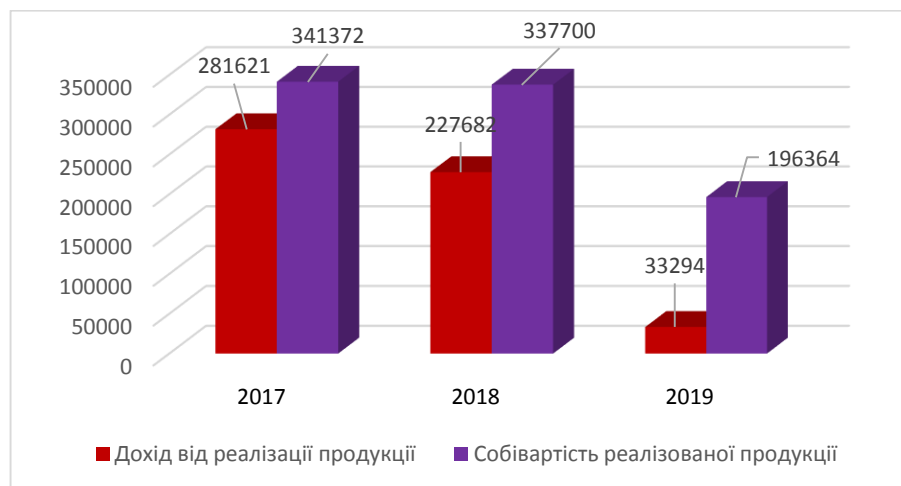


Рисунок 2.5 – Порівняння доходу від реалізації продукції та її собівартості протягом 2017-2019 рр.

Джерело: Сформовано автором самостійно

Можна засвідчити, що протягом досліджуваних років відбувалось не лише зниження доходу від реалізації, але й загальних витрат, що пов'язано із зниженням обсягів видобутку. Але падіння рівня собівартості мало зовсім іншу динаміку. Так, у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зниження склало лише 1,08%. У 2019 році у порівнянні з попереднім собівартість зменшилася на 41,85%, але це виявилось значно меншим, ніж скорочення видобутку, яке відбувалось ще й на тлі падіння ціни. Саме тому, якщо у 2017 році собівартість перевищувала дохід на 21,2%, то в 2019 році майже в 6 разів.

Проведений аналіз надає підстав стверджувати про наявність та посилення симптомів кризового розвитку в діяльності підприємства «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля», зростання її збитковості, порушення збалансованості за фінансовими показниками. Але остаточні висновки можна сформулювати лише шляхом проведення більш детального аналізу показників фінансової діяльності підприємства.

2.2 Аналіз фінансового стану ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»

Для більш детального аналізу фінансово-господарської діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» доцільно виконати економічний аналіз його діяльності, тобто порівняти основні показники діяльності підприємства протягом аналізованого періоду, провести аналіз майнового стану, розрахувати основні показники ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності.

По-перше, розглянемо та проаналізуємо зміни основних фінансово-економічних показників діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» (за даними додатку В).

Для більшої наочності динаміка основних фінансово-економічних показників за період 2017-2019 рр. представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» у 2017-2019 рр.

Показник	2017 р., тис. грн.	2018 р., тис. грн.	2019 р., тис. грн.	Відхилення 2019 від 2018	
				тис. грн.	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції	281621	227682	33294	-194388	-85,38
2. Собівартість реалізованої продукції	341372	337700	196364	-141336	-41,85
3. Валовий прибуток (збиток)	-59751	-110018	-163070	-53052	48,22
4. Фінансовий результат від операційної діяльності	-58843	-41813	-170070	-128257	306,74
5. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-55165	-39525	-168239	-128714	325,65
6. Чистий прибуток (збиток)	-55153	-39549	-162416	-122867	310,67

За даними табл. 2.1 спостерігається погіршення основних показників фінансової діяльності підприємства на протязі останніх двох років. Особливо ця тенденція посилилась за останній аналізований період. Так, за цей період чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 85,38% (або на 194388 тис. грн.). При цьому собівартість реалізованої продукції (в розрахунку на той же натуральний обсяг) зменшилася лише на 41,85%. Як наслідок валовий збиток (результат від реалізації) збільшився у 2019 році на 48,22% у порівнянні з попереднім. Якщо у 2018 році спостерігається як зменшення збитків від операційної діяльності, так і в цілому від звичайної діяльності, що призвело до зменшення чистих збитків на 15604 тис. грн.. у порівнянні з 2017 роком, то вже у 2019 році збитки підприємства за усіма позиціями зросли. Так, чисті збитки збільшилися на 122867 тис. грн., тобто у 4 рази, що свідчить про те, що наразі підприємство перебуває у кризовому стані.

Індикаторами кризового стану підприємства виступають зміни його найбільш важливих фінансово-економічних показників (коефіцієнтів). Зазвичай такий аналіз починають з дослідження змін майнового стану підприємства. Для цього необхідно розрахувати та проаналізувати наступні показники: частку оборотних виробничих фондів в обігових коштах, частку основних засобів у загальній сумі активів, коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт оновлення основних засобів, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт мобільності активів (також має назву коефіцієнту співвідношення мобільних та іммобілізованих активів). Алгоритм розрахунку відповідних показників представлені у табл. Г.1 Додатку Г, змістовні формули показників – у прикладі розрахунку.

Приклад розрахунку показників майнового стану ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» на кінець 2017 року наведено нижче.

$$\varphi_{об.в.ф.}^{2017} = \frac{\text{Виробничі запаси} + \text{Незавершене виробництво}}{\text{Оборотні активи}} = \frac{10786 + 1496}{70541} = 0,17 \text{ (частка од.)}$$

$$\varphi_{о.з.}^{2017} = \frac{\text{Основні засоби}}{\text{Сума активів}} = \frac{143174}{380199} = 0,38 \text{ (частка од.)}$$

$$K_{з.о.з.}^{2017} = \frac{\text{Знос основних засобів}}{\text{Первісна вартість}} = \frac{236818}{379992} = 0,62 \text{ (частка од.)}$$

$$K_{п.о.з.}^{2017} = 1 - K_{з.о.з.} = 1 - 0,62 = 0,38 \text{ (частка од.)}$$

$$K_{о.о.з.}^{2017} = \frac{\text{Первісна вартість пот.року} - \text{Первісна вартість попер.року}}{\text{Первісна вартість пот.року}} = \frac{(379992 - 346152)}{379992} = 0,09 \text{ (частка од.)}$$

$$K_{м.а.}^{2017} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Необоротні активи}} = \frac{70541}{309658} = 0,23 \text{ (частка од.)}$$

Динаміку показників майнового стану підприємства у 2017-2019 рр. проаналізуємо за даними табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз майнового стану ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» за 2017-2019 рр.

Показник	Роки (на кінець року)			Відхилення 2018 від 2017		Відхилення 2019 від 2018	
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	+/-	%	+/-	%
1. Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах, (Ч _{об.в.ф.})	0,17	0,36	0,32	+0,19	+111,76	-0,04	-11,11
2. Частка основних засобів у загальній сумі активів, (Ч _{о.з.})	0,38	0,37	0,38	-0,01	-2,63	+0,01	+2,70
3. Коефіцієнт зносу основних засобів, (К _{з.о.з.})	0,62	0,62	0,63	0	0	+0,01	+1,61
4. Коефіцієнт придатності основних засобів, (К _{п.о.з.})	0,38	0,38	0,37	0	0	-0,01	-2,63
5. Коефіцієнт оновлення основних засобів, (К _{о.о.з.})	0,09	0,12	-0,07	+0,03	+33,33	-0,19	-158,33
6. Коефіцієнт мобільності активів, (К _{м.а.})	0,23	0,29	0,36	+0,06	+26,09	+0,07	+24,14

За даними табл. 2.2 спостерігається зростання частки оборотних виробничих фондів у обігових коштах загалом протягом 2017-2019 рр. У 2018 році цей показник збільшився у порівнянні з попереднім роком на 111,7%, у 2019 році відбулося незначне зменшення (на 11%), яке в цілому не вплинуло на тренд. Оборотні виробничі фонди – це та частина оборотних активів, що є у виробничій сфері. На фоні зниження збуту (та відповідно зниження дебіторської заборгованості) зростання цього показника свідчить про зниження ефективності управління виробничим процесом у сфері формування виробничих запасів.

Частка основних засобів у загальній сумі активів характеризує питому вагу коштів, що інвестуються в основні засоби, які є найменш мобільною частиною майна. Зростання їх питомої ваги зазвичай веде до зниження оборотності

капіталу (майна) підприємства. На даному підприємстві цей показник не зазнає значних коливань та частка основних засобів є традиційно високою для промислових підприємств й складає на рівні 37-38%.

На цьому фоні важливо дослідити ступінь зношеності основних фондів. Відповідний коефіцієнт свідчить про високу зношеність, яка на протязі цих років складає на рівні 62-63%, тобто придатні терміни їх використання на даний час складають відповідно 37-38% від розрахункового амортизаційного періоду, а із врахуванням несприятливого природного оточення вони можуть виявитися ще нижчими.

Крім того, якщо за період 2017-2018 рр. темпи приросту частки оновленого обладнання склали 33,3% (ця частка зросла з 9% до 12%), то у подальшому спостерігається виведення обладнання вартістю, що дорівнює 7% від його загальної вартості поточного року.

Незважаючи на практичне незмінне значення частки основних засобів у сумі активів, коефіцієнт мобільності активів потроху зростає (на 24-26% за аналізовані періоди). Тобто відбувається випередження темпів змін обігових активів у порівнянні із загальною вартістю необігових (імобілізованих) активів. Для промислових підприємств низьке значення даного коефіцієнту є характерним явищем, але слід враховувати наступне: вважається, що при збереженні мінімальної фінансової стабільності підприємства цей показник повинен обмежувати зверху показник фінансового ризику (або співвідношення позикових та власних засобів ($K_{ф.р.}$)).

Наступним кроком в аналізі виробничо-господарської діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» є оцінка показників його ділової активності, позитивна динаміка яких може сприяти зміцненню фінансової стійкості підприємства. Оцінка ділової активності підприємства дозволяє проаналізувати швидкість обертання фінансових ресурсів підприємства.

До основних показників ділової активності належать коефіцієнти оборотності активів, оборотних коштів, основних засобів, запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей, формули розрахунку яких наведені у табл. Г.2

Додатку Г (характеризують величину доходу від реалізації продукції, що припадає на кожну гривню відповідних складових активів чи пасивів).

Приклад розрахунку показників ділової активності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» на кінець 2017 року наведено нижче.

$$K_{o.a.}^{2017} = \frac{281621}{(276974+380199)/2} = 0,86 \text{ (об./рік)}$$

$$K_{o.o.a.}^{2017} = \frac{281621}{(64643+70541)/2} = 4,17 \text{ (об./рік.)}$$

$$\Phi_{o.з.}^{2017} = \frac{281621}{(67314+143174)/2} = 2,68 \text{ (частка од.)}$$

$$K_{o.з.}^{2017} = \frac{281621}{(42200+29794)/2} = 7,82 \text{ (об./рік)}$$

$$K_{o.дз.}^{2017} = \frac{281621}{((1856+371+204)+(3664+156+265))/2} = 86,44 \text{ (об./рік)}$$

$$K_{o.кз.}^{2017} = \frac{281621}{(866605+1063094)/2} = 0,29 \text{ (об./рік)}$$

Динаміка показників ділової активності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» у 2017-2019 рр. представлена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз показників ділової активності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» у 2017-2019 рр.

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2018 від 2017		Відхилення 2019 від 2018	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Коефіцієнт оборотності активів, (K _{o.a.})	0,86	0,55	0,08	-0,31	-36,05	-0,47	-85,45
2.Коефіцієнт оборотності обігових коштів, (K _{o.o.a.})	4,17	2,67	0,33	-1,5	-35,97	-2,34	-87,64
3.Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), (Φ _{o.з.})	2,68	1,49	0,21	-1,19	-44,4	-1,28	-85,91
4.Коефіцієнт оборотності запасів, (K _{o.з.})	7,82	5,39	0,64	-2,43	-31,07	-4,75	-88,13

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
5.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, ($K_{o,дз.}$)	86,44	65,13	20,45	-21,31	-24,65	-44,68	-68,6
6.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, ($K_{o,кз.}$)	0,29	0,20	0,03	-0,09	-31,03	-0,17	-85

Дані табл. 2.3 свідчать, що протягом аналізованих періодів спостерігається тенденція до зниження усіх показників. Так, оборотність загальних активів знизилась за перший рік на 36,05% та за другий на 85,45% у порівнянні з попереднім. На це вплинуло уповільнення обігу як обігових активів, так і основних засобів. Якщо у 2017 році обігові кошти поповнювались 4 рази на рік, то у 2019 вони здійснили за рік лише третину обігу. Таку ж тенденцію можна побачити стосовно ефективності використання основних фондів, особливо ця негативна ситуація набула розвитку у 2019 році. Зниження оборотності оборотних активів перш за все обумовлено падінням оборотності запасів, у складі яких, як показав попередній аналіз зростає частка виробничих запасів та незавершеного виробництва (при зниженні частки товарів та готової продукції).

Порівняння оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей довело, що з кредиторами підприємство розраховується значно повільніше, ніж відбуваються розрахунки з дебіторами. Тобто, підприємство фактично використовує споживчий кредит (кошти кредиторів) для тимчасового вирішення своїх фінансових проблем. При цьому відбувається зростання термінів повернення (зниження оборотності) за обома видами заборгованості. Але, якщо оборотність дебіторської заборгованості знизилась за останній рік на 69%, то кредиторської – на 85% при дуже високих термінах її повернення навіть у початковий рік.

Негативні тенденції у майновому стані та використанні засобів підприємства вочевидь ведуть до зниження його платоспроможності. Для

об'єктивної оцінки рівня платоспроможності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» необхідно здійснити аналіз показників ліквідності, що характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання. Виконаємо аналіз ліквідності досліджуваного підприємства, використовуючи коефіцієнтний метод. Формули розрахунку коефіцієнтів ліквідності наведено у табл. Г.3 Додатку Г. Вони розрізняються набором ліквідних засобів, які розглядаються як джерела покриття короткострокових зобов'язань.

Приклад розрахунку показників ліквідності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» на кінець 2017 року наведено нижче.

$$K_{a.l.}^{2017} = \frac{257}{1063094} = 0,00024 \text{ (частка од.)}$$

$$K_{k.l.}^{2017} = \frac{(70541 - 29794)}{1063094} = 0,0383 \text{ (частка од.)}$$

$$K_{п.}^{2017} = \frac{70541}{1063094} = 0,066 \text{ (частка од.)}$$

Зміни у динаміці показників ліквідності та зіставлення отриманих значень із нормативами наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників ліквідності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» у 2017-2019 рр.

Показник	Норматив	Роки (на кінець року)			Відхилення 2018 від 2017		Відхилення 2019 від 2018	
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	+/-	%	+/-	%
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, (K _{a.l.})	0,2-0,35	0,00024	0,00019	0,001	-0,00005	-20,8	+0,0008	+421,1
2. Коефіцієнт швидкої або критичної ліквідності, (K _{к.л.})	0,6-0,8	0,0383	0,0381	0,042	-0,0002	-0,5	+0,0039	+10,2
3. Коефіцієнт покриття, (K _{п.})	>1,0	0,066	0,084	0,079	+0,018	+27,3	-0,005	-5,9

Проаналізувавши дані табл. 2.4, можна зробити висновок, що рівень показника абсолютної ліквідності традиційно для промислового підприємства є дуже низьким. При цьому готовність підприємства відразу погасити свої короткострокові зобов'язання у 2018 році зменшилась на 20,8% у порівнянні з попереднім роком. Але навіть збільшення коефіцієнта у 2019 році більш ніж у 4 рази не дозволяє досягнути нормативу (що характеризує типову ситуацію, притаманну промисловості), частка найбільш ліквідних активів у погашенні поточної заборгованості у цей період складає 0,1%.

Більш інформативними у даному випадку є значення коефіцієнта швидкої (критичної) ліквідності та коефіцієнту покриття. Рівні обох показників також не відповідають нормативному. Коефіцієнт швидкої ліквідності доводить, що навіть, якщо вчасно буде проведено розрахунки з дебіторами, підприємство може відповідними засобами погасити лише від 3,8% до 4,2% своєї поточної заборгованості, замість необхідних 60%.

Якщо у 2018 році попередній показник незначно зменшився, то коефіцієнт покриття зріс на 27,3%, але на тлі загального низького його рівня така тенденція не привела до суттєвих змін, як і подальше його зниження. Покриття усіма поточними активами поточної заборгованості складає за всіма роками від 6,% до 8,4% за умови необхідного 100-відсоткового покриття. Це свідчить про фактичну неплатоспроможність підприємства.

При виявленні ознак критичної неплатоспроможності зазвичай перевіряється можливість відновлення платоспроможності, але лише у випадку позитивної тенденції даного показника. Як бачимо, у даному випадку така перевірка недоцільна.

Аналіз фінансової та ринкової стійкості підприємства виконується за показниками, що представлені у табл. 2.5. Приклад розрахунку показників фінансової стійкості ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» на кінець 2017 року наведено нижче.

Ринкова стійкість характеризує незалежність від позикових джерел фінансування, а фінансова – достатність відповідних джерел для покриття визначених активів.

$$K_{\text{авт.}}^{2017} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Всього джерел коштів}} = \frac{-701985}{380199} = -1,85 \text{ (грн./грн.)}$$

$$K_{\text{ф.р.}}^{2017} = \frac{\text{Позикові кошти}}{\text{Власні кошти}} = \frac{1}{-1,85} - 1 = -1,54 \text{ (грн./грн.)}$$

$$\Phi_{\text{л.}}^{2017} = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Власні кошти}} = \frac{19090}{-701985} = -0,03 \text{ (грн./грн.)}$$

$$K_{\text{зрк.}}^{2017} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Короткострокові зобов'яз.}}{\text{Оборотні активи}} = \frac{70541 - 1063094}{70541} = -14,1 \text{ (грн./грн.)}$$

$$P_{\text{к.}}^{2017} = \text{Оборотні активи} - \text{Короткострокові зобов'яз.} = 70541 - 1063094 = -992553 \text{ тис. грн.}$$

$$K_{\text{бівера}}^{2017} = \frac{\text{Чистий прибуток} + \text{Амортизація}}{\text{Позиковий капітал}} = \frac{-55153 + 4626}{19090 + 1063094} = -0,05 \text{ (грн./грн.)}$$

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» у 2017-2019 рр.

Показник	Роки (на кінець року)			Відхилення 2018 від 2017		Відхилення 2019 від 2018	
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Коефіцієнт фінансової автономії, (K _{авт.})	-1,85	-1,69	-2,3	+0,16	-8,6	-0,61	+36,1
2. Коефіцієнт фінансового ризику (співвідношення позикових та власних засобів), (K _{ф.р.})	-1,54	-1,59	-1,43	-0,05	+3,3	+0,16	-10,1

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
3.Показник фінансового левериджу, (Ф _{л.})	-0,03	-0,02	-0,01	+0,01	-33,3	+0,01	-0,5
4.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, (К _{зрк.})	-14,1	-10,8	-11,5	+3,3	-23,4	-0,7	+6,5
5.Робочий капітал (власні обігові кошти), (Р _к)	-992553	-1080536	-1197630	-87983	+8,9	-117094	+10,8
6.Коефіцієнт Бівера	-0,05	-0,03	-0,11	+0,02	-40	-0,08	+266,7

За даними табл. 2.5 можна зробити наступні висновки. Підприємство є цілком ринково залежним, так як непокрите збитки перевищують зареєстровані величини капіталу (у тому числі у дооцінках), що веде до нестачі власних джерел фінансування та, відповідно, від'ємного значення коефіцієнту автономії. Нестача власних джерел фінансування на кінець 2017 року складала 1,85 грн. у розрахунку на кожну гривню загальних джерел фінансування, при чому за останній рік вона зросла на 36,1%. За цей же період відбувалось і зниження позикових джерел фінансування. Тому якщо у 2017 році кожна гривня нестачі власних джерел покривалась 1,54 грн. позикових, то у 2019 році ця величина склала 1,43 грн. Така ж тенденція проглядається щодо довгострокових позикових джерел, величина яких постійно зменшується (особливо значні темпи падіння у даному випадку спостерігаються у 2018 році). Тобто при зростаючій залежності від необхідності притягнення позикових коштів, шахта ці кошти отримує все у меншому ступені.

Такий стан із джерелами фінансування очікувано веде до відсутності на підприємстві власних обігових засобів (робочого капіталу), нестача якого

поступово збільшується за роками (на 8,9% та 10,8% відповідно) та на кінець 2019 року склала майже 1,2 млн. грн. Якщо за нормативом величина власних оборотних засобів повинна бути не меншою 10% від загальних оборотних активів, то на шахті ми маємо відповідно нестачу робочого капіталу від 14,1 грн. до 11,5 грн. у розрахунку на кожну гривню поточних активів.

Значення коефіцієнту Бівера характеризує частку прибутку, що спрямовується на розвиток підприємства (за нормативом повинен бути $>0,2$). За умови наявності великих збитків, що формують від'ємні чисті грошові потоки, його значення виявляється від'ємним, а особливу тривогу визиває зменшення за останній рік на 266%. При цьому вважається, що значення коефіцієнта Бівера за 1 рік до банкрутства складає -0,15. Тобто всі розрахунки свідчать про те, що існує ризик виникнення банкрутства підприємства у найближчому часі, а тенденції змін показників вказують на поглиблення на підприємстві кризового стану.

Аналіз фінансового стану завершують оцінкою змін показників прибутковості (збитковості). На підприємстві величина власного капіталу виявилась від'ємною, тому простежимо зміни показників рентабельності продукції та рентабельності активів ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» за період 2017-2019 рр. (див. табл. 2.6).

Приклад розрахунку показників рентабельності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» на кінець 2017 року наведено нижче.

$$\begin{aligned}
 R_{\text{продукції}}^{2017} &= \frac{\text{Прибуток від реалізації продукції}}{\text{Витрати на її виробництво та збут}} = \\
 &= \frac{\text{Фінанас. резул. від операц. діяльн.} + \text{Інші операційні витрати} - \text{Інші операційні доходи}}{\text{Собівартість реалізованої продукції} + \text{Адміністративні витрати} + \text{Витрати на збут}} = \\
 &= \frac{-58843 + 66448 - 84482}{341372 + 16217 + 909} = -0,214 \text{ (грн./грн.)} \\
 R_{\text{активів}}^{2017} &= \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість майна}} = \frac{-55153}{(276837 + 349509)/2} = -0,18 \text{ (грн./грн.)}
 \end{aligned}$$

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» у 2017-2019 рр., %

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2018 від 2017	Відхилення 2019 від 2018
1.Рентабельність продукції	-21,4	-35,8	-84,2	-14,4	-48,4
2.Рентабельність активів	-18	-10	-39	+8	-29

За даними таблиці 2.6 можна стверджувати, що діяльність ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» у 2017-2019 рр. характеризується високим ступенем збитковості, яка має дуже негативну динаміку. При цьому, якщо в цілому за два роки збитковість активів впала на 21%, то рентабельність продукції – на 62,8% та склала катастрофічні 84 копійок збитків на кожну гривню витрат на виробництво та збут продукції. Тобто наявне майно (активи) використовуються все більш нераціонально, про що свідчить значне погіршення співвідношення збитків та витрат.

Таким чином, проаналізувавши фінансовий стан ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля», можна зробити наступні висновки:

- діяльність підприємства протягом аналізованого періоду характеризується високим ступенем збитковості, яка має дуже негативну динаміку. Наявне майно (активи) використовуються все більш нераціонально, про що свідчить значне погіршення співвідношення збитків та витрат;
- однією з проблем підприємства є високий ступінь зношеності основних фондів, придатні терміни їх використання на даний час складають відповідно 37-38% від розрахункового амортизаційного періоду, а із врахуванням несприятливого природного оточення вони можуть виявитися ще нижчими;
- протягом аналізованих періодів спостерігається тенденція до зниження усіх показників оборотності. Порівняння оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей довело, що з кредиторами підприємство розраховується значно повільніше, ніж відбуваються розрахунки з дебіторами.

Тобто, підприємство фактично використовує споживчий кредит (кошти кредиторів) для тимчасового вирішення своїх фінансових проблем;

- підприємство є цілком залежним від позикових джерел фінансування, так як непокриті збитки перевищують зареєстровані величини капіталу (у тому числі у дооцінках), що веде до нестачі власних джерел фінансування. Це очікувано веде до відсутності на підприємстві власних обігових засобів (робочого капіталу), нестача якого поступово збільшується та на кінець 2019 року склала майже 1,2 млн. грн., або 11,5 грн. у розрахунку на кожну гривню поточних активів;

- на підприємстві склалася ситуація критичної неплатоспроможності. Покриття усіма поточними активами поточної заборгованості складає за всіма роками від 6,% до 8,4% за умови необхідного 100-відсоткового покриття. За таких умов, очевидно, що без зовнішньої підтримки ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» не вдасться відновити платоспроможність протягом найближчих періодів;

- стан підприємства у 2017-2019 рр. можна охарактеризувати як кризовий.

2.3 Моніторинг діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» у системі антикризового управління

Оскільки проведений аналіз фінансового стану ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» свідчить про те, що досліджуване підприємство перебуває у кризовому стані, необхідно також проаналізувати вплив на нього зовнішнього оточення з метою виявлення у ній проблемних напрямів. Для того, щоб з'ясувати які саме зовнішні фактори здійснюють найбільший вплив на діяльність підприємства, виявити причини, що призвели до різкого погіршення його фінансової стійкості, а також виокремити сильні та слабкі сторони ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» та визначити можливі шляхи його виходу із

кризового стану скористаємося такими методами, як PEST-аналіз та SWOT-аналіз.

PEST-аналіз застосовується для того, щоб визначити основні фактори зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його діяльність, оцінити ступінь їхнього впливу та передбачити, яким чином зміна цих факторів може вплинути на організацію у майбутньому. Назва даного аналізу утворена від перших літер чотирьох груп факторів, які розглядаються, а саме політичних (P – political factors), економічних (E – economic factors), соціальних (S – social factors) та технологічних (T – technological factors)[31].

Основні фактори макросередовища, які впливають на діяльність ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Матриця PEST-аналізу для ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»

Політичні фактори (P)	Економічні фактори (E)
1. Політична ситуація в країні 2. Зміна уряду 3. Державні реформи у сфері вугільної промисловості	1. Рівень доходів населення регіону 2. Темп інфляції 3. Рівень безробіття у регіоні
Соціальні фактори (S)	Технологічні фактори (T)
1. Рівень освіти населення 3. Статеві-віковий склад населення 4. Демографічні процеси	1. Впровадження новітніх технологій 2. Модернізація гірничого устаткування 3. Автоматизація виробничих процесів

Для проведення PEST-аналізу було залучено чотири експерти, якими виступили фахівці ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля». Експертами було оцінено ступінь впливу кожного з факторів на діяльність досліджуваного підприємства. Шкала оцінок ступеню впливу факторів наведена на рис. 2.6.

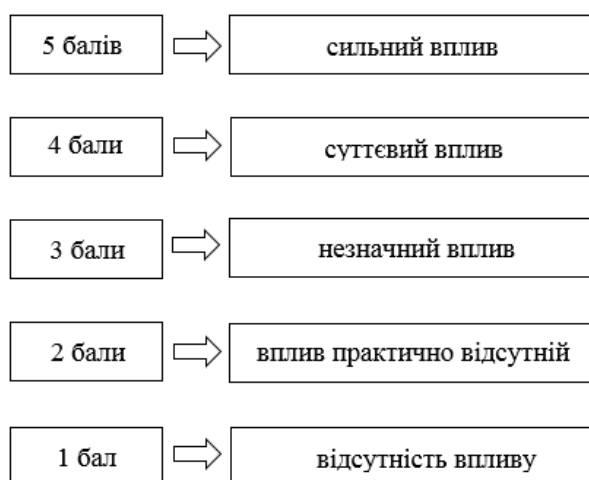


Рисунок 2.6 – Оцінка впливу факторів на діяльність підприємства

Розрахунок сумарної оцінки ступеня впливу факторів макросередовища на ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка впливу факторів макросередовища на підприємство

Зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства	Експертна оцінка, що характеризує ступінь впливу фактору на діяльність підприємства				Середня оцінка	Ваговий коефіцієнт	Зважена середня оцінка
	Експерт №1	Експерт №2	Експерт №3	Експерт №4			
1	2	3	4	5	6	7	8
1.Політичні фактори						0,25	0,96
політична ситуація в країні	4	3	5	4	4	0,09	0,36
зміна уряду	3	2	2	3	2,5	0,06	0,15
державні реформи в сфері вугільної промисловості	5	4	4	5	4,5	0,1	0,45
2.Економічні фактори						0,22	0,8025
рівень доходів населення регіону	1	3	2	1	1,75	0,04	0,07

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
температура інфляції	3	2	3	4	3	0,07	0,21
рівень безробіття у регіоні	5	4	5	5	4,75	0,11	0,5225
3.Соціальні фактори						0,25	0,9075
рівень освіти населення	4	3	3	4	3,5	0,08	0,28
статеві-віковий склад населення	4	3	4	5	4	0,1	0,4
демографічні процеси	3	2	4	4	3,25	0,07	0,2275
4.Технологічні фактори						0,28	1,175
впровадження новітніх технологій	4	4	5	4	4,25	0,1	0,425
модернізація гірничого устаткування	5	5	4	5	4,75	0,11	0,5225
автоматизація виробничих процесів	3	4	3	3	3,25	0,07	0,2275
Всього					43,5	1	3,845

Для більшої наочності порівняння розрахованих фактичних оцінок ступеня впливу факторів на діяльність ВП «Шахта «Курахівська» з максимально можливими оцінками представлено на рис. 2.7.

За результатами PEST-аналізу підприємства можна зробити висновок, що зовнішні фактори здійснюють значний вплив на його функціонування та розвиток. Про це свідчить отримана в результаті розрахунків загальна фактична оцінка ступеню їхнього впливу, яка складає 3,845 балів (або 76,9% від максимально можливої 5-бальної оцінки).

Найбільшу вагомість впливу за думкою експертів має група технологічних факторів, максимальний вплив яких на стан підприємства може скласти 1,4 бали з 5 можливих, найменший – економічні (1,1 бали з 5). Дійсно саме впровадження

новітніх технологій видобутку вугілля, заміна зношеного гірничого устаткування та використання модернізованого обладнання здатні суттєво впливати на обсяги видобутку вугілля, його якість. Оскільки об'єктом дослідження є вуглевидобувне підприємство, то така високе значення впливу технологічного фактору є цілком логічною.

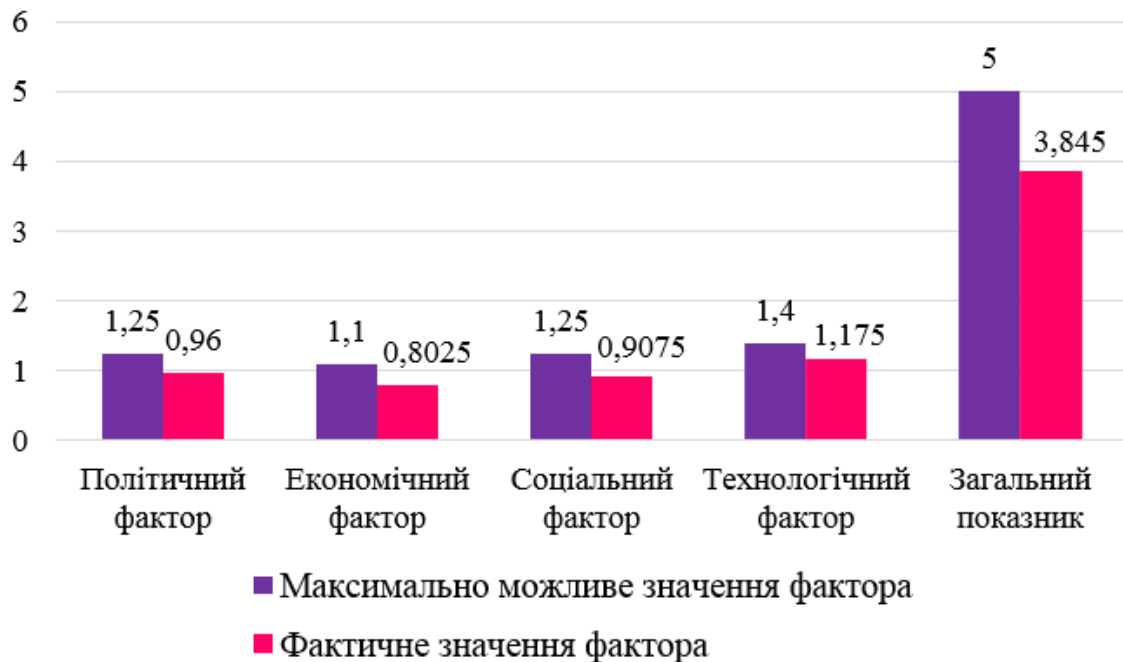


Рисунок 2.7 – Зіставлення фактичних та максимально можливих оцінок впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»

Аналіз впливу на дане підприємство показав, що загальна його оцінка щодо впливу технологічних факторів складає 1,175 бали з 1,4 максимально можливих або 83,9%, при тому що вплив політичних та соціальних факторів склав відповідно 76,8% та 72,6% від максимально визначеного експертами.

Між тим вплив останніх груп факторів також можна визначити суттєвим. Це пояснюється наступним. ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» є державним підприємством, тому великий вплив на його діяльність здійснюють зміни законодавства у сфері вугільної промисловості. Для вирішення проблем підприємство потребує державної фінансової підтримки.

Вплив соціальних факторів, таких як підвищення рівня освіти населення, підвищення середнього віку в регіоні та демографічні процеси (відтік молодих кадрів з регіону внаслідок багатьох причин) також здійснює суттєвий вплив на забезпечення кадрами та, відповідно, діяльність підприємства.

Найменший вплив мають економічні фактори, як за загальною оцінкою експертів, так і за оцінкою стосовно даного підприємства, яка склала 0,8025 бали з 1,1 балів (73%). Серед цих факторів особливе значення має рівень безробіття у регіоні. Оскільки наразі цей рівень у регіоні, у якому функціонує ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» дуже високий, населення вимушено намагатися працевлаштовуватись на шахту, враховуючі при тому, що рівень доходу на інших підприємствах (організаціях) дуже часто значно нижчий. Зростання рівня безробіття взагалі є негативним явищем на рівні країни, але для даного конкретного підприємства воно може забезпечити наявність більших можливостей по залученню кадрів.

Для визначення стратегічних проблем та стратегічних альтернатив ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» скористаємося методом SWOT-аналізу.

Здійснення SWOT-аналізу відбувається поетапно: на першому етапі проводиться аналіз зовнішнього середовища підприємства, оцінюються існуючі можливості та потенційні загрози; другий етап передбачає проведення аналізу внутрішнього середовища організації, що має на меті виявлення її сильних та слабких сторін; основним завданням третього етапу є попарне зіставлення сильних і слабких сторін підприємства із виявленими можливостями та загрозами та розробка можливих стратегічних заходів, що сприятимуть зміцненню його конкурентних позицій та подальшому розвитку [32].

По-перше, визначимо сильні та слабкі сторони діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля», а також ринкові можливості та загрози. Для більшої наочності згрупуємо їх до таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – SWOT-аналіз ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»

Внутрішні сильні сторони(S)	Внутрішні слабкі сторони(W)
1. Великий досвід функціонування на ринку 2. Наявність значних запасів вугілля 3. Кваліфікований склад керівництва 4. Досвідчені інженерно-технічні робітники (ІТР) 5. Налагоджена діяльність профспілок (соц. пакет, путівки працівникам)	1. Незадовільний фінансовий стан 2. Нерентабельна діяльність підприємства 3. Високий ступінь зношеності гірничого устаткування 4. Низькі обсяги вуглевидобутку 5. Висока собівартість продукції 6. Невелика частка молодих кадрів у загальній чисельності персоналу
Зовнішні можливості(O)	Зовнішні загрози(T)
1. Державні програми розвитку вугільної промисловості 2. Розширення ринків збуту 3. Впровадження інноваційних технологій та модернізація гірничого обладнання 4. Залучення молодих спеціалістів 5. Можливі перспективи інвестицій 6. Посилення конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення якості вугільної продукції	1. Нестабільна політико-економічна ситуація в країні 2. Несприятливі гірничо-геологічні умови видобутку вугілля 3. Зниження попиту на вугільну продукцію 4. Наявність великої кількості конкурентів в галузі 5. Зростання цін на сировину, паливо, електроенергію і т. д.

Після того, як було визначено основні фактори, що враховуються у SWOT-аналізі, необхідно простежити між ними певне співвідношення. Для цього оцінимо (за шкалою від -5 до +5) зв'язки між ними, враховуючи, що оцінка із знаком «+» передбачає здатність підприємства використати наявні сильні

сторони або ліквідувати слабкі для використання можливостей або уникнення загроз, а оцінка із знаком «—» свідчить про те, що наявних сильних сторін може виявитися недостатньо або підприємство не зможе усунути слабкі сторони для використання можливостей чи протидії загрозам. Оцінки парних комбінацій даних факторів наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Матриця SWOT-аналізу ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля»

			Внутрішнє середовище організації											Сумарна оцінка
			Сильні сторони (S)					Слабкі сторони (W)						
			S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅	W ₆	
Зовнішнє середовище організації	Можливості (O)	O ₁	3	3	2	2	3	2	1	2	3	1	-2	20
		O ₂	4	5	3	3	1	-3	-3	-2	-4	-2	-1	1
		O ₃	2	4	2	3	1	-1	-1	2	3	2	-3	14
		O ₄	2	2	2	1	2	-2	-2	1	2	-3	2	7
		O ₅	3	5	3	2	1	1	-1	3	2	1	-2	18
		O ₆	2	4	3	4	1	-4	-3	-3	-2	-2	-1	-1
	Загрози (T)	T ₁	2	-1	2	-1	2	-4	-4	-2	-3	-1	-3	-13
		T ₂	-3	1	1	3	-3	-3	-1	-4	-4	-2	-1	-16
		T ₃	-4	-3	-3	-3	-3	-1	-2	-2	-1	-3	-3	-28
		T ₄	3	2	2	1	-1	-1	-3	-3	-3	-2	-3	-8
		T ₅	-4	-3	-4	-4	-1	-4	-5	-4	-5	-4	-1	-39
Сумарна оцінка			10	19	13	11	3	-20	-24	-12	-12	-15	-18	

Аналіз таблиці 2.10 дозволяє зробити наступні висновки. Найсильнішими сторонами ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» є наявність досить великих ресурсних запасів та кваліфікований склад керівництва, а найслабшими

– його фінансова нестабільність та збиткова діяльність протягом тривалого часу, яка, власне кажучи, призводить до того, що підприємство не має коштів на ремонт або повну заміну зношеного устаткування, і, як наслідок, зростає собівартість готової вугільної продукції, адже використання застарілого обладнання потребує додаткових витрат.

Аналізуючи можливості підприємства, варто зазначити, що найбільш сприятливими для його діяльності є державні реформи у сфері вугільної промисловості та залучення значних інвестиційних коштів. Беручи до уваги стан підприємства на сьогоднішній день, йому необхідна саме фінансова підтримка для того, щоб розрахуватися із наявними боргами та почати вести прибуткову діяльність, тому наразі воно не має змоги використати інші наявні ринкові можливості.

Серед факторів, що більш за все загрожують діяльності підприємства є зниження попиту на вугілля через використання альтернативних джерел енергії, а також підвищення цін на паливо та електроенергію, оскільки саме ці витрати мають найбільшу питому вагу в структурі собівартості продукції та через відсутність прибутків, підприємство не має змоги вчасно здійснювати оплату за даними рахунками.

Таким чином, можна зробити висновок, що наявних у підприємства сильних сторін недостатньо для того, щоб скористатися наявними можливостями або протидіяти ринковим загрозам. Маючи значні запаси вугілля, досвідчених працівників та кваліфікованих керівників, які здатні правильно скоординувати злагоджену роботу персоналу, підприємство не має змоги використати наявний ресурсний потенціал через недостатність фінансування і, як наслідок, брак коштів для впровадження новітніх технологій та придбання сучасного обладнання.

Отже, на основі попарного зіставлення сильних та слабких сторін ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» із його зовнішніми можливостями та загрозами, можна виділити стратегічні проблеми та альтернативи підприємства, які представлені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Стратегічні проблеми та альтернативи досліджуваного підприємства

№ з/п	Стратегічні проблеми підприємства	Стратегічні альтернативи підприємства
1	Демографічні зміни у регіоні, тенденція до скорочення чисельності персоналу, відсутність залучення молодих спеціалістів з часом може призвести до браку робочої сили.	За рахунок наявних великих промислових запасів підвищується інвестиційна привабливість підприємства.
2	Такі фактори, як зношеність устаткування та несприятливі гірничо-геологічні умови, суттєво скорочують фактичні обсяги видобутку вугілля.	Впровадження інновацій у технології видобутку вугілля, ремонт або повна заміна застарілого обладнання, дозволять знизити витрати підприємства, і, таким чином, зменшити собівартість вугільної продукції.
3	Через те, що діяльність підприємства протягом тривалого часу є нерентабельною, виникає ситуація неспроможності розраховуватися із боргами, внаслідок чого зростає імовірність настання банкрутства підприємства.	Фінансова підтримка з боку держави або залучення приватного інвестора дасть змогу придбати модернізоване обладнання, що, у свою чергу, дозволить збільшити обсяги вуглевидобутку, підвищити якість вугілля та посилити конкурентні позиції на ринку.

Оскільки однією із стратегічних проблем ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» є неспроможність розраховуватися із боргами, а проведений аналіз фінансового стану свідчить про те, що підприємство опинилося у стані критичної неплатоспроможності, виникає необхідність проведення діагностики

банкрутства. В економічній літературі розрізняють велику кількість методів діагностики банкрутства підприємства, що були запропоновані як зарубіжними, так і українськими науковцями. Однак для визначення ймовірності настання банкрутства досліджуваного підприємства скористаємося декількома вітчизняними моделями (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Моделі прогнозування настання банкрутства підприємства

Назва моделі	Формула розрахунку
1. Модель О. Терещенка [33]	$Z_{\text{Терещенко}} = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$
2. Модель А. Матвійчука [34]	$Z_{\text{Матвійчук}} = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 + 0,018X_4 + 0,004X_5 + 0,015X_6 + 0,702X_7$

Розрахунок критерію банкрутства за моделлю О. Терещенка для ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» у 2017-2019 рр. наведено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Визначення ймовірності банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1.Відношення виручки від реалізації продукції до суми зобов'язань (X_1)	0,26	0,19	0,03
2.Відношення суми всіх активів до суми зобов'язань (X_2)	0,35	0,37	0,30
3.Відношення чистого фінансового результату до валюти балансу(X_3)	-0,15	-0,09	-0,41
4.Відношення чистого фінансового результату до виручки від реалізації продукції (X_4)	-0,20	-0,17	-4,88
5.Відношення запасів до виручки від реалізації продукції (X_5)	0,11	0,24	1,47
6.Відношення виручки від реалізації продукції до валюти балансу(X_6)	0,74	0,51	0,08
Критерій ймовірності настання банкрутства ($Z_{\text{Терещенко}}$)	-1,98	-1,31	-27,98

Таким чином, розрахований критерій ймовірності настання банкрутства для ВП «Шахта «Курахівська» за моделлю О. Терещенка свідчить про те, що протягом 2017-2019 рр. підприємство знаходилося у критичному стані, тобто було напівбанкрутом ($Z_{\text{Терещенко}} < 0$). Слід зазначити, що у 2019 році ймовірність настання банкрутства підприємства збільшилась майже у 20 разів. Це свідчить про різке загострення кризового стану ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля». Для більшої наочності динаміка критерію банкрутства досліджуваного підприємства представлена на рисунку 2.8.

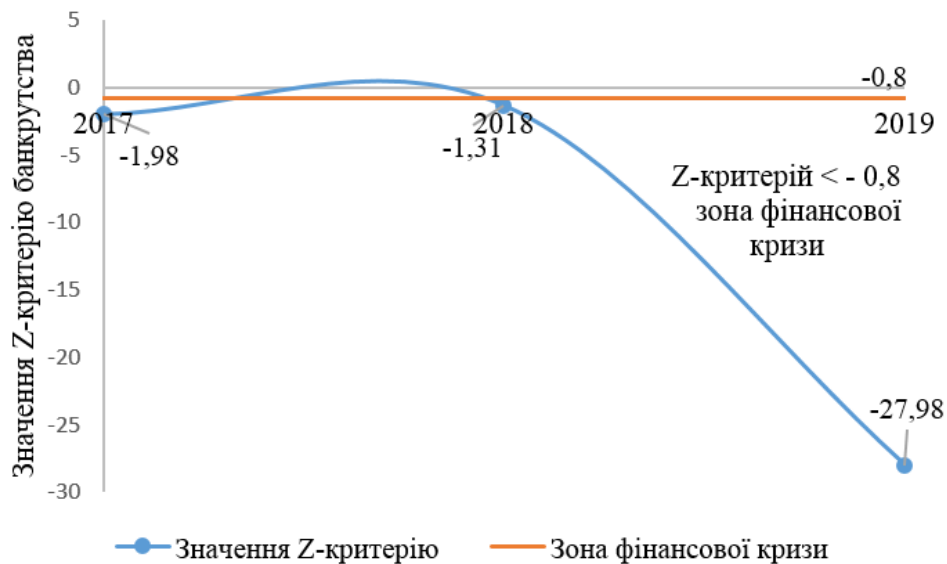


Рисунок 2.8 – Результати розрахунку моделі О. Терещенка для ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» за 2017-2019 рр.

Для того, щоб переконатися, що отриманий результат є якісним і точним, скористаємося ще однією вітчизняною моделлю. Розрахунок критерію банкрутства за моделлю А. Матвійчука для ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» у 2017-2019 рр. наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Визначення ймовірності банкрутства підприємства за моделлю А. Матвійчука

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1.Коефіцієнт мобільності активів (X_1)	0,23	0,29	0,36
2.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (X_2)	0,30	0,21	0,03
3.Коефіцієнт оборотності власного капіталу (X_3)	-0,44	-0,30	-0,04
4.Коефіцієнт окупності активів(X_4)	1,11	1,74	12,61
5.Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (X_5)	-14,1	-10,8	-11,5
6.Коефіцієнт концентрації залученого капіталу (X_6)	2,85	2,69	3,30
7.Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом (X_7)	-0,65	-0,63	-0,70
Критерій ймовірності настання банкрутства ($Z_{\text{Матвійчук}}$)	-0,38	-0,36	-0,24

Результати розрахунку критерію банкрутства за моделлю А. Матвійчука дозволяють зробити висновок про те, що протягом 2017-2019 рр. ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» знаходилося у стані фінансової кризи ($Z_{\text{Матвійчук}} < 1,104$). Зміна критерію ймовірності настання банкрутства досліджуваного підприємства протягом аналізованого періоду представлена на рисунку 2.9.

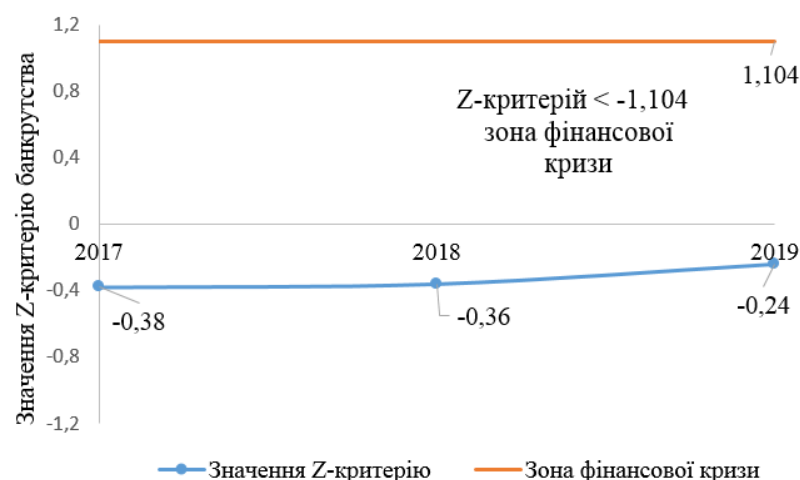


Рисунок 2.9 – Результати розрахунку моделі А. Матвійчука для ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» за 2017-2019 рр.

Таким чином, можна зробити висновок, що рівень загрози настання банкрутства ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» є дуже високим. Результати обох використаних моделей свідчать про те, що протягом аналізованого періоду підприємство перебувало у стані гострої фінансової кризи.

Висновки до розділу 2

У даному розділі проаналізовано діяльність ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» протягом 2017-2019 рр. Оскільки основним видом діяльності, що здійснює підприємство, є добування та збагачення кам'яного вугілля, розглянуто динаміку фактичних обсягів видобутку вугілля протягом аналізованого періоду, яка виявилася вкрай негативною. План з видобутку було виконано лише у 2017 році, незважаючи на постійне зменшення запланованих обсягів (на 19,35% та 26,92% відповідно у 2018 та 2019 роках у порівнянні з попередніми періодами). В цей період також спостерігалось падіння ціни на вугільну продукцію, що призвело до додаткових втрат з реалізації продукції. У всі аналізовані роки дохід від реалізації не покривав навіть поточні витрати.

Також проаналізовано розподіл персоналу за віковою характеристикою та за рівнем освіти. Так найбільшу питому вагу у загальній структурі персоналу (близько 45%) займають працівники віком до 40 років. Рівень професійної підготовки персоналу підприємства можна вважати задовільним, адже середню фахову освіту та вищу або незакінчену вищу освіту мають 66,56% і 33,44% працівників відповідно. На підприємстві спостерігається відтік кадрів, причому переважно за рахунок працівників робочих професій, що веде до зростання частки керівного персоналу (але у незначному ступені).

Проведений аналіз фінансової діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» свідчить про те, що протягом 2017-2019 рр. ця діяльність характеризується високим ступенем збитковості, яка має дуже негативну динаміку. Наявне майно (активи) використовуються все більш нераціонально, про що свідчить значне погіршення показника рентабельності продукції

(співвідношення збитків та витрат). Через нестачу грошових надходжень на підприємстві не відбувалася модернізація та оновлення основних фондів, про що свідчить високий ступінь їх зношеності. Придатні терміни використання основних фондів на даний час складають відповідно 37-38% від розрахункового амортизаційного періоду, а із врахуванням несприятливого природного оточення вони можуть виявитися ще нижчими.

Протягом аналізованих періодів спостерігається тенденція до зниження усіх показників оборотності. Порівняння оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей довело, що з кредиторами підприємство розраховується значно повільніше, ніж відбуваються розрахунки з дебіторами. Тобто, підприємство фактично використовує споживчий кредит (кошти кредиторів) для тимчасового вирішення своїх фінансових проблем.

Взагалі підприємство є цілком залежним від позикових джерел фінансування, так як непокриті збитки перевищують зареєстровані величини капіталу (у тому числі у дооцінках), що веде до нестачі власних джерел фінансування. Це очікувано веде до відсутності на підприємстві власних обігових засобів (робочого капіталу), нестача якого поступово збільшується та на кінець 2019 року склала майже 1,2 млн. грн., або 11,5 грн. у розрахунку на кожну гривню поточних активів;

Внаслідок цього на підприємстві склалася ситуація критичної неплатоспроможності. Покриття усіма поточними активами поточної заборгованості складає за всіма роками від 6% до 8,4% за умови необхідного 100-відсоткового покриття. За таких умов, очевидно, що без зовнішньої підтримки ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» не вдасться відновити платоспроможність протягом найближчих періодів.

За допомогою проведеного PEST-аналізу було визначено фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на діяльність підприємства.

Найбільшу вагомість впливу за думкою експертів має група технологічних факторів, максимальний вплив яких на стан підприємства може скласти 1,4 бали з 5 можливих, найменший – економічні (1,1 бали з 5). Аналіз впливу на дане

підприємство показав, що загальна його оцінка щодо впливу технологічних факторів складає 1,175 бали з 1,4 максимально можливих або 83,9%, при тому що вплив політичних та соціальних факторів склав відповідно 76,8% та 72,6% від максимально визначеного експертами. Найменший вплив мають економічні фактори, як за загальною оцінкою експертів, так і за оцінкою стосовно даного підприємства, яка склала 0,8025 бали з 1,1 балів (73%). Було визначено також, які саме фактори з названих груп мають особливе значення та які вони мають характеристики з точки зору зовнішнього впливу.

Результати SWOT-аналізу ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» дозволили виявити проблемні аспекти у його діяльності та оцінити можливість підприємства. Встановлено, що найсильнішими сторонами є наявність досить великих ресурсних запасів та кваліфікований склад керівництва, а найслабшими – його фінансова нестабільність та збиткова діяльність протягом тривалого часу. Найбільш сприятливими для його діяльності є державні реформи у сфері вугільної промисловості та залучення значних інвестиційних коштів.

Загальний аналіз довів, що наявних у підприємства сильних сторін недостатньо для того, щоб скористатися наявними можливостями або протидіяти ринковим загрозам. Маючи значні запаси вугілля, досвідчених працівників та кваліфікованих керівників, які здатні правильно скоординувати злагоджену роботу персоналу, підприємство не має змоги використати наявний ресурсний потенціал через недостатність фінансування і, як наслідок, брак коштів для впровадження новітніх технологій та придбання сучасного обладнання.

Остаточна оцінка ступеня кризи була визначена шляхом розрахунку ймовірності настання банкрутства підприємства. Таку оцінку було здійснено за допомогою моделей О. Терещенка та А. Матвійчука. Обидві використані моделі свідчать про те, що у 2017-2019 рр. ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» знаходилося у стані фінансової кризи, ймовірність настання банкрутства була дуже високою.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ВП «ШАХТА «КУРАХІВСЬКА» ДП «СЕЛИДІВВУГІЛЛЯ»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля», проведений SWOT-аналіз і PEST-аналіз та оцінка ступеня кризи, що виникла на підприємстві, дозволяють стверджувати, що на сьогоднішній день досліджуване підприємство перебуває на межі банкрутства. Однією з найголовніших проблем ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» наразі є відсутність можливості використовувати наявний ресурсний потенціал через брак коштів не лише для вдосконалення технології видобутку вугілля, негайного ремонту або повної заміни гірничого устаткування, що вже відпрацювало нормативний термін експлуатації, та придбання модернізованого обладнання, але й для погашення наявних заборгованостей. Зважаючи на ситуацію, що склалася на підприємстві, головним завданням антикризового управління на даному етапі є відновлення платоспроможності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля», недопущення визнання його банкрутом та запобігання його ліквідації.

Серед заходів антикризового управління, які можуть бути застосовані щодо підприємства, яке знаходиться на межі банкрутства, найбільш оптимальним є проведення санації підприємства до порушення справи про його банкрутство. Санація (від лат. «sanatio» – лікування, оздоровлення) спрямована на відновлення платоспроможності підприємства, часткове або повне погашення кредиторської заборгованості та запобігання його банкрутству шляхом проведення змін у сфері управління, впровадження відповідних інвестиційних, фінансово-економічних, технічних та правових заходів. Дана процедура регулюється Кодексом України з процедур банкрутства та має на меті виведення підприємства із кризового стану у короткий термін. Серед переваг досудової санації можна виділити наступні:

- по-перше, вона проводиться до порушення справи про банкрутство підприємства, тому надає можливість не тільки підтримувати життєдіяльність організації та нормалізувати її діяльність, але й зберегти репутацію підприємства;
- по-друге, протягом дії даної процедури господарським судом не може бути порушено справу про банкрутство підприємства та встановлюється мораторій на задоволення вимог кредиторів;
- по-третє, зберігається можливість керівництва підприємства брати участь у процесі досудової санації, оскільки на даному етапі призначення арбітражного керуючого даною процедурою є обов'язковим[30].

Якщо санація підприємства до порушення справи про його банкрутство виявиться неефективною, тобто не допоможе вивести підприємство з кризового стану, відновити його платоспроможність та розрахуватися за боргами перед кредиторами, до підприємства-боржника буде застосовано механізм антикризового управління, що застосовується у крайньому випадку, та полягає у визнанні його банкрутом. Після визнання господарським судом підприємства банкрутом, відповідно до Кодексу України з процедур банкрутства, до нього можуть бути застосовані наступні процедури: розпорядження майном боржника, проведення судової санації підприємства або його ліквідація, тобто повне припинення його діяльності, продаж майна підприємства, яке було визнано банкрутом, та задоволення вимог кредиторів за рахунок отриманих від продажу майна коштів[30].

Однак, незважаючи на глибину кризового стану, станом на сьогодні ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» функціонує, а керівництво намагається знайти шляхи виведення організації із кризи. Очевидним є те, що самостійно підприємству не вдасться налагодити діяльність та відновити платоспроможність, тому наразі воно потребує зовнішньої підтримки, а саме фінансової підтримки з боку держави або залучення приватного інвестора.

Сприятливим фактором для збереження діяльності підприємства також виступатиме проведення державних реформ у сфері вугільної промисловості.

Варто зазначити, що наразі урядом була запропонована концепція розвитку вугільної промисловості України, яка передбачає створення на базі ПАТ «Центренерго» вертикально-інтегрованої компанії, до складу якої можуть увійти деякі вугледобувні підприємства, серед яких ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля». Відповідно до даної концепції державні вугледобувні підприємства мають бути розділені на три групи. До першої групи будуть відноситися ті підприємства, які підлягають об'єднанню з ПАТ «Центренерго» та будуть виступати його ресурсною базою. Друга група об'єднуватиме підприємства, які постачатимуть вугілля не лише електростанціям, але й зможуть бути сировинною базою для інших підприємств, наприклад, металургійних. Вугледобувні підприємства, які будуть запропоновані до приватизації як цілісні майнові комплекси, планується віднести до третьої категорії. У випадку відсутності зацікавленості даними підприємствами, їх буде ліквідовано[35].

Висновки до розділу 3

Таким чином, станом на сьогодні ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля», як і більшість державних підприємств вугільної промисловості України, перебуває у вкрай тяжкому становищі. На підприємстві існує багато проблем, які потребують негайного вирішення. Серед загальних рекомендацій щодо впровадження заходів, які сприяли б покращенню діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля», можна зазначити такі, як: впровадження новітніх технологій видобутку вугілля, модернізація гірничого устаткування, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, удосконалення системи економічного стимулювання персоналу, покращення умов праці тощо. Однак, зважаючи на стан, у якому наразі знаходиться досліджуване підприємство, спостерігається брак коштів не лише для впровадження усіх вищеперелічених заходів, але і для розрахунків по боргах із кредиторами. Серед механізмів антикризового управління, що можуть бути

застосовані по відношенню до підприємства, яке перебуває у стані критичної неспроможності, найбільш оптимальним є санація до порушення справи про банкрутство підприємства. У випадку, якщо дана процедура виявиться неефективною, до підприємства може бути застосовано крайній механізм антикризового управління – банкрутство та подальша ліквідація його діяльності.

Серед можливих шляхів виходу ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» з кризового стану можна також зазначити можливість отримання підприємством фінансової підтримки з боку держави. Так, наприклад, урядом була запропонована концепція розвитку вугільної промисловості України, яка передбачає створення на базі ПАТ «Центренерго» вертикально-інтегрованої компанії, до складу якої можуть увійти деякі вугледобувні підприємства, серед яких ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля». Крім цього, досліджуване підприємство має значний наявний ресурсний потенціал, що, у свою чергу, підвищує його інвестиційну привабливість. Отже, за умови проведення сприятливих державних реформ у сфері вугільної промисловості або залучення приватного інвестора, існує перспектива подолання фінансової кризи, налагодження діяльності та подальшого розвитку ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля».

ВИСНОВКИ

Наслідки кризового явища для підприємства можуть бути непередбачуваними – від впровадження позитивних змін у його діяльність до припинення його існування в цілому. У зв'язку з цим визначається необхідність запровадження на підприємствах ефективної системи антикризового управління. Узагальнюючи підходи зарубіжних та українських вчених до визначення поняття «антикризового управління», можна зробити висновок, що антикризове управління – це управління, головним завданням якого, перш за все, є запобігання настанню кризового стану, а у випадку його появи – застосування усіх можливих заходів щодо ліквідації кризи з найменшими втратами для підприємства з метою запобігання банкрутства. Важливу роль у процесі антикризового управління відіграє своєчасна діагностика кризового стану підприємства, за результатами якої можна оцінити масштаби кризи та можливості організації щодо її подолання, визначити ймовірність настання банкрутства, спрогнозувати можливі наслідки кризової ситуації для подальшого функціонування і розвитку підприємства, а також прийняти правильне управлінське рішення щодо впровадження на підприємстві необхідних антикризових заходів.

Діагностика діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» в системі антикризового управління дозволила зробити наступні висновки. Динаміка фактичних обсягів видобутку вугілля протягом 2017-2019 рр. виявилася вкрай негативною. План з видобутку було виконано лише у 2017 році, не зважаючи на постійне зменшення запланованих обсягів (на 19,35% та 26,92% відповідно у 2018 та 2019 роках у порівнянні з попередніми періодами). В цей період також спостерігалось падіння ціни на вугільну продукцію, що призвело до додаткових втрат з реалізації продукції. У всі аналізовані роки дохід від реалізації не покривав навіть поточні витрати.

Було проаналізовано розподіл персоналу підприємства за віковою характеристикою та за рівнем освіти. Так найбільшу питому вагу у загальній

структурі персоналу (близько 45%) займають працівники віком до 40 років. Рівень професійної підготовки персоналу підприємства можна вважати задовільним, адже середню фахову освіту та вищу або незакінчену вищу освіту мають 66,56% і 33,44% працівників відповідно. На підприємстві спостерігається відтік кадрів, причому переважно за рахунок працівників робочих професій, що веде до зростання частки керівного персоналу (але у незначному ступені).

Проведений аналіз фінансової діяльності ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» свідчить про те, що протягом 2017-2019 рр. ця діяльність характеризується високим ступенем збитковості, яка має дуже негативну динаміку. Наявне майно (активи) використовуються все більш нераціонально, про що свідчить значне погіршення показника рентабельності продукції (співвідношення збитків та витрат). Через нестачу грошових надходжень на підприємстві не відбувалася модернізація та оновлення основних фондів, про що свідчить високий ступінь їх зношеності. Придатні терміни використання основних фондів на даний час складають відповідно 37-38% від розрахункового амортизаційного періоду, а із врахуванням несприятливого природного оточення вони можуть виявитися ще нижчими.

Протягом аналізованих періодів спостерігається тенденція до зниження усіх показників оборотності. Порівняння оборотності дебіторської та кредиторської заборгованостей довело, що з кредиторами підприємство розраховується значно повільніше, ніж відбуваються розрахунки з дебіторами. Тобто, підприємство фактично використовує споживчий кредит (кошти кредиторів) для тимчасового вирішення своїх фінансових проблем.

Взагалі підприємство є цілком залежним від позикових джерел фінансування, так як непокриті збитки перевищують зареєстровані величини капіталу (у тому числі у дооцінках), що веде до нестачі власних джерел фінансування. Це очікувано веде до відсутності на підприємстві власних обігових засобів (робочого капіталу), нестача якого поступово збільшується та на кінець 2019 року склала майже 1,2 млн. грн. або 11,5 грн. у розрахунку на кожну гривню поточних активів.

Внаслідок цього на підприємстві склалася ситуація критичної неплатоспроможності. Покриття усіма поточними активами поточної заборгованості складає за всіма роками від 6% до 8,4% за умови необхідного 100-відсоткового покриття. За таких умов, очевидно, що без зовнішньої підтримки ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» не вдасться відновити платоспроможність протягом найближчих періодів.

За допомогою проведеного PEST-аналізу було визначено фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на діяльність підприємства.

Найбільшу вагомість впливу за думкою експертів має група технологічних факторів, максимальний вплив яких на стан підприємства може скласти 1,4 бали з 5 можливих, найменший – економічні (1,1 бали з 5). Аналіз впливу на дане підприємство показав, що загальна його оцінка щодо впливу технологічних факторів складає 1,175 бали з 1,4 максимально можливих або 83,9%, при тому що вплив політичних та соціальних факторів склав відповідно 76,8% та 72,6% від максимально визначеного експертами. Найменший вплив мають економічні фактори, як за загальною оцінкою експертів, так і за оцінкою стосовно даного підприємства, яка склала 0,8025 бали з 1,1 балів (73%). Було визначено також, які саме фактори з названих груп мають особливе значення та які вони мають характеристики з точки зору зовнішнього впливу.

Результати SWOT-аналізу ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» дозволили виявити проблемні аспекти у його діяльності та оцінити можливості підприємства. Встановлено, що його найсильнішими сторонами є наявність досить великих ресурсних запасів та кваліфікований склад керівництва, а найслабшими – фінансова нестабільність та збиткова діяльність протягом тривалого часу. Найбільш сприятливими для його діяльності є державні реформи у сфері вугільної промисловості та залучення значних інвестиційних коштів.

Загальний аналіз довів, що наявних у підприємства сильних сторін недостатньо для того, щоб скористатися наявними можливостями або протидіяти ринковим загрозам. Маючи значні запаси вугілля, досвідчених працівників та

кваліфікованих керівників, які здатні правильно скоординувати злагоджену роботу персоналу, підприємство не має змоги використати наявний ресурсний потенціал через недостатність фінансування і, як наслідок, брак коштів для впровадження новітніх технологій та придбання сучасного обладнання.

Остаточна оцінка ступеня кризи була визначена шляхом розрахунку ймовірності настання банкрутства підприємства. Таку оцінку було здійснено за допомогою моделей О. Терещенка та А. Матвійчука. Обидві використані моделі свідчать про те, що у 2017-2019 рр. ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» знаходилося у стані фінансової кризи, ймовірність настання банкрутства була дуже високою.

Таким чином, станом на сьогодні ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля», як і більшість державних підприємств вугільної промисловості України, перебуває у вкрай тяжкому становищі. На підприємстві існує багато проблем, які через брак коштів наразі не можуть бути вирішені. Серед механізмів антикризового управління, що можуть бути застосовані по відношенню до підприємства, яке перебуває у стані критичної неспроможності, найбільш оптимальним є санація до порушення справи про банкрутство підприємства. У випадку, якщо дана процедура виявиться неефективною, до підприємства може бути застосовано крайній механізм антикризового управління – банкрутство та подальша ліквідація його діяльності.

Серед можливих шляхів виходу ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля» з кризового стану можна також зазначити можливість отримання підприємством фінансової підтримки з боку держави. Так, наприклад, урядом була запропонована концепція розвитку вугільної промисловості України, яка передбачає створення на базі ПАТ «Центренерго» вертикально-інтегрованої компанії, до складу якої можуть увійти деякі вугледобувні підприємства, серед яких ВП «Шахта «Курахівська» ДП «Селидіввугілля». Крім цього, досліджуване підприємство має значний наявний ресурсний потенціал, що, у свою чергу, підвищує його інвестиційну привабливість. Отже, за умови проведення сприятливих державних реформ у сфері вугільної промисловості або

залучення приватного інвестора, існує перспектива подолання фінансової кризи, налагодження діяльності та подальшого розвитку ВП «Шахта «Курахівська ДП «Селидіввугілля».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. 256 с.
2. Зуб А. Т. Антикризисное управление: учебник для бакалавров. Москва, Издательство Юрайт, 2014. 343 с.
3. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, Кондор, 2008. 366 с.
4. Бланк И. А. Финансовый менеджмент. Київ, Ника-центр, 2012. 528 с.
5. Белых Л. П., Федотова М. А. Реструктуризация предприятия: учеб. пособ. для ВУЗов. Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 399 с.
6. Ткаченко А.М., Єлець О.П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством. Монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.
7. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. *Технологія і техніка друкарства*. 2010. № 2(28). С. 165—170.
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. Київ, ЦУЛ, 2003. 504 с.
9. Зуб А. Т. Антикризисное управление: учебное пособие для студентов ВУЗов. Москва, Аспект Пресс, 2016. 319 с.
10. Беляев А. А., Коротков Э. М. Антикризисное управление: учебник Москва, ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 319 с.
11. Скібіцький О. М. Антикризисний менеджмент: Навч. посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
12. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ, КНТЕУ, 2001. 580 с.
13. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ, Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

14. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : монографія. Хмельницький, ТОВ «Тріада-М», 2006. 93 с.
15. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету*. 2013. № 1-2(2). С. 227-235.
16. Лігоненко Л.О., Хіленко О. О., Дянко І. І. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні: монографія. Київ, КНТЕУ, 2011. 348 с.
17. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність антикризового фінансового управління підприємством. *Економіка промисловості*. 2009. № 5. С. 127-130.
18. Поняття антикризового управління. URL: https://studme.com.ua/11541016/ekonomika/ponyatie_antikrizisnogo_upravleniya.htm (дата звернення 18.04.2021)
19. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
20. Шапурова О. О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства. *Актуальні проблеми економіки: науково-економічний журнал*. 2008. №8. С. 147-153
21. Бібліотека економіста. website. URL: <https://library.if.ua/book/6/672.html> (дата звернення 18.04.2021)
22. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2009. №1. С.228-232.
23. Іванюта С. М. Антикризове управління. Навчальний посібник. Київ, Центр учбової літератури, 2007. 288 с.
24. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1773> (дата звернення 18.04.2021)

25. Булеев И. П., Брюховецкая Н. Е. Антикризисное управление предприятием. Донецк: ИЭП НАН Украины, 2000. 234 с.
26. Чернявська Т. А. Антикризове управління підприємств транспорту в умовах турбулентності. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 18. Ч. II. С. 247-252.
27. Лігоненко Л.О. Методологія діагностики банкрутства підприємства та напрямки її вдосконалення. *Фінанси України*. 2002. № 8. С. 136-142.
28. Діагностика рівня кризового стану підприємства. URL: https://pidru4niki.com/1952031761265/menedzhment/diagnostika_rivnya_krizovogo_stanu_pidpriyemstva (дата звернення 18.04.2021)
29. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ, КНЕУ, 2004. 268 с.
30. Кодекс України з процедур банкрутства. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, №19, ст. 74. Поточна редакція від 17.10.2020, документ 2597- VIII. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text> (дата звернення 18.04.2021)
31. Корінев В. Л. Оцінювання та планування фінансової діяльності підприємства. *Держава та регіони. Економіка та підприємництво*. 2011. №4. С.142-146.
32. Студентська бібліотека. website. URL: <https://buklib.net/books/36595/>(дата звернення 16.05.2021)
33. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Київ, КНЕУ, 2000. 567 с.
34. Матвійчук А. В. Діагностика банкрутства підприємств. *Економіка України*. 2007. № 4. С. 20-28.
35. Профспілка працівників вугільної промисловості України. website. URL: <http://prupu.org/news/23305/> (дата звернення 22.05.2021)