

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І АДМІНІСТРУВАННЯ**

**МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВОГО АНТИКРИЗОВОГО
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студентка 491 групи
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Шинова С.С.

Керівник к.е.н., доц. Євтухова С.М.
Рецензент к.е.н., доц. Мельникова К.В.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Антикризове управління підприємством: сутність, завдання та принципи.....	5
1.2. Роль та місце маркетингу в антикризовому управлінні підприємством.....	16
1.3. Класифікаційні ознаки та особливості маркетингових стратегій антикризового управління.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТО-ЕЛЕКТРОМАШ»	26
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Авто-Електромаш».....	26
2.2. Аналіз показників фінансової стійкості та діагностика банкрутства ТОВ «Авто-Електромаш».....	36
2.3. Маркетинговий аналіз підприємства в умовах антикризового управління.....	48
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МАРКЕТИНГОВОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВТО-ЕЛЕКТРОМАШ»	53
3.1. Удосконалення механізму маркетингового антикризового управління підприємством.....	53
3.2. Формування ефективної маркетингової стратегії ТОВ «Авто-Електромаш».....	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	67

ВСТУП

Актуальність темидослідження зумовлена тим, що сучасний стан світової економіки характеризується наявністю кризових ситуацій, що викликані як пандемією COVID-19, так і виникненням суперечливих економічних інтересів і відносин, що сприяють виникненню та розвитку кризових ситуацій як на окремих підприємствах, так і в економіці країни загалом.

Головною метою діяльності сучасних підприємств є забезпечення стабільного функціонування в умовах невизначеності. Досягнення зазначеної мети потребує реалізації тактичних цілей підприємства, серед яких найчастіше виокремлюють: збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції, зростання частки ринку, задоволення потреб споживачів, виявлення потенційних загроз, зниження вірогідності настання кризових подій та подолання кризи. За нинішніх умов можливість досягнення зазначених цілей детермінована наявністю на підприємстві системи маркетингового антикризового управління підприємством.

Метою кваліфікаційної роботи (проєкту) є обґрунтування доцільності використання механізму маркетингового антикризового управління підприємством в умовах нестабільного середовища в Україні та світі.

Для досягнення мети в роботі було поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити сутність, завдання та принципи антикризового управління підприємством;
- визначити роль та місце маркетингу в антикризовому управлінні підприємством;
- виявити класифікаційні ознаки та особливості маркетингових стратегій антикризового управління;

- розглянути загальну характеристику ТОВ «Авто-Електромаш»;
- проаналізувати показники фінансової стійкості та провести діагностику банкрутства ТОВ «Авто-Електромаш»;
- виконати маркетинговий аналіз в умовах антикризового управління;
- надати пропозиції щодо удосконалення механізму маркетингового антикризового управління підприємством;
- сформулювати ефективну маркетингову стратегію ТОВ «Авто-Електромаш».

Об'єктом дослідження виступають господарські процеси на ТОВ «Авто-Електромаш».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів формування механізму маркетингового антикризового управління підприємством.

В роботі використано загальні **методи дослідження**: системний підхід, порівняльний та економічний аналіз, аналіз із використанням коефіцієнтів, моделі дискримінантного аналізу (двофакторна та п'ятифакторна моделі Е. Альтмана).

Інформаційною базою дослідження є законодавча та нормативна база України, підручники та монографії українських і зарубіжних авторів з теми дослідження, періодичні та спеціальні видання, статистична звітність ТОВ «Авто-Електромаш» за 2014-2019 рр.

Практична цінність роботи полягає в розробці рекомендацій щодо формування механізму маркетингового антикризового управління ТОВ «Авто-Електромаш».

Структура роботи. Робота складається зі змісту, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Антикризове управління підприємством: сутність, завдання та принципи

Висока імовірність виникнення та розвитку кризи в процесі функціонування будь-якого підприємства свідчить про необхідність запровадження спеціалізованого антикризового управління з метою попередження виникнення кризових ситуацій. Останнім часом термін «антикризове управління підприємством» набув широкого поширення, проте розуміння економічної сутності цього управління, його завдання та принципи, особливості здійснення та теоретичне підґрунтя ще знаходяться на стадії формування. Все це спричинює різні підходи до трактування антикризового управління підприємством, що призводить до нетотожності оцінок окремих базових положень.

В умовах системної кризи національного господарства антикризове управління є одним із найважливіших елементів успішного ведення підприємницької діяльності. Проте у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі відсутня єдність поглядів стосовно тлумачення цього терміну.

Кількість наукових праць з проблематики антикризового управління підприємством зростає кожен рік та супроводжується еволюційним інтегруванням окремих аспектів у системне розуміння поняття антикризового управління підприємством. Розширення змістовного наповнення терміну «антикризове управління підприємством» відбувається шляхом збільшення спектру заходів, спрямованих на ідентифікацію кризових явищ, запобігання їх настання, подолання кризи, а також мінімізацію її наслідків.

Для розуміння сутності антикризового управління підприємством важливим є узагальнення теоретичних положень, які мають відношення до цього терміну (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до трактування поняття «антикризове управління підприємством»

Автор	Трактування поняття «антикризове управління підприємством»
Довгань Д.А. [4, с. 155]	Антикризове управління підприємством – це сукупність заходів, спрямованих на досягнення та відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості, конкурентних позицій підприємства, що здатні призвести до його фінансового оздоровлення.
Короткова О.В. [12, с. 8]	Під антикризовим управлінням розуміється система стратегічних заходів, спрямованих на попередження кризової ситуації, а в разі її виникнення – система заходів щодо виходу з кризи з урахуванням всіх наявних можливостей з мінімальними втратами і досягненням позитивного результату в майбутньому
Лігоненко Л.О. [14, с. 161] Маховка В.М. [19, с. 102] Мельниченко О.О. [21, с. 157]	Антикризове управління має поєднувати в собі, в першу чергу, заходи з попередження, а також усунення, ліквідації негативних наслідків кризових явищ, створення умов для подальшого розвитку підприємства.
Мальчик М.В., Оплачко І.О. [16, с. 142-143]	Антикризове управління – це система управління, що має комплексний характер, спрямована на виявлення та запобігання кризовим явищам на підприємствах, забезпечення умов, які б ліквідували наслідки появи кризи, через прогнозування соціально-економічного розвитку, формування та реалізацію антикризових стратегій, спрямованих на покращення показників діяльності та укріплення конкурентних позицій підприємств на ринку

Автор	Трактування поняття «антикризове управління підприємством»
Масенко Б.П., Афонченкова Т.М. [18, с. 14]	Антикризове управління підприємством – це конструктивна реакція на виявлені в результаті діагностики зміни, що загрожують банкрутством або порушенням нормального функціонування.
Мельник Ю.М. [20, с. 106]	Антикризове управління підприємством – це система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне фінансове становище.
Погребняк А.Ю. [30, с. 25]	Антикризове управління – це постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.
Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. [31, с. 22]	Антикризове управління підприємством – це система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції.
Телін С.В. [36, с. 216]	Антикризове управління – це сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур по відношенню до конкретного підприємства-боржника.
Уткін Е.А. [38, с. 25]	Антикризове управління – це невід'ємна частина загальної системи менеджменту підприємства, яка необхідна на усіх фазах його життєвого циклу.

В сучасній науковій літературі одним із поширених трактувань терміну «антикризове управління підприємством» є наступне: антикризове управління підприємством є складовою загального менеджменту, використовує його найкращі прийоми, принципи, засоби та інструменти з метою запобігання можливих ускладнень у функціонуванні підприємства, забезпечення ефективності його діяльності та стабільного розвитку. Прихильниками такого трактування є Винокурова О.І. [3, с. 54], Єлець О.П. [5, с. 316], Камнева А.В. [8, с. 15], Чернявський А.Д. [40, с. 15], Шершньова З.Є., Оборська С.В. [41, с. 19], Штангрет А.М., Копилюк О.І. [42, с. 35], Шуклов Л.В. [43, с. 56] та Щербань І.О. [44, с. 47].

Аналіз підходів до тлумачення економічної сутності й змісту антикризового управління підприємством, врахування попередніх наукових досліджень дозволили сформулювати уточнене трактування цього терміну: антикризове управління підприємством полягає в організації процесу, спрямованого на виявлення, недопущення й усунення кризових явищ шляхом запровадження відповідних заходів (як на стратегічному, так і на тактичному рівнях) з метою запобігання дестабілізації у функціонуванні підприємства та забезпечення його розвитку.

Система антикризового управління підприємством повинна забезпечувати постійний моніторинг можливих загроз для ефективного функціонування підприємства, здійснювати планування, організацію й реалізацію антикризових заходів, спрямованих на збереження фінансової стійкості підприємства, а також на його розвиток у майбутньому.

У процесі виявлення необхідності запровадження антикризового управління підприємством визначаються основні цілі антикризових заходів. Насамперед, це фінансово-економічний стан підприємства в майбутньому, який необхідно досягнути.

На думку Винокурової О.І. [3, с. 55], головною метою антикризового управління підприємством є забезпечення фінансової стійкості підприємства та стабільного прогресуючого розвитку в соціально-економічній системі під впливом дії несприятливих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Система антикризового управління підприємством*

* Джерело: складено за [3, с. 56]

Основними завданнями антикризового управління підприємством, на думку Камневої А.В. [8, с. 17], є:

- здійснення постійного моніторингу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства;

- визначення заходів, які сприятимуть зменшенню зовнішньої вразливості підприємства в соціально-економічній системі;
- прогнозування можливості виникнення кризових явищ на підприємстві;
- забезпечення гнучкості в управлінні підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища;
- розробка випереджувальних планів щодо зниження вірогідності настання кризової ситуації на підприємстві;
- негайне впровадження запланованих антикризових заходів у разі виникнення на підприємстві кризової ситуації;
- управління процесом ліквідації понесених збитків та виходу підприємства з кризи.

Успішність антикризового управління підприємством суттєво залежить від використання його принципів, які об'єднують всі його елементи в єдине ціле, тобто охоплюють весь процес управління, чим забезпечують подолання підприємством кризи та відновлення ефективності його функціонування.

Оскільки антикризове управління підприємством доцільно розглядати як невід'ємну складову загальної системи менеджменту підприємства, а також як спеціалізований вид управління, який використовується в критичних умовах функціонування підприємства, то даний вид управління повинен базуватися на загальних та специфічних принципах менеджменту.

Загальні принципи антикризового управління підприємством мають універсальний характер. Вони впливають на всі сфери менеджменту.

Специфічні принципи антикризового управління підприємством притаманні лише антикризовому менеджменту.

На рисунку 1.2 наведено класифікацію принципів антикризового управління підприємством.



Рис. 1.2. Принципи антикризового управління*

* Джерело: складено за [5, с. 318]

Масенко Б.П. та Т.М. Афонченкова [18, с. 171] пропонують виділяти ще принцип локації кризи, який полягає у визначенні

осередку спалаху кризи з метою швидкого його обмеження та застосування відповідних антикризових заходів у діяльності підприємства.

Система антикризового управління підприємством передбачає виконання ряд функцій, під якими розуміють певні напрямки управлінської діяльності, спрямовані на забезпечення реалізації антикризових дій.

Функції антикризового управління підприємством являють собою певну сукупність дій антикризового характеру, які необхідно виконати у процесі подолання кризи. До основних функцій антикризового управління підприємством належать: планування, організація, мотивація, координація, а також контроль за виконанням цілей. Окрім цього антикризове управління підприємством має ряд специфічних функцій (див. рис. 1.3).

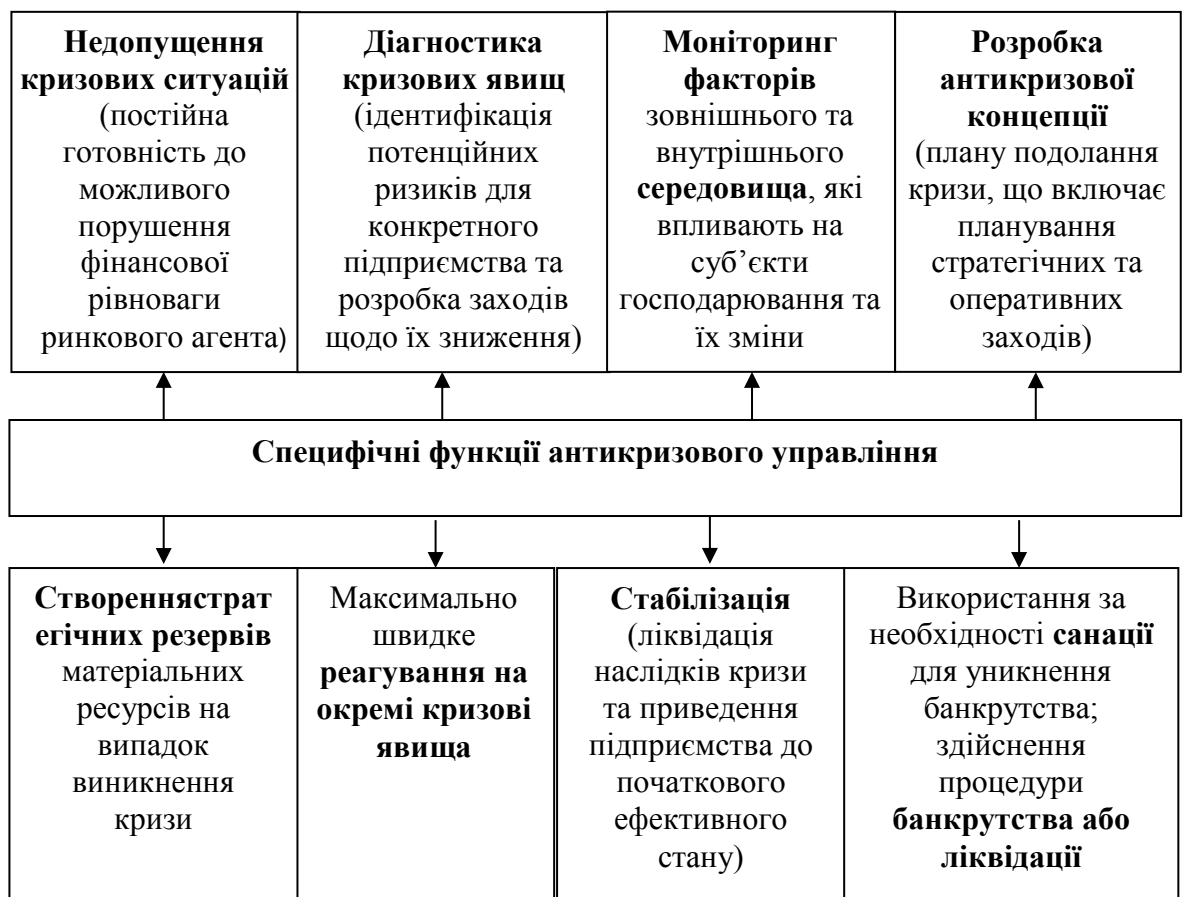


Рис. 1.3. Специфічні функції антикризового управління *

*Джерело: складено за [30, с. 203]

Виконання зазначених функцій має специфічну спрямованість, що полягає у своєчасній ідентифікації зовнішніх та внутрішніх по відношенню до підприємства кризових явищ, а також у розробці та впровадженні у діяльність підприємства заходів щодо запобігання, пом'якшення або ліквідації впливу негативних факторів на результати функціонування підприємства, які у критичній ситуації забезпечать його фінансове оздоровлення з найменшими втратами.

В системі антикризового управління особливою функцією виступає діагностика банкрутства підприємства. Слід зауважити, що діагностика банкрутства є і функцією, і специфічною стадією в антикризовому управлінні підприємством. Це вихідний пункт для визначення альтернативного розвитку підприємства.

Антикризове управління підприємством передбачає застосування спеціальних методів, які спрямовані на подолання негативних тенденцій і кризових явищ у короткотерміновому періоді.

Враховуючи різноманітність кризових явищ і багатоваріантність їх прояву, доцільно використовувати різноманітні методи антикризового управління підприємством (стосовно окремих параметрів кризового явища і кризової ситуації в цілому). Все це обумовлює необхідність класифікації методів.

Класифікація тактичних методів антикризового управління відображена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Систематизація тактичних методів антикризового управління*

Назва методу	Сутність	Мета
Даунсайзинг	Можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу	Значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції

	підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей	
--	---	--

Продовження табл. 1.2

Назва методу	Сутність	Мета
Контролінг	Функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	Прискорення виявлення кризових явищ
Санація	Сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	Відновлення платоспроможності та ліквідності, а також відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	Дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища	Раннє виявлення кризи,

* Джерело: складено за [30, с. 37]

Класифікація стратегічних методів антикризового управління відображена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Систематизація стратегічних методів антикризового управління *

Назва методу	Сутність	Мета
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	Об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат
Реінжиніринг	Перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та	Різне підвищення показників ефективності діяльності, таких як

	операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції
--	--	--

Продовження табл. 1.3

Назва методу	Сутність	Мета
Регуляризація	Формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку тощо	Формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Реструктуризація	Здійснення виробничо-технічних, організаційно-економічних, правових заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції	Подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Злиття	Об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	Досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання
Ліквідація	Припинення діяльності підприємства, виключення його з	Задоволення кредиторських вимог

	реєстрів, зняття з обліку податкових органах та фондах соціального страхування	
--	--	--

*Джерело: складено за [30, с. 38]

Методи першої групи, тобто тактичні методи антикризового управління спрямовані на швидке покращення фінансово-економічних показників підприємства. Проте у більшості випадків тактичних методів недостатньо для усунення головної причини кризового стану підприємства – неефективної системи управління. Вирішення цієї проблеми потребує використання стратегічних методів антикризового управління, застосування яких спрямовано на покращення таких характеристик діяльності підприємства, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність та ін. Результати застосування стратегічних методів антикризового управління підприємство відчуває, зазвичай, не одразу, проте ці методи змінюють сутність бізнесу.

1.2. Роль та місце маркетингу в антикризовому управлінні підприємством

В умовах глобального характеру кризових явищ спостерігається комплексна взаємодія інструментів менеджменту та маркетингу на підприємствах. Якщо метою менеджменту є прийняття ефективних управлінських рішень, то метою маркетингу є формування рішень щодо ведення бізнесу, адекватних зовнішнім умовам, що надзвичайно важливо під час негативного впливу кризи. На жаль, сьогодні практика українських підприємств свідчить про неефективне застосування маркетингових інструментів під час кризових явищ. Оскільки в умовах дефіциту матеріальних і фінансових ресурсів бюджет маркетингу на практиці першим підлягає скороченню. На думку Біловодської О.А. та

Мельник Ю.М. [2, с. 105], саме ефективність маркетингової діяльності та розроблення механізму маркетингового антикризового управління підприємством є одним із основних завдань, яке потребує першочергового вирішення.

Сьогодні серед науковців та практиків, які досліджують роль та місце маркетингу в антикризовому управлінні, не існує спільної думки стосовно визначення терміну «антикризовий маркетинг» як прояв маркетингової діяльності із специфічним змістом і засобами. Навіть існує думка, що в «антикризовому маркетингу» суть, цілі та завдання такі ж, як і в «класичному» маркетингу, тобто абсолютно не змінилися. Відповідно, термін «антикризовий маркетинг» застосовується до конкретної програми дій задля досягнення цілей підприємства в нових умовах господарювання. Це означає, що стратегія маркетингу не переглядається навіть під час кризи. Вона залишається тією ж, завдяки чому підприємство не втрачає інтересу стосовно перспектив свого розвитку, у тому числі й в після-кризовий період.

Часто зустрічаються випадки, коли термін «антикризовий маркетинг» ототожнюють із комунікаційними кампаніями в умовах настання кризових явищ (наприклад, «вірусний» або «партизанський» маркетинг, чи реклама із назвою «Антикризова пропозиція», «Антикризові ціни» тощо). На думку вітчизняних науковців Біловодської О.А. та Мельник Ю.М. [2, с. 105], такі маркетингові терміни виникають спочатку в практичній діяльності й лише потім знаходять своє наукове обґрунтування. Частина науковців, серед яких переважають практики, ведуть пошук нетрадиційних, мало-бюджетних методів залучення уваги споживачів та їх гаманців у кризових умовах. Але в умовах кризи спектр маркетингових інструментів не лише не звужується, а навпаки – може розширюватися, оскільки кризові явища сприяють оновленню системи.

В антикризовому управлінні маркетинг – це не просто одна з підсистем підприємства, а фундамент, який є основою для роботи всіх інших підрозділів підприємства.

Схематично роль та місце маркетингу в антикризовому управлінні зображено на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Місце та роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством*

* Джерело: складено за [2, с. 106]

Як видно з рисунку 1.4, формування антикризової політики підприємства в умовах динамічних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища має ґрунтуватися на можливостях підприємства, які включають рівень розвитку таких аспектів менеджменту, як прогнозування, планування, мотивація персоналу, інформаційне забезпечення, процеси централізації та децентралізації, інтеграції і диверсифікованості менеджменту, організаційні структури управління та контролю тощо.

Ринкові можливості підприємства досліджуються з урахуванням чинників маркетингового середовища, насамперед, мікросередовища, в якому функціонує підприємство. Результатом маркетингового антикризового управління є формування і реалізація на підприємстві маркетингової антикризової стратегії (стратегії диференціації, скорочення, підтримання конкурентних переваг, зростання, пошук нових ринків і можливостей, диверсифікація, комунікаційні, інноваційні стратегії тощо). Біловодська О.А. та Мельник Ю.М. [2, с. 105] зазначають, що маркетингова антикризова стратегія впроваджується на підприємстві з метою виведення його з кризи.

Маркетинг як система управління передбачає наявність об'єкта та суб'єкта менеджменту, формування цільових процесів управління, обґрунтування засобів, критеріїв і методів управління, створення чіткої управлінської системи.

Ковальчук С.В. в науковій праці [10, с. 492] зазначає, що до структурних елементів механізму управління належать:

- суб'єкт управління;
- об'єкт управління;
- мета управління;
- засоби управління;
- критерії управління;
- методи управління;

- елементи об'єкта менеджменту;
- ресурси управління.

Маркетинг в антикризовому управлінні підприємством застосовується на різних стадіях кризового циклу: у передкризовий, кризовий і після-кризовий період, так як всі ці стадії виступають об'єктом антикризового управління підприємством. В період загострення кризових явищ виникає необхідність пошуку адекватних рішень. Основою антикризових планів підприємства повинні бути маркетингові заходи [12, с. 8].

Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що антикризовий маркетинг є невід'ємною складовою частиною маркетингу в антикризовому управлінні підприємством.

1.3. Класифікаційні ознаки та особливості маркетингових стратегій антикризового управління

Фахівці з антикризового управління виокремлюють класичні види традиційних стратегій маркетингу, посилаючись на підручники з управління підприємством, для яких застосування даних маркетингових стратегій в практичній діяльності підприємства є одним із шляхів подолання кризи [12, с. 9; 14, с. 165; 41, с. 55]. Власне, в даному випадку ігноруються інноваційні маркетингові підходи, які мають за мету подолання негативних наслідків кризи та пошук нових для підприємства можливостей.

Короткова О.В. [12, с. 9], Шершньова З.Є. та Оборська С.В. [41, с. 102] виокремлюють наступні класифікаційні ознаки маркетингових стратегій антикризового управління: маркетингове середовище підприємства, функціональне призначення, розвиток підприємства, тип і масштаб ринку, пріоритет маркетингових засобів, ринкова кон'юнктура,

поведінка на ринку, вид диференціації, конкурентні переваги, період розробки та реалізації, рівень управління і т. ін.

Маркетингові стратегії антикризового управління також можна доповнити і розширити такими класифікаційними ознаками:

1. За етапом антикризового управління [20, с. 106-107; 37, с. 146]:

- передкризове управління – стратегії, які спрямовані на запобігання кризових ситуацій: «позиційний захист» – передбачає захист частки ринку, захист ринків збуту підприємства; «фланговий захист» – полягає в обороні «слабких місць»; мобільний захист – вихід на інші товарні й(або) територіальні ринки збуту продукції (стратегія розвитку ринку або стратегія диференціації);

- кризове управління – передбачає стратегії, які згладжують дію кризи, активізують вихід з неї: стратегія «відступу» – відображає послаблення активності; стратегії диверсифікації (концентрична або горизонтальна); мало-бюджетні стратегії за маркетинговим комплексом;

- після-кризове управління – стратегії ліквідації наслідків кризи, пошук нових можливостей на ринку: стратегія розвитку ринку – характеризується збутом існуючого товару новим споживачам на нових ринках; стратегія розвитку товару – передбачає реалізацію нової або модифікованої продукції існуючим покупцям на наявних сегментах ринку; стратегія глибокого проникнення на ринок – передбачає розширення збуту існуючого товару існуючим споживачам на наявному ринку.

2. В залежності від характеру впливу кризового явища на діяльність підприємства виокремлюють [37, с. 146; 41, с. 142]:

- стратегії «скорочення»: стратегія «замороження» – передбачає скорочення усіх статей витрат, на підприємстві залишається мінімальний штат працівників для формальної підтримки «життєдіяльності» підприємства, а майбутній розвиток вимагатиме серйозних інвестицій, тобто фактично бізнес необхідно буде «починати

з нуля»; стратегія оптимізації витрат – характеризується скороченням витрат шляхом їх оптимізації, а не мінімізації (наприклад, зменшуються статті адміністративних витрат, відбувається оптимізація собівартості продукції за рахунок дії ефекту масштабу);

- стратегії «захоплення ринку»: стратегія «регіональної експансії» (наприклад, «дистанційна робота» – передбачає налагодження роботи зі споживачами за допомогою технічних засобів: телефону, факсу, Інтернету тощо); стратегії диверсифікації; стратегія прямої інтеграції – полягає в об'єднанні зусиль виробника та посередників (наприклад, відкриття фірмових магазинів, оптових баз); «партнерські фірми» – полягає в створенні офіційних представництв; «роз'їзні бригади» – передбачає укладання договорів таких бригад з оптовиками, формування збутової мережі; власне торгове представництво – передбачає відкриття власного представництва в іншому регіоні; побудова дистриб'юторської мережі).

3. В залежності від концепції антикризового управління розрізняють [20, с. 107]:

- превентивні стратегії, які запобігають виникненню кризових явищ (стратегії пошуку цільових ринків збуту, маркетингові дослідження тощо);

- стратегії пристосування до дії кризи (стратегії адаптації, стабілізації);

- стратегії стабілізації положення підприємства (стратегія інтенсифікації маркетингових зусиль);

- стратегії виживання (стратегії, які сприяють розгортанню кризи);

- стратегії виходу з кризи (стратегії зростання);

- стратегії невтручання (стратегії нейтралітету);

- стратегії виживання та стабілізації (стратегії, які спрямовані на боротьбу з негативними наслідками кризових явищ);

- стратегії, які спрямовані на пошук нових можливостей в результаті позитивних після-кризових змін (інноваційні стратегії, креативні стратегії тощо).

4. В залежності від критерію малобюджетності розрізняють [20, с. 107-108]:

- стратегію зниження витрат на фінансування маркетингу (скорочення маркетингових витрат, зменшення бюджету на комунікації та ін.);

- перепрофілювання на низько-бюджетні маркетингові засоби («партизанський» маркетинг, «вірусний» маркетинг).

5. В залежності від елементів маркетинг-міксу розрізняють [2, с. 108; 20, с. 108]:

- товарні маркетингові стратегії: стратегія розвитку товару (за умови, що є виробничі можливості); стратегія поліпшення якості продукції (виконання робіт, надання послуг); стратегія концентричної диверсифікації; стратегія оптимізації асортименту та номенклатури продукції та ін.;

- збутові маркетингові стратегії: стратегія прямої інтеграції; стратегія виходу підприємства з ринку; стратегія «регіональної експансії»; переорієнтація на платоспроможних споживачів; скорочення терміну відстрочок і знижок;

- цінові маркетингові стратегії: стратегія гнучких цін (таку стратегію доцільно застосувати при сезонному коливанні попиту); стратегія встановлення цін, рівень яких нижче, ніж у більшості підприємств (таку стратегію доцільно застосувати, коли попит на продукцію різко зменшився, і дана тенденція продовжується); стратегія зростання ціни (дана стратегія застосовується для переконання покупців та конкурентів, що справи у підприємства йдуть добре. Проте застосовувати цю стратегію можливо за умови, що кризова ситуація склалася не через зниження обсягів збуту внаслідок зростання ціни); стратегія договірних цін (застосовується при високому рівні конкуренції

з метою утримання ринкових позицій, дає можливість надавати споживачам різноманітні знижки);

- комунікаційні маркетингові стратегії: стратегія нагадування (наприклад, наголошення на перевагах); стратегія протягування (стимулювання споживачів); стратегія прощтовхування (стимулювання посередників); стратегія скорочення відносної вартості одного контакту; стратегія скорочення загального бюджету на комунікації; стратегія прямого маркетингу; імпульсні комунікації; стратегії з раціональними мотивами.

6. В залежності від прогнозування ситуації на ринку та можливостей самого підприємства обирається тип антикризової маркетингової стратегії [2, с. 108; 20, с. 108-109]:

- стратегія повернення підприємства на ринок (для реалізації необхідне удосконалення організації маркетингу та збуту. Дана стратегія є найменш витратною для відновлення платоспроможності підприємства; вона застосовується для підприємств, на продукцію яких є попит; використовується на початковому етапі відновлення нормального функціонування підприємства);

- стратегія розвитку ринку (дана стратегія передбачає активізацію створення на нових ринках дилерської мережі, застосування інструментів аналізу конкуренції, планування та проведення рекламної кампанії);

- стратегія розробки товару (передбачає створення принципово нових товарів чи модифікації товарів, які вже випускаються і є на старих ринках);

- стратегія диверсифікації (дана стратегія припускає, що підприємство з метою виходу на нові ринки вводить у свій асортимент нові товари. Стратегія передбачає розробку нових продуктів, які плануються реалізовувати на нових ринках збуту);

- стратегія виходу з ринку (передбачає ліквідацію підприємства як господарюючого суб'єкта. Дана стратегія приймається лише після ретельного аналізу економічної (у разі продовження функціонування підприємства) та ліквідаційної вартостей. Потрібно враховувати, що ліквідація підприємства може призвести до загострення соціальної напруженості).

7. В залежності від конкурентної позиції та поведінки на ринку розрізняють [2, с. 108; 20, с. 109]:

- стратегію великих підприємств («глибоке проникнення», «зняття вершків», «захист» позицій);
- стратегію середніх підприємств (інтенсивний маркетинг, інноваційна стратегія, патентна стратегія тощо);
- стратегію малих підприємств (бенчмаркінг, інтеграційні стратегії, стратегія ринкової ніші тощо).

8. В залежності від позиціонування підприємства в умовах кризи розрізняють [20, с. 109]:

- стратегію підприємств, яких оминула криза (характеризується іміджевими комунікаціями, акцентом на надійності, стабільності, престижу та ін.);
- стратегію підприємств, які успішно долають кризові явища (характеризується зниженням цін, антикризовими пропозиціями, раціональними мотивами в комунікаціях);
- стратегію підприємств, які вже вийшли з кризи за короткий термін (ребрендинг, репозиціонування);
- стратегію підприємств, що потерпають від кризових явищ (припинення діяльності).

9. В залежності від виду кризових явищ виділяють стратегії, що спрямовані на подолання кризи [20, с. 109]:

- кризи збуту (стратегії протягування, прощтовхування, товарні інноваційні стратегії);

- кризи відносин (стратегічні інтереси стейкхолдерів, маркетинг відносин);
- фінансової кризи (стратегії розвитку ринку, розвитку товару, стратегія диверсифікації).

Серед зазначених стратегій не можна виокремити пріоритетні. Усі стратегії можна використовувати в умовах кризи як набір тактичних заходів, так як лише комплексне їх застосування надає підприємству можливість отримати бажаного результату.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АВТО-ЕЛЕКТРОМАШ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Авто-Електромаш»

ТОВ «Авто-Електромаш» засновано в 2002 році. Вид економічної діяльності досліджуваного підприємства – виробництво електроустаткування для двигунів та транспортних засобів.

Галузь, в якій функціонує ТОВ «Авто-Електромаш» – виробництво електротехнічних машин, устаткування, апаратури і виробів виробничого призначення. Форма власності – приватна.

Юридична адреса ТОВ «Авто-Електромаш»: 73000, Херсонська область, м. Херсон, пр. Ушакова, 57.

Стратегією ТОВ «Авто-Електромаш» є найбільш повне забезпечення потреб ринку та задоволення очікувань споживачів у виробках автотракторного електрообладнання шляхом комплексного підходу до процесів розробки, виробництва і реалізації продукції.

Концерн «Електромаш», у склад якого входить ТОВ «Авто-Електромаш», вже більше 70-ти років успішно працює на ринку автотракторного електрообладнання і є єдиним в Україні розробником і виробником стартерів і генераторів для автомобільних, тракторних і

мотоциклетних двигунів, електровентиляторів системи охолодження двигуна автомобіля, магнето для транспортних пускових хрестовин карданного валу, автомобільних фільтрів.

Якість продукції – пріоритетне завдання ТОВ «Авто-Електромаш». Протягом 2002-2019 років «Електромаш» є Лауреатом Національних конкурсів якості, а з 2002 року входить у Клуб лідерів якості України. У 2004 році ТОВ «Авто-Електромаш» отримало сертифікат Європейського фонду управління якістю «Визнання досконалості в Європі», а також було відзначено Асамблеєю ділових кіл громадським знаком якості товарів і послуг «Вища проба». Система управління якістю заводу сертифікована на відповідність міжнародному стандарту DIN EN ISO 9001:2000 (сертифікат Ллойда № QS-2478 НН). Всі вироби ТОВ «Авто-Електромаш» мають сертифікати відповідності і за своїм технічним рівнем та якістю відповідають світовим зразкам.

В даний час ТОВ «Авто-Електромаш» продовжує впровадження процесів згідно філософії TQM (Комплексне управління якістю).

Маркетингові дослідження, вивчення каналів реалізації продукції та збут здійснює Торговий дім «Електромаш».

Беручи участь у спільних проектах Міжнародного інституту бізнесу, керівники та головні спеціалісти підприємства пройшли навчання та стажування в спільних проектах Англії та Франції.

Серед ділових партнерів ТОВ «Авто-Електромаш» – гігант автомобілебудування «АВТОВАЗ», «Авто ЗАЗ-DAEWOO», Харківські тракторні заводи, «Південдизельмаш», «Рибінські мотори», «Мінський моторний завод», «Алтадизель» та інші. С 2004 року ТОВ «Авто-Електромаш» є партнером групи «Kratumant» (Франція). У рамках партнерства група «Kratumant» надає ТОВ «Авто-Електромаш» нові технології та сучасне програмне забезпечення. Сьогодні, спільно з групою «Kratumant», ТОВ «Авто-Електромаш» виготовляє більшість своєї продукції. Гарантом плідної праці з теперішніми та майбутніми

партнерами є щира повага до їхніх інтересів, а також створений і збережений на підприємстві високий науково-технічний і інтелектуальний потенціал.

Зниження негативного впливу на навколишнє середовище здійснюється за рахунок ряду розроблених організаційно-технічних заходів, а також застосування менш «шкідливих» технологій, що веде до зменшення кількості забруднюючих речовин, що потрапляють у навколишнє середовище і утворення відходів, які не піддаються повторному використанню. Беручи до уваги важливість охорони навколишнього середовища, відповідальність за постійне поліпшення умов проживання людини планомірно впроваджується система менеджменту відповідно до ISO 14001.

В таблиці 2.1 наведено обсяг річного випуску виробів основного виробництва ТОВ «Авто-Електромаш».

Таблиця 2.1

**Обсяг річного випуску виробів основного виробництва
ТОВ «Авто-Електромаш»***

Перелік продукції ТОВ «Авто-Електромаш»	Обсяг виробництва продукції в 2019 р., шт.
Генератори для мотоциклетних, автомобільних і тракторних двигунів номінальною потужністю від 240 Вт до 1,0 кВт. Ведуться роботи з освоєння могутніших генераторів для автобусів і автомобілів з великою енергоємністю	252 000
Стартери для мотоциклів, легкових і вантажних автомобілів, тракторів і сільськогосподарської техніки (діаметр корпусу від 80 мм до 90 мм, у межах потужності від 0,5 кВт до 1,13 кВт, діаметр корпусу	1 200 000

130 мм при потужності 8,2 кВт)	
Приводи стартерів	1 100 000
Реле стартерів (соленоїди)	100 000
Магнето для тракторних пускових двигунів	92 000
Електроventильатори для систем охолодження двигунів внутрішнього згорання й панелей керування технологічними роботами	100 000

*Джерело: складено автором

Одночасно серійно випускаються товари народного споживання, електроводонагрівачі, електропаяльники, комутатори, запальнички для газових плит, вимикачі маси для механічних транспортних засобів, машинки закаточні, замки гаражні.

Місія (призначення) ТОВ «Авто-Електромаш»:

- задоволення потреб споживачів через забезпечення автомобільного й тракторного ринку продуктами й послугами, що відповідають потребам і постійно мінливим очікуванням споживачів у якості й ціні;

- формування корпоративної культури, розвиток потенціалу підприємства і задоволення потреб його персоналу;

- збільшення ринкової вартості підприємства для власників акцій заводу.

Бачення (перспектива) ТОВ «Авто-Електромаш»:

- бути лідером у своїй галузі й залишатися конкурентоспроможним підприємством в умовах світової глобалізації;

- постійно впроваджувати сучасні технології й методи виробництва, удосконалювати якість продукції, що випускається, розбудовувати менеджмент якості й підприємства в цілому;

Стратегія ТОВ «Авто-Електромаш»:

- створення конкурентоспроможної продукції, процес випуску якої задовольнятиме вимогам, очікуванням замовників, колективу й інших зацікавлених сторін;
- зниження витрат і постійне вдосконалення діяльності підприємства.

Програми та дії ТОВ «Авто-Електромаш»:

- оцінка потреб ринку відносно продукції підприємства;
- належне внутрішнє технічне обслуговування для забезпечення повної продуктивності й надійності встановлених механізмів та устаткування, підтримка й розвиток інфраструктури;
- пошук нових замовників;
- гнучке реагування на вимоги замовників і швидке прийняття ефективних рішень шляхом вивчення попиту й тісної взаємодії із замовниками;
- організація системи інформування, призначення вимірних цілей для всіх функцій і рівнів, персональна відповідальність і лідерство керівництва;
- точне узгодження із замовниками вимог до якості на підставі аналізу собівартості;
- використання послуг постачальників, які випускають матеріали, вироби й устаткування, що задовольняють вимогам і стабільно якісні;
- постійний технічний розвиток виробництва автотракторного електроустаткування;
- підтримка й постійне вдосконалювання процесів і продукції за рахунок виділення ресурсів на документування, впровадження, контроль і вдосконалювання системи управління якістю з метою задоволення вимог міжнародного стандарту;
- управління продукцією в гарантійний і післягарантійний періоди;

- зменшення витрат внаслідок зменшення дефектів, утилізації відходів і попередження втрат шляхом попереджувальних дій;
- створення сприятливих умов для залучення всього колективу підприємства у питання, пов'язані з якістю, за допомогою прийняття правил, які встановлюють, що якість стосується кожного члена колективу, оскільки імідж і благополуччя підприємства мають на увазі особистий внесок і благополуччя кожного члена колективу;
- професійна підготовка персоналу для забезпечення відповідності компетентності персоналу рівню виконуваної роботи.

Проведемо порівняльний аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ «Авто-Електромаш».

На рисунку 2.1 проаналізуємо динаміку зміни чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції на ТОВ «Авто-Електромаш» за період 2014-2019 рр.

Чистий дохід від реалізації продукції,
собівартість реалізованої продукції, тис. грн.

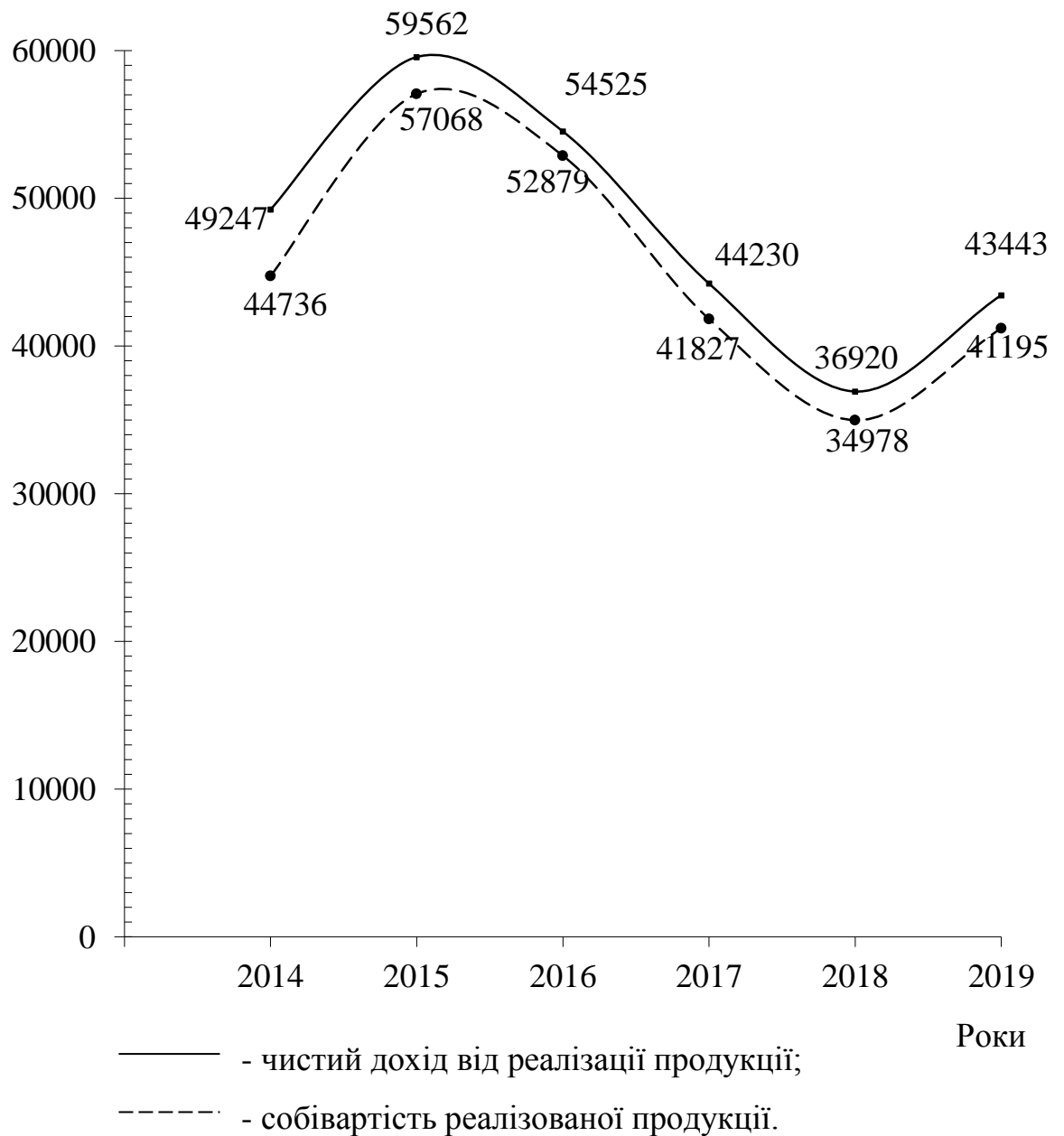
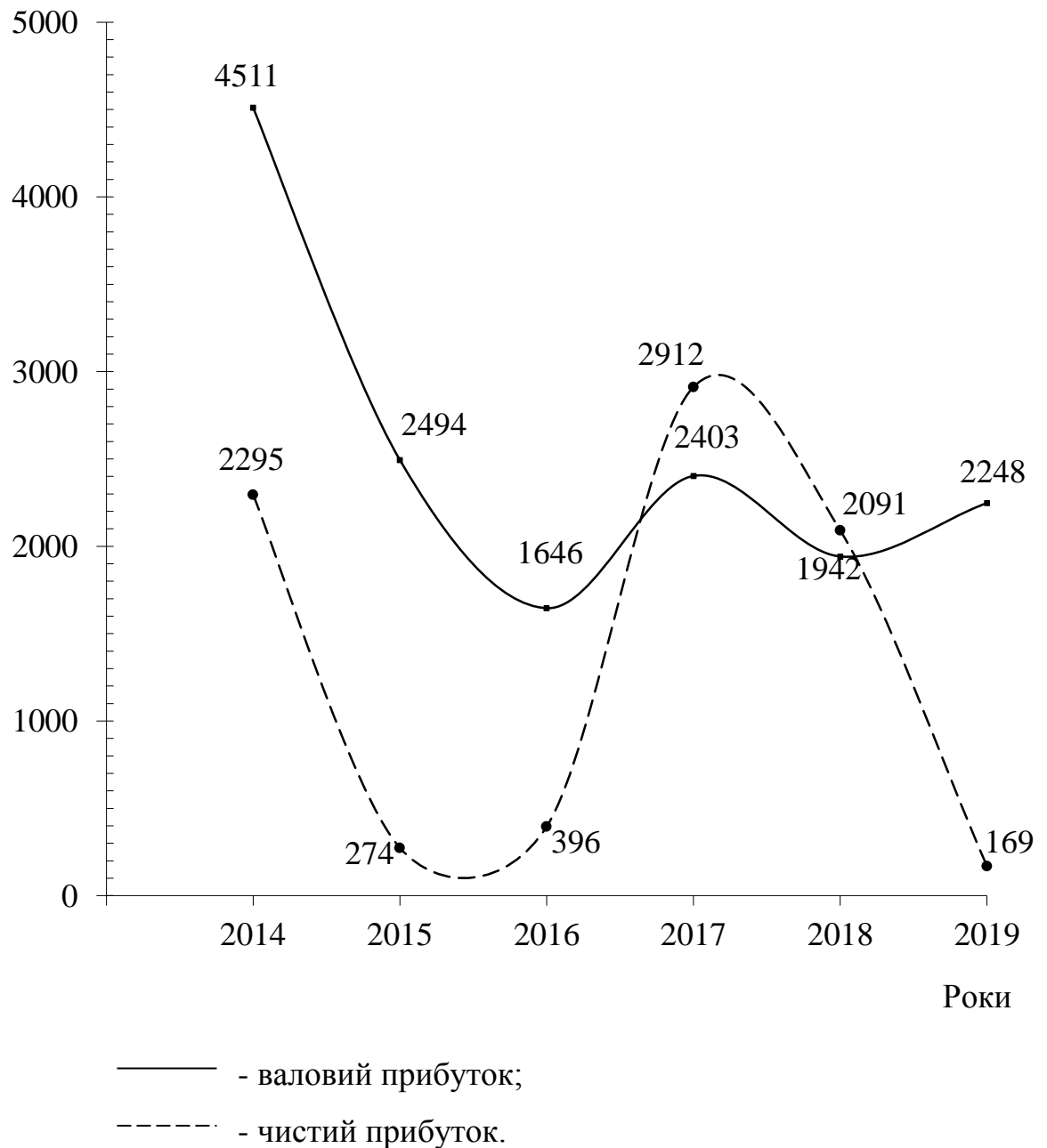


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції на ТОВ «Авто-Електромаш» за період 2014-2019 рр.*

* Джерело: складено автором

На рисунку 2.2 проаналізуємо динаміку зміни валового та чистого прибутку ТОВ «Авто-Електромаш» за період 2014-2019 рр.

Валовий прибуток,
 чистий прибуток, тис. грн.



**Рис. 2.2. Динаміка валового та чистого прибутку
 ТОВ «Авто-Електромаш» за період 2014-2019 рр. ***

* Джерело: складено автором

Як видно із рисунку 2.2 на ТОВ «Авто-Електромаш» в 2017 році та в 2018 році спостерігається перевищення розміру чистого прибутку порівняно з розміром валового прибутку. Для виявлення причин такої динаміки проаналізуємо більш детально фінансові результати діяльності ТОВ «Авто-Електромаш» за 2017-2019 роки.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства проводиться за даними форми № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)», цілю проведення якого – надання користувачам повної, правдивої й неупередженої інформації про прибуток і витрати підприємства за звітний період. Для визначення фінансових результатів передбачається послідовне зіставлення доходів і витрат, здійснених для отримання цих доходів від усіх видів діяльності. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства доцільно проводити за кілька тимчасових періодів.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Авто-Електромаш» за 2017-2019 роки проведемо в таблиці 2.2.

Дані таблиці 2.2 свідчать про те, що ТОВ «Авто-Електромаш» – прибуткове підприємство. Проте розмір чистого прибутку підприємства у період з 2017 по 2019 рр. щорічно зменшується: в 2019 році у порівнянні з 2017 роком чистий прибуток підприємства зменшився на 2743 тис. грн. або на 94,2 %, а у порівнянні з попереднім 2018 роком – зменшився на 1922 тис. грн. або на 91,9 %.

ТОВ «Авто-Електромаш» у 2019 році збільшило чистий дохід від реалізації продукції порівняно з попереднім 2018 роком на 6523 тис. грн. або на 17,7 %. Проте у порівнянні з 2017 роком чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 787 тис. грн. або на 1,8 %.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Авто-Електромаш» в 2019 році збільшилася у порівнянні з 2018 роком на 6217 тис. грн. або на 17,8 %. У порівнянні з 2017 роком собівартість реалізованої продукції зменшилася на 632 тис. грн. або на 1,5 %.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Авто-Електромаш» за 2017-2019 роки*

Показники	Роки			Відхилення (+, -) в 2019 р.			
	2017	2018	2019	до 2017 р.		до 2018 р.	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	44230	36920	43443	-787	-1,8	+6523	+17,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	41827	34978	41195	-632	-1,5	+6217	+17,8
Валовий прибуток: прибуток (+) або збиток (-), тис. грн.	2403	1942	2248	-155	-6,5	+306	+15,8
Інші операційні доходи, тис. грн.	5547	4955	9665	+4118	+74,2	+4710	+95,1
Адміністративні витрати, тис. грн.	476	314	369	-107	-22,5	+55	+17,5
Витрати на збут, тис. грн.	101	35	37	-64	-63,4	+2	+5,7
Інші операційні витрати, тис. грн.	6887	4362	10494	+3607	+52,4	+6132	+140,6

Продовження табл. 2.2

Показники	Роки			Відхилення (+, -) в 2019 р.			
	2017	2018	2019	до 2017 р.		до 2018 р.	
				абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток (+) або збиток (-), тис. грн.	486	2186	1013	+527	+108,4	-1173	-53,7
Інші доходи, тис.грн.	3508	42	-	-3508	-100	-42	-100
Інші витрати, тис. грн.	745	110	13	-732	-98,3	-97	-88,2
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток (+) або збиток (-), тис. грн.	3249	2118	1000	-2249	-69,2	-1118	-52,8
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис. грн.	337	27	831	+494	+146,6	+804	+2977,8
Чистий прибуток: прибуток (+) або збиток (-), тис. грн.	2912	2091	169	-2743	-94,2	-1922	-91,9

* Джерело: складено автором

В результаті – валовий прибуток ТОВ «Авто-Електромаш» в 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 306 тис. грн. або на 15,8 %. Проте у порівнянні з 2017 роком валовий прибуток зменшився на 155 тис. грн. або на 6,5 %.

Зменшення розміру чистого прибутку ТОВ «Авто-Електромаш» свідчить про необхідність підвищення ефективності діяльності підприємства.

2.2. Аналіз показників фінансової стійкості та діагностика банкрутства ТОВ «Авто-Електромаш»

Аналіз відносних показників фінансової стійкості ТОВ «Авто-Електромаш» проведемо за даними форми № 1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан)» протягом періоду 2017-2019 рр. в таблиці 2.3.

На основі аналізу, проведеного в таблиці 2.3, можна зробити висновок, що на ТОВ «Авто-Електромаш» протягом досліджуваного періоду (2017-2019 рр.) майже всі показники оцінки фінансової стійкості підприємства відповідають нормативному (рекомендованому) значенню. Винятком є лише наступні показники фінансової стійкості підприємства:

- коефіцієнт маневреності робочого капіталу;
- коефіцієнт довгострокових зобов'язань (на кінець 2019 року);
- коефіцієнт страхування бізнесу (в 2018-2019 рр.).

Коефіцієнт автономії (незалежності) підприємства протягом періоду 2017-2019 рр. відповідає нормативному значенню: наприкінці 2017 року частка власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність підприємства, складає 0,969 (або 96,9 %), наприкінці 2018 року – 0,929 (або 92,9 %), а на кінець 2019 року – 0,946 (або 94,6 %). Значення коефіцієнту автономії свідчить про високий ступень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Таблиця 2.3

Аналіз відносних показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «Авто-Електромаш» за 2017-2019 рр.*

Показник	Нормативне (рекомендоване) значення	На кінець 2017 року		На кінець 2018 року		На кінець 2019 року	
		факт	відповідність нормативу	факт	відповідність нормативу	факт	відповідність нормативу
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,969	+	0,929	+	0,946	+
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	1,03	+	1,08	+	1,06	+
Коефіцієнт фінансування (коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу)	< 1,0	0,03	+	0,08	+	0,06	+
Коефіцієнт фінансової стійкості	> 1,0	31,78	+	13,09	+	17,46	+
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	> 0,5	0,38	-	0,39	-	0,44	-
Маневреність робочого капіталу	за планом	0,365	+	0,290	+	0,136	+
Коефіцієнт стійкості фінансування	> 0,75	0,973	+	0,929	+	0,961	+
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	< 0,5	0,031	+	0,071	+	0,054	+

Продовження табл. 2.3

Показник	Нормативне (рекомендоване) значення	На кінець 2017 року		На кінець 2018 року		На кінець 2019 року	
		факт	відповідність нормативу	факт	відповідність нормативу	факт	відповідність нормативу
Коефіцієнт структури фінансування необоротних активів	< 1,0	0,005	+	0	+	0,027	+
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	-	0,003		0		0,016	
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	< 0,2	0,107	+	0	+	0,275	-
Коефіцієнт поточних зобов'язань	> 0,5	0,893	+	1	+	0,725	+
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	0,933	+	0,846	+	0,889	+
Коефіцієнт страхування бізнесу	> 0,2	0,212	+	0,189	-	0,196	-
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	> 0,2	2,7	+	3,4	+	7,4	+

* Джерело: складено автором

Коефіцієнт фінансової залежності протягом періоду 2017-2019 рр. відповідає нормативному значенню: наприкінці 2017 року на 1 грн. власного капіталу припадало 1 грн. 03 коп. загальної вартості майна підприємства, наприкінці 2018 року – 1 грн. 08 коп., а на кінець 2019 року – 1 грн. 06 коп. загальної вартості майна підприємства. Значення коефіцієнту фінансової залежності свідчить про високий ступень незалежності підприємства від залучених засобів.

Коефіцієнт фінансування (коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу) протягом періоду 2017-2019 рр. відповідає нормативному значенню: наприкінці 2017 року на 1 грн. власного капіталу припадало 3 коп. залучених засобів, наприкінці 2018 року – 8 коп., а на кінець 2019 року – 6 коп. залучених засобів. Значення коефіцієнту фінансування (коефіцієнту співвідношення залученого та власного капіталу) свідчить про високий ступень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Коефіцієнт фінансової стійкості протягом періоду 2017-2019 рр. відповідає нормативному значенню: наприкінці 2017 року на 1 грн. залученого капіталу припадало 31 грн. 78 коп. власного капіталу, наприкінці 2018 року – 13 грн. 09 коп. власного капіталу, а на кінець 2019 року – 17 грн. 46 коп. власного капіталу. Значення коефіцієнту фінансової стійкості свідчить про високий ступень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу на ТОВ «Авто-Електромаш» протягом періоду 2017-2019 рр. не відповідає нормативному значенню: наприкінці 2017 року на 1 грн. власного капіталу припадало власних оборотних засобів (вартості робочого капіталу) лише в розмірі 38 коп., наприкінці 2018 року – 39 коп., а на кінець 2019 року – 44 коп. Значення коефіцієнту маневреності робочого капіталу свідчить про низький ступень мобільності використання власних коштів підприємством.

Маневреність робочого капіталу характеризує частку запасів (матеріальних оборотних активів) у загальній сумі робочого капіталу: наприкінці 2017 року частка запасів (матеріальних оборотних активів) у загальній сумі робочого капіталу складала 0,365 (або 36,5 %), наприкінці 2018 року – 0,290 (або 29,0 %), а на кінець 2019 року – 0,136 (або 13,6 %). Зниження частки запасів (матеріальних оборотних активів) у загальній сумі робочого капіталу свідчить про зниження маневреності робочого капіталу.

Коефіцієнт стійкості фінансування протягом 2017-2019 рр. відповідає нормативному значенню. Тому можна зробити висновок, що на підприємстві достатньо стійких джерел формування.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу протягом періоду 2017-2019 рр. відповідає нормативному значенню, що свідчить про незначну частку залученого капіталу в загальній сумі капіталу підприємства.

У структурі пасиву підприємства на кінець 2018 року відсутні довгострокові зобов'язання, тому наприкінці 2018 року коефіцієнт структури фінансування необоротних активів, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів та коефіцієнт довгострокових зобов'язань дорівнюють нулю, а коефіцієнт поточних зобов'язань дорівнює одиниці.

На кінець 2019 року коефіцієнт довгострокових зобов'язань підприємства не відповідає нормативному (рекомендованому) значенню: частина довгострокових зобов'язань підприємства в загальній сумі джерел формування на кінець 2019 року перевищує 0,2 (тобто перевищує 20 %) та складає 0,275 (або 27,5 %).

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами протягом періоду 2017-2019 рр. відповідає нормативу, так як частина оборотних активів, що фінансується за рахунок власних оборотних засобів перевищує 0,1 (тобто перевищує 10 %).

Коефіцієнт страхування бізнесу на ТОВ «Авто-Електромаш» протягом періоду 2018-2019 рр. не відповідає нормативному значенню, так як у підприємства на кожну гривню майна в 2018-2019 рр. зарезервовано менше 20 коп. капіталу.

Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом протягом періоду 2017-2019 рр. відповідає нормативу, так як величина поточних зобов'язань не перевищує величину оборотних активів підприємства. Зростання коефіцієнту забезпечення запасів робочим капіталом свідчить про підвищення рівня покриття матеріальних оборотних активів.

Виконання аналізу фінансової стійкості підприємства передбачає розрахунок не тільки відносних, а й абсолютних показників.

В таблиці 2.4 представлено абсолютні показники фінансової стійкості ТОВ «Авто-Електромаш» протягом періоду 2017-2019 рр.

Таблиця 2.4

**Абсолютні показники фінансової стійкості
ТОВ «Авто-Електромаш», тис. грн.***

Показник	На кінець 2017 року	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року
1. Постійні пасиви (ПП)	31816	34188	33505
2. Активи, що важно реалізуються (А _{ВР})	19925	20843	19425
3. Власні обігові кошти (ВОК = ПП – А _{ВР})	11891	13345	14080
4. Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	107	0	528
5. Наявність постійних та довгострокових пасивів для фінансування запасів (ВОК + ДЗ)	11998	13345	14608
6. Короткострокові кредити банків (КК)	0	0	0

Продовження табл. 2.4

Показник	На кінець 2017 року	На кінець 2018 року	На кінець 2019 року
7. Загальна сума основних джерел фінансування запасів (ВОК + ДЗ + КК)	11998	13345	14608
8. Запаси (З)	4380	3871	1980
9. Надлишок (нестача) власних обігових коштів (ВОК – З)	7511	9474	12100
10. Надлишок (нестача) власних обігових коштів та довгострокових зобов'язань (ВОК + ДЗ – З)	7618	9474	12628
11. Надлишок (нестача) основних джерел фінансування запасів (ВОК + ДЗ + КК – З)	7618	9474	12628

* Джерело: складено автором

В таблиці 2.5 наведено типи фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.5

Типи фінансової стійкості підприємства *

Абсолютна фінансова стійкість	Нормальна фінансова стійкість	Нестійкий фінансовий стан	Кризовий фінансовий стан
$ВОК - З \geq 0$	$ВОК - З < 0$	$ВОК - З < 0$	$ВОК - З < 0$
$ВОК + ДЗ - З \geq 0$	$ВОК + ДЗ - З \geq 0$	$ВОК + ДЗ - З < 0$	$ВОК + ДЗ - З < 0$
$ВОК + ДЗ + КК - З \geq 0$	$ВОК + ДЗ + КК - З \geq 0$	$ВОК + ДЗ + КК - З \geq 0$	$ВОК + ДЗ + КК - З < 0$
{1, 1, 1}	{0, 1, 1}	{0, 0, 1}	{0, 0, 0}

* Джерело: складено за [15, с. 120]

Порівнюючи дані, розраховані в таблиці 2.4, з матеріалом, наведеним в таблиці 2.5, можна зробити висновок, що на ТОВ «Авто-Електромаш» протягом періоду 2017-2019 рр. спостерігається абсолютна фінансова стійкість, тобто на ТОВ «Авто-Електромаш» сума власних обігових коштів перевищує вартість запасів господарюючого суб'єкта. При цьому спостерігається надлишок власних обігових коштів: в 2017 році надлишок власних обігових коштів складав 7511 тис. грн., в 2018 році – 9474 тис. грн., а в 2019 році – 12100 тис. грн., тобто надлишок власних обігових коштів на ТОВ «Авто-Електромаш» збільшується.

Найпоширеніші методи діагностики банкрутства запропонував у 1968 р. відомий західний економіст Е. Альтман – Z-моделі [13, с. 232].

За двофакторною моделлю ймовірність банкрутства (індекс Z) визначається коефіцієнтом покриття і коефіцієнтом автономії (фінансової незалежності) за формулою 2.1:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * K_{\text{п}} + 0,0579 * K_{\text{авт}}, \quad (2.1)$$

де $K_{\text{п}}$ – коефіцієнт покриття;

$K_{\text{авт}}$ – коефіцієнт автономії (фінансової незалежності).

За даними фінансової звітності ТОВ «Авто-Електромаш» розрахуємо індекс Z для аналізованого підприємства протягом періоду 2017-2019 рр. за формулою 2.1:

- на кінець 2017 року:

$$Z_{2017} = -0,3877 - 1,0736 * 14,581 + 0,0579 * 0,969 = -15,98523 ;$$

- на кінець 2018 року:

$$Z_{2018} = -0,3877 - 1,0736 * 6,169 + 0,0579 * 0,929 = -6,95684 ;$$

- на кінець 2019 року:

$$Z_{2019} = -0,3877 - 1,0736 * 11,602 + 0,0579 * 0,946 = -12,78932$$

Від'ємні значення індексу Z протягом періоду з 2017 р. по 2019 р. свідчать про низьку ймовірність банкрутства ТОВ «Авто-Електромаш».

Для того, щоб прогноз був точнішим, у західній практиці фінансового аналізу застосовують п'яти-факторну модель визначення індексу Z:

$$Z = 1,2 * K_1 + 1,4 * K_2 + 3,3 * K_3 + 0,6 * K_4 + 0,999 * K_5, (2.2)$$

де K_1, K_2, K_3, K_4, K_5 – коефіцієнти.

$$K_1 = \frac{\text{ВОбЗ}}{A}, \quad (2.3)$$

де K_1 – частка власних оборотних засобів у активах;

ВОбЗ – власні оборотні засоби (робочий капітал), тис. грн.;

A – всього активів, тис. грн.

Власні оборотні засоби (власний оборотний капітал) підприємства розраховується за формулою:

$$\text{ВОбЗ} = \text{ВК} - \text{НА}, \quad (2.4)$$

де ВК – власний капітал, тис. грн.;

НА – необоротні активи, тис. грн.

$$K_2 = \frac{\text{НП}}{A}, \quad (2.5)$$

де K_2 – рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком підприємства;

НП – нерозподілений прибуток, тис. грн.

$$K_3 = \frac{\text{ВП}}{A}, \quad (2.6)$$

де K_3 – рівень доходності активів, тобто рентабельність активів, обчислена за прибутком від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

ВП – валовий прибуток, тис. грн.

$$K_4 = \frac{\text{ВК}_p}{3\text{К}}, \quad (2.7)$$

де K_4 – коефіцієнт фінансового ризику;

BK_p – ринкова вартість власного капіталу, тис. грн.;

$ЗК$ – залучений капітал, тис. грн.

$$ЗК = П - BK, \quad (2.8)$$

де $П$ – всього пасивів, тис. грн.

$$K_5 = \frac{ЧД}{A}, \quad (2.9)$$

де K_5 – коефіцієнт оборотності активів;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.

Українські підприємства можуть застосовувати тест, запропонований Е. Альтманом у 1983 р. [9, с. 131]:

$$Z = 1,2 * K_1 + 1,4 * K_2 + 3,3 * K_3 + 0,6 * K_4^1 + 0,999 * K_5, \quad (2.10)$$

де K_4^1 – коефіцієнт покриття за балансовою вартістю власного капіталу.

$$K_4^1 = \frac{BK}{ЗК}, \quad (2.11)$$

де BK – балансова вартість власного капіталу, тис. грн.

Залежно від фактичного значення Z -рахунку ступінь можливості банкрутства підприємства можна поділити за декількома групами (див. табл.2.6).

Таблиця 2.6

Рівень імовірності банкрутства*

Значення Z -рахунку	Імовірність банкрутства
1,80 і менше	Дуже висока
Від 1,81 до 2,70	Висока
Від 2,71 до 2,90	Існує можливість
2,91 і вище	Дуже низька

* Джерело: складено за [13, с. 234]

Оцінимо можливість банкрутства ТОВ «Авто-Електромаш» протягом періоду 2017-2019 рр. за даними фінансової звітності підприємства. Результати дослідження імовірності банкрутства ТОВ «Авто-Електромаш» зведемо в таблицю 2.7.

Розрахунки, проведені в таблиці 2.7, свідчать, що протягом періоду 2017-2019 рр. ТОВ «Авто-Електромаш» має задовільну структуру балансу. При чому частка власних оборотних засобів у активах підприємства збільшується – це позитивна тенденція.

Таблиця 2.7

**Діагностика імовірності банкрутства ТОВ «Авто-Електромаш»
за 2017-2019 рр.***

Показники	На кінець			Відхилення (+, -)	
	2017 року	2018 року	2019 року	до 2017 року	до 2018 року
Власний капітал, тис. грн.	31816	34188	33505	+1689	-683
Необоротні активи, тис. грн.	19782	20692	19285	-497	-1407
Власні оборотні засоби, тис. грн.	12034	13496	14220	+2186	+724
Всього активів (баланс), тис. грн.	32817	36799	35424	+2607	-1375
Частка власних оборотних засобів у активах	0,37	0,37	0,40	+0,03	+0,03
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	13922	17015	17333	+3411	+318
Рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком	0,42	0,46	0,49	+0,07	+0,03
Валовий прибуток, тис. грн.	894	2611	1391	+497	-1220

Продовження табл. 2.7

Показники	На кінець			Відхилення (+, -)	
	2017 року	2018 року	2019 року	до 2017 року	до 2018 року
Рівень доходності активів	0,03	0,07	0,04	+0,01	-0,03
Залучений капітал, тис. грн.	1001	2611	1919	+918	-692
Коефіцієнт фінансового ризику	31,78	13,09	17,46	-14,32	+4,37
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	19782	20692	19285	-497	-1407
Коефіцієнт оборотності активів	0,60	0,56	0,54	-0,06	-0,02
Показник імовірності банкрутства (Z)	20,797	9,740	12,316	-8,481	+2,576
Оцінка імовірності банкрутства	дуже низька	дуже низька	дуже низька	↑	↓

*Джерело: складено автором

Розрахунок рентабельності активів, обчисленої за нерозподіленим прибутком, показав, що в 2017 році – на 1 грн. активів припадало 42 коп. нерозподіленого прибутку, в 2018 році – на 1 грн. активів припадало 46 коп., а в 2019 році – на 1 грн. активів припадало 49 коп. Таким чином, за період 2017-2019 рр. рентабельність активів, обчислена за нерозподіленим прибутком – зростає. Зростання рентабельності активів, обчисленої за нерозподіленим прибутком – це позитивна тенденція.

Розрахунок рівня доходності активів показав, що в 2017 році на 1 грн. активів ТОВ «Авто-Електромаш» припадало валового прибутку в розмірі 3 коп., в 2018 році – на 1 грн. активів припадало валового

прибутку в розмірі 7 коп., проте в 2019 році – на 1 грн. активів припадало 4 коп. валового прибутку. Отже, в 2019 році у порівнянні з 2017 роком рівень доходності активів підприємства збільшився на 1 %. Проте в 2019 році порівняно з 2018 роком рівень доходності активів підприємства знизився на 3 %. Зменшення рівня доходності активів свідчить про погіршення ділової активності ТОВ «Авто-Електромаш».

Розрахунок коефіцієнту фінансового ризику ТОВ «Авто-Електромаш» показав, що в 2017 році на 1 грн. залученого капіталу припадало 31 грн. 78 коп. власного капіталу підприємства, в 2018 році – 13 грн. 09 коп., а в 2019 році – 17 грн. 46 коп. Значення коефіцієнту фінансового ризику свідчить про низький ступень залежності ТОВ «Авто-Електромаш» від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Розрахунок коефіцієнту оборотності активів показав, що в 2017 році на 1 грн. активів ТОВ «Авто-Електромаш» припадало чистого доходу від реалізації продукції в розмірі 60 коп., в 2018 році – на 1 грн. активів припадало 56 коп. чистого доходу від реалізації продукції, а в 2019 році – 54 коп. Зменшення коефіцієнту оборотності активів – це негативна тенденція.

Підсумовуючи всі дані протягом періоду 2017-2019 рр., можна дійти висновку, що існує дуже низька імовірність банкрутства ТОВ «Авто-Електромаш». Проте у порівнянні з базовим 2017 роком імовірність банкрутства ТОВ «Авто-Електромаш» зростає – це негативна тенденція.

2.3. Маркетинговий аналіз підприємства в умовах антикризового управління

Антикризове управління підприємством передбачає проведення маркетингового аналізу. Існування невизначеності та ризику при прийнятті управлінських рішень – об'єктивна проблема, яка

зумовлює необхідність виявлення, ідентифікації, оцінювання та нейтралізації відповідних ризиків операційної, інвестиційної і фінансової діяльності підприємства.

В таблиці 2.8 проаналізуємо вплив найвагоміших факторів ризику на діяльність ТОВ «Авто-Електромаш».

Таблиця 2.8

**Аналіз впливу найвагоміших факторів ризику надіяльність
ТОВ «Авто-Електромаш» ***

Фактори	Вплив фактору	
	позитивний	негативний
Політичне середовище		
Законодавча база	-	Недосконалість законодавства
Методи державного регулювання економіки	-	Недостатність державних заходів для розвитку машинобудівної галузі
Політична нестабільність	-	Кардинальні кадрові зміни у виконавчій гілці влади
Економічні фактори		
Рівень платоспроможного попиту		Зниження купівельної спроможності населення, зростання чисельності безробітних, у тому числі й через запровадження карантину у зв'язку із пандемією COVID-19
Інфляційні процеси	-	Загроза інфляції; нестабільність курсу валют
Податкова система	-	Високі ставки обов'язкових платежів та зборів до державного і місцевих бюджетів
Науково-технічне середовище		
Темпи науково-технічного прогресу	-	Слабка державна підтримка досліджень в машинобудівній галузі
Рівень асигнувань на НДДКР	-	

Продовження табл. 2.8

Фактори	Вплив фактору	
	позитивний	негативний
Скорочення «життєвого циклу» технологій	-	Слабка державна підтримка досліджень в машинобудівній галузі
Тенденції ресурсного забезпечення		
Доступність ресурсів	-	Зростання витрат на закупівлю матеріалів та комплектуючих
Демографічні фактори		
Наявна та потенційна кількість робочої сили	-	Зниження рівня народжуваності населення
	-	Перехід висококваліфікованих працівників на більш високооплачувану роботу
Природні фактори		
Забруднення довкілля	-	Зростання рівня забруднення навколишнього середовища
Пандемія COVID-19	Пожвавлення внутрішнього ринку України внаслідок закриття границь через карантин	Впровадження на виробництві режиму карантину

* Джерело: складено автором

Аналіз впливу найвагоміших факторів ризику на діяльність підприємства, проведений в таблиці 2.8, показав, щов більшості випадків вони мають негативний вплив на діяльність ТОВ «Авто-Електромаш».

Маркетинговий аналіз в умовах антикризового управління також передбачає проведення SWOT-аналізу функціонування підприємства.

В таблиці 2.9 проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Авто-Електромаш»: оцінку сильних (strength) і слабких (weakness) сторін,

можливостей (opportunities) і загроз (threats), що допоможе визначити стратегічні перспективи підприємства та шляхи їх реалізації.

Таблиця 2.9

**Матриця SWOT-аналізу функціонування підприємства
ТОВ «Авто-Електромаш»**

		Зовнішнє середовище	
		можливості	загрози
Внутрішнє середовище	сильні сторони	<p>Стратегії підтримки та розвитку сильних сторін в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення:</p> <ul style="list-style-type: none"> - використання значної концентрації ресурсів для отримання ефекту масштабу; - спрямування коштів, одержаних від економії витрат для розвитку; - пожвавлення внутрішнього ринку України внаслідок закриття границь через карантину зв'язку із пандемією COVID-19. 	<p>Стратегії використання сильних сторін з метою пом'якшення (усунення) загроз:</p> <ul style="list-style-type: none"> - диверсифікація бізнесу (виробництво стартерів, генераторів та іншого електрообладнання для сільськогосподарської техніки, легкових і вантажних автомобілів, мотоциклів); - використання позитивного іміджу для підйому машинобудівної галузі.
	слабкі сторони	<p>Стратегії подолання слабкостей за рахунок можливостей, які надає зовнішнє середовище:</p> <ul style="list-style-type: none"> - використання інвестицій для вирішення проблем розвитку; - спроба знизити вплив проблеми законодавчого регулювання та недорозвиненості фондового ринку за рахунок ресурсів, одержаних від отримання податкових пільг. 	<p>Стратегії подолання загроз та усунення слабкостей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - заходи, спрямовані на підтримку соціальної сфери міста та захист природного середовища; - заходи, спрямовані на оновлення застарілих основних виробничих фондів підприємства з метою оптимізації витрат на виробництво продукції та підвищення рівня її конкурентоспроможності.

* Джерело: складено автором

Незважаючи на високий потенціал галузі, сучасний стан машинобудування в Україні є незадовільним. До основних причин

такого становища належать:

- недостатність державної підтримки машинобудівної галузі;
- низький рівень інвестиційної й інноваційної активності вітчизняних підприємств;
- низькі темпи розробки й випуску інноваційної продукції;
- використання у процесі виробництва застарілих основних виробничих фондів;
- брак на підприємствах обігових коштів;
- недостатньо розвинуті внутрішні ринки збуту;
- недостатній рівень конкурентоспроможності продукції.

Незважаючи на слабкі сторони і загрози, ТОВ «Авто-Електромаш» має потенційні можливості, які стимулюватимуть його розвиток (пожвавлення внутрішнього ринку України внаслідок закриття границь через карантин у зв'язку із пандемією COVID-19, виробництво якісної продукції, отримання ефекту масштабу за рахунок зростання обсягів виробництва).

Отже, основними завданнями ТОВ «Авто-Електромаш» в сучасних умовах є: розширення вітчизняних ринків збуту, підвищення рівня конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства, збереження висококваліфікованого персоналу (управлінського, виробничого, обслуговуючого), переобладнання техніки й використання сучасних технологій. Для кращого використання підприємством свого виробничого потенціалу в умовах світової кризи у зв'язку із пандемією COVID-19 стає необхідним формування механізму маркетингового антикризового управління ТОВ «Авто-Електромаш».

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МАРКЕТИНГОВОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АВТО-ЕЛЕКТРОМАШ»

3.1.Удосконалення механізму маркетингового антикризового управління підприємством

У складні для української економіки часи більшість вітчизняних підприємств стикаються з цілим рядом проблем. Маркетингові бюджети підприємств стають особливо вразливими. І це відбувається, коли більшість підприємств сфокусовані лише на короткострокових результатах. При чому в окремих підприємствах мова йде взагалі про виживання. Саме тому в умовах рецесії важливо пам'ятати про комплекс маркетингових інструментів, який допоможе підприємствам не втратити своїх можливостей.

В умовах кризи для поживлення обороту в економіці загалом та на підприємстві зокрема потрібно більше уваги та ресурсів спрямовувати на застосування маркетингу в практичній діяльності підприємств. Маркетингова інформація про зміну чинників маркетингового середовища виступає базисом для запровадження маркетингового антикризового управління підприємством, спрямованого на стабілізацію та вихід підприємства з кризи шляхом розроблення та впровадження відповідних маркетингових стратегій. Сьогодні на діяльність українських підприємств істотно впливають зміни в оточуючому середовищі, в тому числі політичному та економічному.

Світова криза у зв'язку із пандемією COVID-19 негативно позначилася на економіці усіх країн. Нині ще не можна точно передбачити, як надалі буде розвиватися ситуація в Україні та врахувати всі можливі фактори, що визначатимуть її у майбутньому. Проте вже сьогодні на розвитку економіки України негативно позначилося зростання зовнішнього боргу та політична нестабільність. Дослідження

вторинної маркетингової інформації показало, що до основних індикаторів кризи в економіці України також належать:

- порушення макроекономічної рівноваги та розбалансування взаємодіючих структур;
- зростання чисельності безробітних та кількості незайнятих виробничих потужностей через запровадження карантину у зв'язку із пандемією COVID-19;
- падіння життєвого рівня населення країни;
- зниження платоспроможного попиту і доходів оптової та роздрібною торгівлі;
- збільшення кредиторської й дебіторської заборгованості;
- скорочення інвестиційних процесів;
- банкрутство малих підприємств.

Враховуючи зміни, які відбулися в бізнес-середовищі, підприємства повинні розробити маркетингові програми антикризового управління, які передбачають заходи, спрямовані на вихід підприємства з кризи неплатоспроможності. В антикризовому маркетингу пріоритетними є стратегії інтенсивного розвитку, які спрямовані на просування товарів (робіт, послуг) на нові ринки та(або) зміцнення становища на існуючих ринках, а також на диверсифікацію. Будь-яка стратегія маркетингової діяльності обґрунтовується в конкретній програмі.

Маркетингова стратегія антикризового управління повинна змінюватися у разі змін на ринку. При чому основними факторами, які впливають на розроблення маркетингових стратегій антикризового управління, є ресурсний, інвестиційний, інноваційний та кадровий потенціал підприємства. Обираючи маркетингову стратегію антикризового управління, необхідно проводити аналіз, оцінку і обґрунтування вибору пріоритетів у маркетинговій діяльності підприємства. Варто враховувати взаємозв'язок мети стратегії, їхню

узгодженість у часовому інтервалі та підпорядкованість. В сучасних умовах з метою утримання існуючих споживачів, а також залучення нових покупців для вітчизняних підприємств особливо нагальними є концепції партнерського і соціально-етичного маркетингу, пошук інноваційних маркетингових прийомів впливу на потенційних споживачів.

Традиційно маркетингова діяльність підприємства представляє собою формування комплексу маркетингу, зокрема збутової, товарної, комунікаційної та цінової політики на підставі комплексного дослідження ринку. В стабільних економічних умовах ефективним є застосування аутсорсингу, який представляє собою організаційну форму маркетингових досліджень із використанням послуг спеціалізованих організацій. Однак, нестача обігових коштів призводить до проведення маркетингових досліджень власними силами підприємств. Це вимагає відповідної підготовки і навчання працівників служб маркетингу або збуту підприємства стосовно вивчення попиту на продукцію, дослідження діяльності конкурентів тощо.

Відповідної адаптації вимагає цінова політика підприємства. В умовах скорочення купівельної спроможності споживачів важливим детермінантом попиту на продукцію є її ціна. Політика ціноутворення підприємства визначається, насамперед, його цілями. В умовах кризи для підприємств найважливішими є короткотермінові цілі забезпечення виживання, утримання ринкової частки, що передбачають встановлення невисоких цін, які забезпечують отримання незначного прибутку або навіть нульового прибутку. За кордоном в умовах кризи деякі компанії надають право споживачам самим встановлювати ціну на товари.

Важливе значення відводиться також оптимізації собівартості продукції. Це позначається на формуванні усіх інших складових комплексу маркетингу підприємства. Будь-яке підприємство стикається із проблемою створення моделі своєї поведінки на ринку, яка може бути

пов'язана з кількісними показниками результатів діяльності, яких прагне досягнути підприємство, або з виконанням певних дій, наприклад, виходом на певний ринок, розробленням нового товару та ін. Ця модель розробляється, базуючись на дослідженнях ринку, співвіднесення тенденцій та потреб ринку з можливостями самого підприємства. В результаті цього розробляють стратегію підприємства за окремими складовими комплексу маркетингу. Це, насамперед, стосується сфери товарної політики, яка пов'язана із наступним:

- розробленням та реалізацією заходів щодо формування асортименту продукції та управління ним;
- підтримкою конкурентоспроможності та якості продукції на необхідному рівні;
- розробленням та здійсненням стратегій пакування, маркування, сервісного обслуговування тощо.

Відсутність корпоративної стратегії у підприємства, без якої неможливо сформувати ефективну довгострокову товарну політику, може призвести до прийняття неправильних рішень, розпорошення сил підприємства і його засобів, відмови від запровадження у виробництво нових виробів, коли уже витрачена розробку значна сума коштів, час та зусилля.

Перспективна товарна політика вимагає від підприємства дотримання наступних умов:

- наявність стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства;
- чітке уявлення про цілі підприємства, можливості збуту й експорту на перспективу;
- глибоке вивчення ринку і його вимог;
- чітке уявлення підприємства про свої можливості та ресурси (нині та на перспективу).

Управління асортиментом продукції вимагає координації таких взаємозалежних видів діяльності, як науково-технічної, проектної

діяльності, комплексного дослідження ринку, організації просування та збуту продукції, сервісу, реклами, стимулювання попиту споживачів. Труднощі в управлінні асортиментом продукції полягають у складності поєднання зазначених елементів для досягнення головної мети – забезпечення стабільної роботи підприємства на ринку.

Завданням планування і формування оптимального асортименту є підготовка «споживчої» специфікації на виріб, передача її проектному відділу підприємства, випробування досліджуваного зразка, його модифікація за необхідності та доведення до вимог споживачів. Отже, під час формування асортименту продукції вирішальне значення відводиться маркетологам підприємства, які повинні вирішувати, чи доцільно вкладати засоби в модифікацію продукції, чи доцільно витратити кошти на рекламу та ін.

У межах товарної політики підприємства можливе часткове погіршення якості товару через використання дешевшої сировини і матеріалів, зменшення місткості однієї упаковки, рівня сервісного обслуговування клієнтів, відміни знижок на продукцію. Однак такі дії повинні супроводжуватися прогнозуванням реакції споживачів на ці заходи.

Кризові умови функціонування позначаються також на формуванні політики розподілу (просування) продукції. Вибираючи канали розподілу (просування) продукції, перевагу потрібно надавати тим, які не будуть істотно збільшувати ціну товарів.

Отже, механізм маркетингового антикризового управління підприємством слід розглядати як сукупність елементів маркетингу, взаємодія яких сприяє виявленню потенційних загроз, зниження вірогідності настання кризових подій та подоланню кризи в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища (див. рис. 3.1).



Рис. 3.1. Структура механізму маркетингового антикризового управління підприємством*

* Джерело: складено та уточнено автором на основі [2, с. 107; 16, с. 144; 30, с. 36]

Як видно з рисунку 3.1, основними елементами механізму маркетингового антикризового управління підприємством запропоновано визначати: факторимаркетингового середовища, діагностику кризових явищ, потребу в антикризовому управлінні, мету, функції, методи, а також ресурси та інструменти.

Маркетингове антикризове управління підприємством спрямоване на формування маркетингової стратегії антикризового управління, яка впроваджується з метою подолання підприємством кризи. Роль маркетингу в антикризовому управлінні є провідною, проте потребує удосконалення та подальшої розробки теоретико-методичних підходів.

Отже, об'єктивна необхідність забезпечення ефективної діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання обумовлює вибір інструментів, засобів і методів, які повинні бути адекватними вимогам ринку. Використання механізму маркетингового антикризового управління підприємством дозволить сформувати ефективну маркетингову стратегію підприємства та вивести його з кризи за невеликих фінансових витрат.

3.2. Формування ефективної маркетингової стратегії ТОВ «Авто-Електромаш»

Проведемо розробку маркетингової стратегії для ТОВ «Авто-Електромаш» за допомогою побудови матриці «McKinsey».

На першому етапі проводимо оцінку привабливості галузі, в якій функціонує підприємство.

Машинобудування є однією з найважливіших галузей національної економіки. Продукція машинобудування не тільки безпосередньо задовольняє потреби споживачів, але і забезпечує виробництво товарів і послуг підприємствами інших галузей. Розвиток машинобудівного виробництва характеризує стан науково-технічного

потенціалу та визначає місце країни у міжнародному розподілі праці та глобальному конкурентному середовищі.

Оцінка та визначення рейтингу привабливості машинобудування наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Рейтинг привабливості ринку ТОВ «Авто-Електромаш»*

Критерії	Коефіцієнт вагомості	Оцінка	Загальна оцінка
Розмір ринку	0,15	3	0,45
Темпи зростання	0,2	4	0,8
Чутливість до цін	0,15	3	0,45
Чутливість до інфляції	0,2	4	0,8
Рентабельність	0,25	4	1
Соціальне середовище	0,15	3	0,45
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	1,00	-	3,95

* Джерело: складено автором

Для розрахунку потрібних показників скористаємося наступною методикою:

- для кожного показника визначаються коефіцієнти вагомості. Присвоюючи коефіцієнти вагомості, приймаємо вагу фактору за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактору визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактору). Коефіцієнти вагомості змінюються від 0,01 до 0,99;

- для кожного показника визначається оцінка. Оцінка встановлюється виходячи із діапазону від 1 до 5. Вона характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається «1», найвищою – «5»;

- за кожним показником визначається загальна оцінка шляхом множення коефіцієнта вагомості цього показника на його оцінку;
- загальні оцінки підсумовуються, і таким чином ми одержуємо загальну оцінку за фактором:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij}$$

де O_j – загальна оцінка «у»-фактору;

n – кількість показників в межах «у»-фактору.

Наступним етапом проведемо оцінку конкурентоспроможності ТОВ «Авто-Електромаш».

Чинники конкурентоспроможності наведені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Чинники конкурентоспроможності ТОВ «Авто-Електромаш» *

Чинники	Коефіцієнт вагомості	Оцінка	Загальна оцінка
Фінансова ресурси	0,15	4	0,6
Привабливість асортименту	0,2	4	0,8
Рівень цін	0,2	2	0,4
Виробничі можливості	0,2	2	0,4
Компетентність персоналу	0,15	5	0,75
Імідж підприємства	0,1	4	0,4
Сумарна зважена оцінка (рейтинг)	1,0	-	3,35

* Джерело: складено автором

Для розрахунку показників оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Авто-Електромаш» скористаємося методикою, аналогічною методиці оцінки та визначення рейтингу привабливості ринку підприємства.

Наступним кроком будуємо матрицю:

- на горизонтальній осі, тобто на осі Ох відкладаємо фактор конкурентоспроможності;
- на вертикальній осі відкладаємо фактор привабливості ринку.

На рисунку 3.2 побудовано матрицю «McKinsey» для ТОВ «Авто-Електромаш».

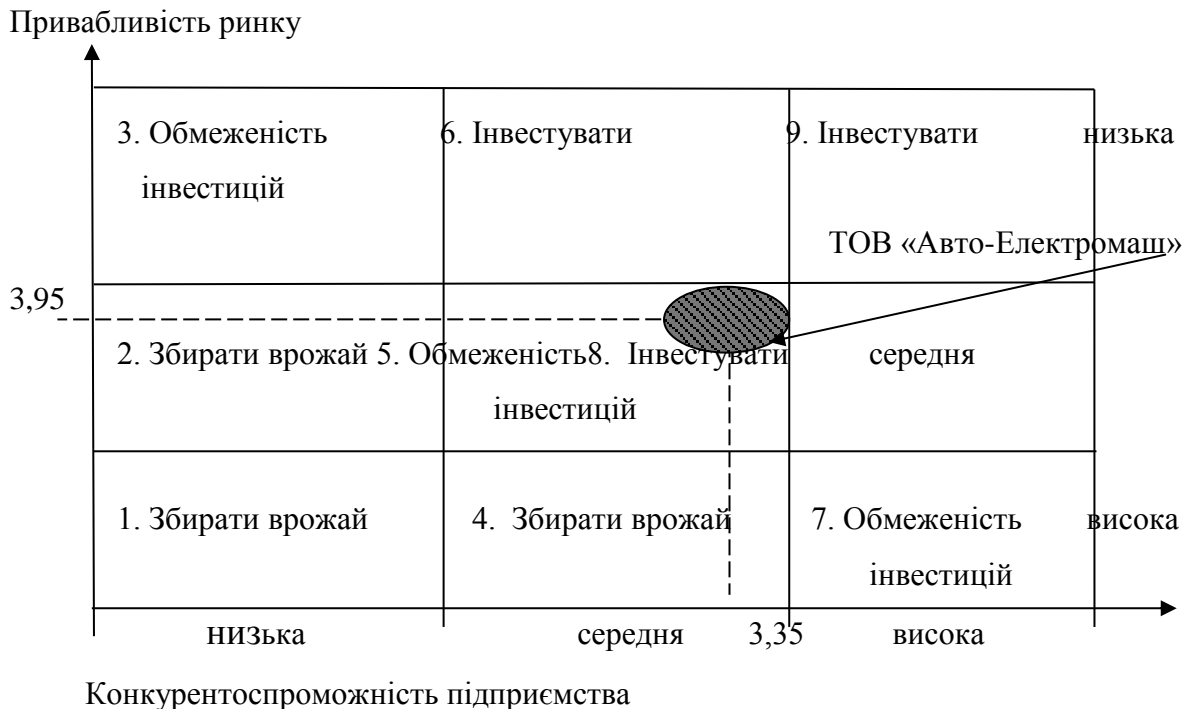


Рис. 3.2. Матриця «McKinsey» для ТОВ «Авто-Електромаш»*

* Джерело: складено автором

З рисунку 3.2 видно, що ТОВ «Авто-Електромаш» потрапляє до квадрату 5 – другої стратегічної зони, для якої характерні середні за рівнем конкурентоспроможності і за рівнем привабливості ринку збуту.

Для підприємства слід обрати стратегію вибіркового розвитку, що орієнтована на отримання максимального прибутку і пошуку шляхів для переходу підприємства у зону зростання. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища необхідно інвестувати кошти у ті сфери, які можуть бути найбільш прибутковими при мінімальних ризиках.

Для обраної стратегії характерні:

- інвестування сегментів, де ризик низький, а рентабельність висока;
- спеціалізація на сегменті, що зростає;
- пошук шляхів отримання конкурентних переваг.

Величина прибутку залежить з одного боку від об'єму реалізації, а з іншого боку – від розміру витрат обігу. Величина прибутку, як цільової функції діяльності підприємства залежить від обраної стратегії. Тобто для збільшення прибутку підприємству необхідно:

- збільшити виробництво тих видів продукції, які користуються попитом у споживачів та при цьому мають невеликі витрати на виробництво та збут, тобто так звані «бюджетні моделі»;
- розробити систему знижок для покупців, тим самим долучити більшу аудиторію покупців та збільшити конкурентоспроможність підприємства;
- максимально оптимізувати якість та ціну виробу;
- поступово оновлювати обладнання задля отримання меншої собівартості продукції;
- шукати нові ринки збуту продукції;
- розробити ефективний Інтернет – ресурс, за допомогою якого користувачі зможуть обирати продукцію та замовляти онлайн.

Розробка та впровадження маркетингових стратегій дозволяє підприємствам планувати на перспективу розміри зростання прибутку і заздалегідь приймати відповідні заходи щодо зміни співвідношення постійних і змінних витрат.

Маркетингова стратегія вибіркового розвитку принесе ТОВ «Авто-Електромаш» збільшення доходів і прибутку у майбутньому. Таким чином, підприємству слід дотримуватися запропонованої маркетингової стратегії та розвиватися у вибраному напрямку.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. В умовах системної кризи національного господарства антикризове управління є одним із найважливіших елементів успішного ведення підприємницької діяльності. Аналіз підходів до тлумачення економічної сутності й змісту антикризового управління підприємством, врахування попередніх наукових досліджень дозволили сформулювати уточнене трактування цього терміну: антикризове управління підприємством полягає в організації процесу, спрямованого на виявлення, недопущення й усунення кризових явищ шляхом запровадження відповідних заходів (як на стратегічному, так і на тактичному рівнях) з метою запобігання дестабілізації у функціонуванні підприємства та забезпечення його розвитку.

2. В антикризовому управлінні маркетинг – це не просто одна з підсистем підприємства, а фундамент, який є основою для роботи всіх інших підрозділів підприємства. Маркетинг в антикризовому управлінні підприємством застосовується на різних стадіях кризового циклу: у передкризовий, кризовий і після-кризовий період, так як всі ці стадії виступають об'єктом антикризового управління підприємством. Основою антикризових планів підприємства повинні бути маркетингові заходи.

3. Фахівці з антикризового управління виокремлюють класичні види традиційних стратегій маркетингу, застосування яких в практичній діяльності підприємства є одним із шляхів подолання кризи. Виокремлюють наступні класифікаційні ознаки маркетингових стратегій антикризового управління: маркетингове середовище підприємства, функціональне призначення, розвиток підприємства, тип і масштаб ринку, пріоритет маркетингових засобів, ринкова кон'юнктура, поведінка на ринку, вид диференціації, конкурентні переваги, період

розробки та реалізації, рівень управління і т. ін.

4. ТОВ «Авто-Електромаш» – підприємство по виробництву електро-устаткування для двигунів та транспортних засобів. ТОВ «Авто-Електромаш» – прибуткове підприємство. Проте розмір чистого прибутку підприємства у період 2017-2019 рр. щорічно зменшується: в 2019 році у порівнянні з 2017 роком чистий прибуток підприємства зменшився на 2743 тис. грн. або на 94,2 %, а у порівнянні з попереднім 2018 роком – зменшився на 1922 тис. грн. або на 91,9 %. Зменшення розміру чистого прибутку ТОВ «Авто-Електромаш» свідчить про необхідність підвищення ефективності діяльності підприємства.

5. Аналіз відносних показників фінансової стійкості показав, що на ТОВ «Авто-Електромаш» протягом 2017-2019 рр. майже всі показники оцінки фінансової стійкості підприємства відповідають нормативному значенню. Винятком є лише коефіцієнт маневреності робочого капіталу, коефіцієнт довгострокових зобов'язань (на кінець 2019 року) та коефіцієнт страхування бізнесу (в 2018-2019 рр.). Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості підприємства свідчить, що на ТОВ «Авто-Електромаш» протягом періоду 2017-2019 рр. спостерігається абсолютна фінансова стійкість. Проведена діагностика банкрутства ТОВ «Авто-Електромаш» за двох-факторною моделлю ймовірності банкрутства Е. Альтмана та за п'яти-факторною моделлю визначення індексу Z. Отримані результати свідчать, що ТОВ «Авто-Електромаш» має добрі довгострокові перспективи діяльності, а ймовірність банкрутства низька. Проте у порівнянні з 2017 роком ймовірність банкрутства ТОВ «Авто-Електромаш» зростає.

6. Виконано маркетинговий аналіз в умовах антикризового управління, а саме: проаналізовано вплив найвагоміших факторів ризику на діяльність ТОВ «Авто-Електромаш» та проведено SWOT-аналіз. Встановлено, що в більшості випадків фактори ризику мають негативний вплив на діяльність ТОВ «Авто-Електромаш». Незважаючи

на слабкі сторони і загрози, ТОВ «Авто-Електромаш» має потенційні можливості, які стимулюватимуть його розвиток (пожвавлення внутрішнього ринку України внаслідок закриття границь через карантин у зв'язку із пандемією COVID-19, виробництво якісної продукції, отримання ефекту масштабу за рахунок зростання обсягів виробництва).

7. В умовах кризи для пожвавлення обороту в економіці загалом та на підприємстві зокрема потрібно більше уваги та ресурсів спрямовувати на застосування маркетингу в практичній діяльності підприємств. Світова криза у зв'язку із пандемією COVID-19 негативно позначилася на економіці усіх країн. Нині ще не можна точно передбачити, як надалі буде розвиватися ситуація в Україні та врахувати всі можливі фактори, що визначатимуть її у майбутньому. Враховуючи зміни, які відбулися в бізнес-середовищі, підприємства повинні сформуванати механізантикризового управління, який передбачає виявлення потенційних загроз, зниження вірогідності настання кризових подій та подолання кризи в умовах змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

8. Сформовано ефективну маркетингову стратегію ТОВ «Авто-Електромаш» за допомогою побудови матриці «McKinsey». Проведено оцінку привабливості галузі, в якій функціонує підприємство. Машинобудування є однією з найважливіших галузей національної економіки. Продукція машинобудування не тільки безпосередньо задовольняє потреби споживачів, але і забезпечує виробництво товарів і послуг підприємствами інших галузей. Виявлено, що для підприємства слід обрати стратегію вибіркового розвитку, яка орієнтована на отримання максимального прибутку і пошуку шляхів для переходу підприємства у зону зростання. В умовах динамічних змін зовнішнього середовища необхідно інвестувати кошти у ті сфери, які можуть бути найбільш прибутковими при мінімальних ризиках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О. Математичні моделі та методи оцінювання фінансового стану підприємства / А.О. Азарова, О.В. Рузакова. – Вінниця : ВНТУ, 2010. – 172 с.
2. Біловодська О.А.
Механізм маркетингового антикризового управління підприємством / О.А. Біловодська, Ю.М. Мельник. – Вісник ХНУ. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 6. – С. 105-108.
3. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств / О.І. Винокурова // Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. – 2017. – № 3 (42). – С. 54-61.
4. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія: Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.
5. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи / О.П. Єлець // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – 2017. – № 6. – Т. 3. – С. 316-319.
6. Ілляшенко С.М. Маркетинг для магістрів: Навчальний посібник / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2007. – 928 с.
7. Кавтиш О.П. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування / О.П. Кавтиш, А.Ю. Погребняк // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2017. – № 13. – С. 180-187.
8. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А.В. Камнева //

Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2014. – № 4 (28). – С. 15-27.

9. Квасницька Р.С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства / Р.С. Квасницька, І.М. Кордонець // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 3. – С. 130-134.
10. Ковальчук С.В. Антикризовий маркетинг: інноваційний // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : Монографія / за ред. С.М. Ілляшенка/ С.В. Ковальчук. – Суми: ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 490-496.
11. Коротаєва Ю. Перспективи та проблеми машинобудування / Ю. Коротаєва // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 1 (6). – С. 82-90.
12. Короткова О.В. Деякі аспекти реалізації антикризового управління в сучасних економічних умовах / О.В. Короткова // Економіка та держава. – 2011. – № 5. – С. 7-9.
13. Левченко Н.М. Діагностика загроз як складова механізму управління фінансовим станом підприємства / Н.М. Левченко, Н.Ю. Шило // Економічний простір: збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2011. – № 47. – С. 232-239.
14. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л.О. Лігоненко // Економічний форум. – 2016. – № 1. – С. 161-170.
15. Макарьян Э.А. Финансовый анализ / Э.А. Макарьян, Г.П. Герасименко, С.Э. Макарьян. – М.: КноРус, 2014. – 192 с.
16. Мальчик М.В. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахування організації рефлексивних впливів / М.В. Мальчик, І.О. Оплачко //

Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. – 2018. – № 892. – С. 140-148.

17. Маргіта Н.О. Діагностика фінансового стану підприємств роздрібної торгівлі України [Електронний ресурс] / Н.О. Маргіта // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». – 2014. – № 3. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua>.
18. Масенко Б.П. Антикризове управління : Навчальний посібник / Б.П. Масенко, Т.М. Афонченкова. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2015. – 264 с.
19. Маховка В.М.
Методологія формування системи антикризового управління підприємством / В.М. Маховка // Інноваційна економіка. – 2013. – № 1. – С. 102-105.
20. Мельник Ю.М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування / Ю.М. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4. – Т. II. – С. 105-110.
21. Мельниченко О.О.
Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / О.О. Мельниченко // Економічний аналіз : збірник наукових праць. – 2015. – № 2. – С. 157-162.
22. Мескон М. Основы менеджмента / [пер. с англ.] / М. Мескон, Х. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
23. Москаленко В.П. Финансово-экономический механизм промышленного предприятия: научно-методическое издание / В.П. Москаленко. – Сумы: Изд-во «Довкілля», 2010. – 176 с.
24. Наказ Міністерства економіки «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного

- банкрутства чи доведення до банкрутства» від 19.01.2006 р. № 14 із змінами і доповненнями в редакції від 26.10.2010 р. № 1361 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://justice-km.gov.ua/?dep=page&dep_up=948&dep_cur=1312.
25. Немцов В.Д. Менеджмент організацій / В.Д. Немцов. – К.: УВПК ЕксОб, 2011. – 392 с.
 26. Ніколенко С.С. Господарсько-політичний механізм сучасної ринкової економіки : Монографія / С.С. Ніколенко. – Полтава: РВВ ПУСКУ, 2012. – 153 с.
 27. Осовська Г.В. Економічний словник / Г.В. Осовська. – К.: Кондор, 2015. – 358 с.
 28. Павлов О. Антикризові механізми державного регулювання соціально-економічного розвитку [Електронний ресурс] / О. Павлов. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2010_4/44.pdf.
 29. Плаксюк О.Ф. Діагностика банкрутства як засіб управління фінансовим станом підприємства / О.Ф. Плаксюк // Держава та регіони. Серія: Економіка і підприємництво. – 2010. – № 4. – С. 159-166.
 30. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / А.Ю.Погребняк. – К., 2016. – 234 с.
 31. Рамазанов С.К.Методи антикризового управління : Монографія / С.К.Рамазанов, О.П.Степаненко, Л.А.Тимашова. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. – 192 с.
 32. Сабадаш В.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки / В.В. Сабадаш,

- Є.В. Коваленко // Механізм регулювання економіки. – 2012. – № 2. – С. 126-132.
33. Саєнко Г.В. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії / Г.В. Саєнко, О.О. Папаїка.– Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Тугана-Барановського, 2015. – 928 с.
34. Сейсебаєва Н.Г. Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності поняття антикризового фінансового управління на підприємстві / Н.Г. Сейсебаєва, А.В. Пічікіна // Запорізький Вісник. – 2015. – С. 187-194.
35. Судакова О.І. Економічна діагностика банкрутства підприємства [Електронний ресурс]/ О.І. Судакова. – Режимдоступу: http://www.rusnauka.com/3._KAND_2007/Economics/17386.doc.htm.
36. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств / С.В. Телін // Вісник ХНУ. – 2010. – № 5. – С. 216.
37. Терещенко Д.А. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством/ Д.А. Терещенко, Н.О. Тітова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 51. – С. 143-149.
38. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М.: Изд-во ЭКМОС, 2007. – 400 с.
39. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2012. – 576 с.
40. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством / А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2014. – 256 с.
41. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: Навчально-методичний посібник / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2014. – 196 с.
42. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К.: Знання, 2018. – 335 с.

43. Шуклов Л.В. Финансовый менеджмент в условиях кризиса: Опыт компаний малого и среднего бизнеса / Л.В. Шуклов. – М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2010. – 240 с.
44. Щербань І.О. Формування механізму антикризового управління посередницьких туристичних підприємств / І.О. Щербань // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2010. – Вип. 2. – С. 47-50.