

Ім'я користувача:
Полтавський інститут економіки і права Полтавськи...

ID перевірки:
1016344739

Дата перевірки:
10.06.2024 22:48:02 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
11.06.2024 09:13:54 EEST

ID користувача:
100011299

Назва документа: Пругло_Перевірка

Кількість сторінок: 55 Кількість слів: 11838 Кількість символів: 95914 Розмір файлу: 421.00 KB ID файлу: 1016146384

25.2% Схожість

Найбільша схожість: 3.6% з Інтернет-джерелом (<http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64901/09-Voron>).

22.4% Джерела з Інтернету

906

Сторінка 57

5.41% Джерела з Бібліотеки

50

Сторінка 67

0% Цитат

Не знайдено жодних цитат

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістр

**АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

Студента:

Пругла Сергія Олександровича

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ	7
1.1. Поняття кризи підприємства та антикризового управління.....	7
1.2. Механізм, принципи та функції антикризового управління підприємством	17
1.3. Методичне забезпечення антикризового фінансового планування діяльності підприємства.....	28
РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДІ-СТАР»	42
2.1. Фінансовий аналіз діяльності підприємства ТОВ «ДІ-СТАР»	42
2.2. Планування та прогнозування грошових надходжень.....	46
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	55
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. Кризові явища супроводжували всю історію розвитку людського суспільства. Сьогодні вони характерні для економік майже всіх країн світу. Однією з найбільших криз сучасності стала економічна криза, спровокована пандемією COVID-2019, а далі – умовами воєнного стану, які значною мірою вплинули на стан економіки України. Унаслідок пандемії та введених карантинних заходів відбулося різке гальмування темпів економічного розвитку. Карантин серйозно вплинув на споживчі настрої та майже зупинив декілька галузей: роздрібну торгівлю, готельний та ресторанний бізнес, авіаперевезення, що призвело до зменшення обсягів надходжень до бюджету. Слід зазначити, що карантин у зв'язку з пандемією COVID-19 впливає на всі галузі економіки, проте в різному ступені. Істотних збитків вдається уникнути галузям, пов'язаним із виробництвом і постачанням продуктів харчування, фармацевтичній галузі, IT-індустрії. Світ уперше зіштовхнувся з необхідністю тотальної адаптації до кризи, тому дослідження алгоритму антикризового управління в умовах економіки мінімального контакту, що характеризується уповільненням попиту, формуванням нових страхів і побоювань, споживчим ескапізмом,

зміною поведінки суб'єктів господарювання та постійними галузевими зрушеннями, є актуальним і своєчасним.

Запобігти кризу, забезпечити тривале процвітання підприємства - надзвичайно важливе завдання. Рішенню саме цього завдання підпорядкована система заходів, що іменується антикризовим управлінням. Часто під таким управлінням розуміють або управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на виведення підприємства з кризового стану, в якому воно знаходиться. Проте подібне трактування суті антикризового управління послабляє його запобіжну, випереджаючу спрямованість. Тому стратегічно антикризове управління починається не з аналізу балансу підприємства за передуючий або поточний періоди функціонування і здійснення надзвичайних заходів по недопущенню неспроможності, а з моменту вироблення концепції і мети передбачуваної діяльності підприємства, формуванні і підтримці на належному рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатності забезпечувати в тривалому періоді конкурентну перевагу підприємства. Аналіз та дослідження публікацій. Досліджуючи публікації, можна зробити висновок, що основною метою антикризового управління є забезпечення міцного положення на ринку і стабільно стійких фінансів підприємства при будь-яких економічних, політичних і соціальних метаморфозах у країні. Отже, воно повинне бути здатним вирішувати різнопланові і різнобічні завдання. В його рамках застосовуються, як правило, такі управлінські інструменти, що у специфічних українських умовах виявилися найбільш ефективними в рішенні всіх поточних завдань підприємства, а не тільки в усуненні тимчасових фінансових труднощів. Антикризове управління – це управління, яке спрямовано на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами її негативними наслідками. Велике значення при цьому має використання факторів кризи для наступного розвитку підприємства. Основною метою антикризового управління є

забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями. Управління підприємством – комплексний і складний процес, суть якого зводиться до пошуку і ухвалення найбільш ефективних і доцільних рішень і їх практичного здійснення.

Стан дослідженості проблеми. Проблемам антикризового управління присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед них: С. Беляєв, І. Бланк, І. Герчікова, А. Градов, А. Грязнова, В. Кошкін, Б. Кузін, Л. Лігоненко, Р. Попов, Є. Уткін, М. Хаммер, Д. Чампі та ін. В працях перелічених науковців достатньо уваги приділено загальній характеристиці кризових явищ в економіці, їх діагностиці та системі антикризового управління в цілому. Однак, недостатньо висвітленими залишаються питання виходу підприємств із кризових ситуацій, зумовлене відсутністю комплексного плану заходів щодо виявлення, подолання та профілактики кризи. Шляхи подолання кризових явищ на підприємстві залишаються малодослідженими з урахуванням особливостей протікання кризових процесів в Україні.

Мета дослідження – дослідити теоретичний зміст та практичне значення антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства.

Відповідно до мети визначено такі завдання:

- 1) проаналізувати теоретичну сутність антикризового управління фінансовою діяльністю;
- 2) виокремити та розглянути принципи та функції антикризового управління фінансовою діяльністю підприємства;
- 3) дослідити діяльність підприємства та розглянути діючу систему антикризового фінансового управління;
- 4) висвітлити методичне забезпечення антикризового фінансового управління підприємства ТОВ «ДІ-СТАР»;

5) окреслити шляхи вдосконалення системи антикризового фінансового управління підприємства.

Об'єктом дослідження: фінансова діяльність підприємства ТОВ «ДІ-СТАР».

Предмет дослідження: антикризове управління фінансовою діяльністю підприємства.

Для досягнення мети у магістерській роботі використовувалися такі **МЕТОДИ:** діалектичний метод пізнання та теоретичного узагальнення; аналіз та синтез; індукція та дедукція; використовувалися методи порівняльного економічного аналізу для забезпечення достовірності висновків та рекомендацій; графічні та табличні – для наочного відображення результатів дослідження; абстрактно-логічний – у формуванні мети та завдань дослідження. Крім того, застосовувався системний підхід, групування та порівняння.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження є наукові, економічні та періодичні видання з розробки теоретичних механізмів та практичних інструментів планування та прогнозування суб'єктів господарювання, законодавчі та нормативні матеріали Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, наукова література з конкретного питання, статут та дані річної бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства. Базою для магістерської роботи обрано підприємство ТОВ «ДІ-СТАР». Для розрахунків та отримання якісних розрахункових даних використовувалися сучасні інформаційні технології.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися й одержали позитивну оцінку на V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Правові, економічні таї соціокультурні засади регулювання суспільних відносин: сучасні реалії та виклики часу» (м. Полтава, 2023 р.) таї VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційний потенціал та правове забезпечення соціально-економічного розвитку України: виклик глобального світу» (м. Полтава, 2024 р.).

Наукова новизна та практична значимість отриманих результатів.

Отримав подальший розвиток понятійно-категоріальний апарат антикризового управління на підприємстві, уточнено характеристики категорії «антикризове фінансове планування», її зв'язок з поняттям «прогнозування; узагальнено та систематизовано існуючі підходи до оцінки планування на підприємстві; розроблено систему заходів антикризового фінансового планування. У магістерській роботі отримано ряд висновків теоретичного та практичного характеру. **Практична значимість отриманих результатів** полягає в тому, що їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності планування та прогнозування як основи виробничих потужностей підприємств.

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 69 найменувань. Основний зміст магістерської роботи представлено на 75 сторінках друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Поняття кризи підприємства та антикризового управління

Поняття кризи у різних наукових напрямках: в політології, економіці, державному управлінні, філософії тощо. буд. У цілому нині криза – це різке зміна нормального стану речей; перерва, посилення ситуації. Зарубіжні вчені дають безліч трактувань криз, кризових явищ та їх класифікацій, а також формулюють підходи до вирішення кризових явищ або їх запобігання. Але більшість робіт написана економістами, коли криза розглядається у зв'язку з циклами розвитку підприємств та окремого виду бізнесу. Наприклад, економіст Дж. Кейнс був одним із перших, хто почав систематично вивчати кризові явища. Криза він визначав як раптова і різка зміна наростаючої тенденції до зниження, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не відбувається. Він зазначив, що кризи відіграють важливу роль у формуванні та періодичності циклів, що зумовлює ефективність капіталу загалом. Він також визначив сукупне споживання та закон споживання як причини циклічності [8, с. 236].

В умовах економічної реформи суб'єктам підприємництва необхідно змінити умови та принципи роботи підприємств. Посилення конкуренції, з одного боку, та нестабільність податкового законодавства, з іншого, призвели

до виникнення та поглиблення кризових явищ на вітчизняних підприємствах. Саме тому гостро постала проблема фінансової кризи суб'єктів підприємництва і виникла необхідність розробки системи діагностики та запобігання банкрутству, а також стратегії виходу з кризових ситуацій на самих підприємствах. Однак категорії «криза» та «криза на підприємстві» не визначені до кінця через багатогранність та системну складність явища. Тому доцільно зосередитись на визначенні поняття «криза на підприємстві», яка стає основою подальшого управління підприємством, тобто є невід'ємною частиною антикризового управління.

Поняття «криза» — одне з найскладніших; він має безліч смислових відтінків інтерпретації та суттєвих характеристик. У сучасній літературі поняття «криза на підприємстві» характеризує різні проблемні чинники у діяльності підприємства: від простих перешкод у функціонуванні підприємства через організаційні проблеми до повного руйнування підприємства.

Вчені зазначають, що криза на рівні підприємства — це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляється протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства та обумовлена накопичення протиріч усередині економічної системи та при її взаємодії із зовнішнім середовищем має певні наслідки для можливостей її функціонування та розвитку. Дослідники вважають, що кризи відбивають як протиріччя у функціонуванні і розвитку – можуть виникати й у процесах функціонування. Наприклад, протиріччя між рівнем техніки та кваліфікацією кадрів, точними технологіями та умовами їх застосування.

Криза — це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєздатності у зовнішньому середовищі. Дослідники пояснюють кризу як «ситуативну характеристику функціонування будь-якого суб'єкта, яка є наслідком невизначеності її зовнішнього та внутрішнього середовища».

У цілому нині аналіз існуючих трактувань поняття «криза» свідчить про існування трьох незалежних поглядів на концептуальні межі цього терміна. Відповідно до першої точки зору, криза - це форма руху вперед, прояв розвитку системи. Прихильники другої точки зору вважають кризу переломним моментом у функціонуванні підприємства (незалежно від того, чи є його результат позитивним чи негативним); отже, будь-яку нестандартну ситуацію чи зміну у функціонуванні підприємства вважатимуться кризою. Третя думка передбачає, що криза – це ситуація значного погіршення одного, а найчастіше кількох важливих параметрів функціонування підприємства, що цілком реально може призвести до банкрутства.

Наведені трактування відбивають два основних ставлення до кризових ситуацій, які у роботах зарубіжних і вітчизняних авторів, – негативне і позитивне. При негативному ставленні до кризи акцентується увага на її деструктивному впливі на діяльність підприємства; до загрози банкрутства, яку спричиняє криза. Позитивний настрій ґрунтується на розумінні кризи як об'єктивного процесу, пов'язаного з розвитком системи. Звідси випливає, що криза компанії – це переломний момент у послідовності дій, подій та дій.

Криза на підприємстві – це об'єктивний процес, що веде до оптимізації системи або її руйнування у разі нездатності адаптуватися до нових умов та розвиватися, оскільки в його основі лежить діалектична єдність основних тенденцій існування системи – констант. функціонування та розвиток, що поступово змінюють один одного. Підхід вчених, що надають кризі позитивного або негативного забарвлення, видається цілком виправданим для країн зі стабільною економікою, де кризове підприємство порівняно легко відновлює баланс за рахунок зв'язків зі стабільним зовнішнім середовищем. Але в сучасній вітчизняній економіці існує значна кількість факторів, що дестабілізують, які складно навіть передбачити. Аналізуючи наведені вище підходи до розуміння кризи на підприємстві, виявляються певні труднощі у визначенні загального поняття кризи, що охоплює всі випадки. Для вирішення цієї проблеми доцільно розглянути природу виникнення відмов,

які можуть призвести до погіршення або навіть неможливості функціонування економічних об'єктів та організацій.

Криза може виникнути зовсім раптово при зовні гармонійному розвитку підприємства і мати характер непередбаченої та непереборної катастрофи або виникнути відповідно до припущень та розрахунків керівників. Проте випадки, коли криза настає несподівано, тобто без попередження спеціалістів підприємства, є досить рідкісними. За такого типу розвитку кризи керівництво підприємства зазвичай не вистачає часу і готових рішень для його усунення. Оцінка правильного часу для прийняття рішень та терміновості вирішення проблем, спричинених кризою. Залежно від тимчасового чинника, всі можливі кризи можуть стати затяжними або короткостроковими. Затяжні кризи, зазвичай, вимагають їх усунення значних ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових і визначальних емоційного напруги. Вони є наслідком нездатності чи небажання керівництва підприємства керувати кризовими ситуаціями, нерозуміння сутності та природи криз, їх причин [1, с. 20].

Щодо кризового стану вітчизняних підприємств, то основними причинами його виникнення можна виділити:

- 1) недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи;
- 2) низький рівень функціонування та взаємозв'язку таких важливих механізмів, як соціально-політичний, економічний, культурний та психологічний;
- 3) незадовільне керівництво, яке є основним внутрішнім фактором та основною причиною кризи (недостатні знання менеджменту; незбалансована управлінська команда; відсутність стратегічного підходу; слабка дисципліна; аморальність та відсутність ентузіазму);
- 4) недостатній контроль, що виявляється у трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване прийняття рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (технічні, управлінські, політичні);

5) неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками тощо. Проблема в тому, що більшість підприємців не знають факторів, що викликають кризу на підприємстві, і не роблять цього. не проводити своєчасну комплексну діагностику стану підприємства сучасними методами Тому одним із важливих факторів досягнення позитивних результатів та виходу з кризової ситуації є визначення причин її виникнення.

Управління підприємством за умов фінансової кризи – це комплекс методів, спрямованих, з одного боку, скорочення всіх видів витрат, збільшення припливу в організацію коштів, необхідні покриття боргових зобов'язань, з другого боку, збільшення обсягів продажів. та отримання запланованого прибутку.

До основних способів подолання фінансової кризи та зниження ймовірності банкрутства компанії належать такі: зниження витрат; збільшення грошового потоку на підприємство; забезпечення реструктуризації дебіторської та кредиторської заборгованості; визначення стратегії розвитку підприємства; відновлення, реструктуризація та реорганізація підприємства [24, с. 374].

Зниження витрат – перший крок у ситуації, коли компанія перебуває у фінансовій кризі. Тому для реалізації цього заходу необхідно централізувати всі рішення, що впливають на рух матеріальних цінностей організації, скоротити або заморозити більшу частину довгострокових витрат, пов'язаних з НДДКР, інвестиціями в капітальне будівництво та переважну більшість інших витрат підприємства із терміном окупності. рік.

Шляхи зниження витрат включають: контроль витрат; аналіз джерел витрат; класифікація витрат у залежності від обсягу виробництва; вжиття заходів щодо зниження витрат; оцінка одержаного ефекту. У рамках реалізації методу зниження витрат на промисловому підприємстві необхідно: - проаналізувати, які статті можна скоротити; розподілити ці витрати за рівнем

їхньої значущості для виробництва; вибрати найбільш оптимальні методи їхнього зниження [33, с. 66].

Забезпечення надходження коштів для підприємства в умовах кризи здійснюється за такими напрямками: продаж або здавання в оренду надлишкових активів підприємства, які не використовуються у виробничому процесі; оптимізація структури реалізації; зміна політики управління грошовими коштами у бік підвищення рівня їхнього обороту.

Щоб знизити ризик несплати дебіторської заборгованості, компанія має відстежувати кредитну історію клієнтів. Необхідно ліквідувати чи хоча б скоротити дебіторську заборгованість, що звільнить значні кошти для підприємства. Для зменшення розміру дебіторської заборгованості необхідно ефективно використати факторинг [33, с. 64].

У цілому нині поняття «криза» (krisis) у перекладі з грецької означає «рішення», «поворотний момент» і найчастіше вживається у тих «різкої зміни, різкої зміни» [10, з. 422]. Економічна криза на підприємстві призводить до різкого зниження показників ефективності, невідповідності їх встановленим значенням, що може призвести до банкрутства. Це зумовлює необхідність прийняття обґрунтованих та своєчасних управлінських рішень підвищеної складності, які в західній літературі входять до поняття «антикризове управління», а у вітчизняній літературі – антикризове управління. Специфіка роботи антикризового менеджера пов'язана, з одного боку, з обмеженістю часу та невизначеністю інформації, з другого боку, з ризиком втрати цінності ресурсу.

Антикризове управління підприємством зазвичай сприймається як система управління, що має складний, системний характер, спрямована на запобігання чи усунення несприятливих для бізнесу подій шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту [61, с. 95].

Основними напрямками антикризового управління є моніторинг та діагностика стану підприємства, розробка стратегії, спрямованої на

підвищення ефективності операцій та досягнення стабільного фінансового стану.

Діагностика та моніторинг стану підприємства засновані на аналізі та постійному контролі найважливіших загальних показників: прибутку, оборотного капіталу, руху грошових коштів, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, чистих активів. Система узагальнюючих характеристик деталізується рядом абсолютних та відносних характеристик (коефіцієнтів), кожна з яких має своє значення, що рекомендується. Відхилення фактичного результату від встановленого рекомендованого є своєрідним сигналом обґрунтування управлінського рішення [20, з. 140].

У разі антикризового управління першому плані висувуються короткострокові цілі, створені задля збільшення прибутків і фінансових надходжень, що підвищує значимість короткострокового фінансового планування. Складність та мінливість фінансових відносин необхідно враховувати при формуванні інформації в рамках фінансового планування. Показники короткострокового фінансового планування: чистий прибуток, залишок коштів, баланс фінансових ресурсів, фінансовий стан розраховуються з урахуванням певної інформації: виробничого потенціалу, обсягів виробництва (закупівель, виробництва, реалізації), умов оплати, витрат, розподілу прибутку і т. д. [29, с. 120].

Кожне підприємство, починаючи свою діяльність, має чітко розуміти потребу у фінансових, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх надходження, а також вміти точно розраховувати та ефективно використовувати наявні кошти у процесі своєї роботи. У ринковій економіці підприємці не зможуть досягти сталого успіху, якщо вони не будуть чітко і ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати і накопичувати інформацію про стан цільових ринків, становище своїх конкурентів, а також власні перспективи та можливості. Можливість планування як специфічного виду діяльності визначається характером підприємства та визначається

загальними умовами економіки. Поняття «планування діяльності підприємства» має дві сторони. Перший – загальноекономічний, з погляду загальної теорії підприємства. Другий – специфічно управлінський, з погляду управлінських функцій [56, з. 418].

З загальноекономічної точки зору антикризове планування розглядається як механізм, що замінює ціни та ринок у внутрішньому середовищі підприємства. У рамках системи ринкової економіки головним координатором впливу є його вартість. Саме ціни визначають обсяги та способи виробництва та споживання товарів, вигідні продавцям та покупцям. Підприємство як учасник ринкової системи також змушене підкорятися механізму цін, закону попиту та пропозиції, оскільки скасувати їхню дію неможливо. Але у внутрішньому середовищі кожного підприємства ціновий механізм поступився місцем свідомим діям і рішенням власників і менеджерів. Менеджери свідомо визначають основні напрями внутрішньої діяльності підприємства. У основі підприємства лежить система планових рішень. Поведінка та діяльність співробітників визначаються та контролюються керівництвом підприємства [29, с. 120].

Виявлення значення у процесі дослідження має виявлення груп зовнішніх (екзогенних) та внутрішніх (ендогенних) кризових факторів, виявлення різних факторних підгруп усередині кожної з них. Зовнішні чинники розвитку кризи, у свою чергу, під час аналізу поділяються на три підгрупи:

1) соціально-економічні чинники загального розвитку країни (падіння обсягу національного доходу; зростання інфляції; уповільнення платіжного обороту; нестабільність податкової системи; нестабільність нормативного законодавства; зниження рівня реальних доходів населення). зростання безробіття населення) - у своєму складі впливом на економічну діяльність даного підприємства вважаються тільки ті, які негативно впливають, тобто створюють загрозу його банкрутства;

2) ринкові фактори (зниження ємності внутрішнього ринку; посилення монополії; значне зниження попиту; збільшення пропозиції товарів-замінників; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку) – при врахуванні цих факторів, розглядаються негативні для даного підприємства тенденції розвитку товарних та фінансових ринків;

3) інші зовнішні чинники (політична нестабільність; негативні демографічні тенденції; стихійні лиха; інше) – їх склад визначається підприємством самостійно з урахуванням специфіки його діяльності.

Внутрішні чинники кризового фінансового розвитку також під час аналізу поділяються на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків підприємства:

1) фактори, пов'язані з операційною діяльністю (неефективний маркетинг; неефективна структура поточних витрат (велика частка постійних витрат); низький рівень використання основних фондів; високий розмір страхових та сезонних резервів; недостатньо диверсифікований асортимент продукції; неефективне управління виробництвом);

2) фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю (неефективна фінансова стратегія; неефективна структура активів (низька ліквідність); занадто велика частка позикового капіталу; висока частка короткострокових джерел позикового капіталу; зростання дебіторської заборгованості; неефективний фінансовий менеджмент);

3) фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю (неефективний портфель акцій; значне перевитрата інвестиційних ресурсів; недосягнення запланованого рівня прибутку за реалізованими проектами; неефективне управління інвестиціями). Розгортання кризи є результатом спільної та водночас негативної дії обох типів факторів, частка впливу яких може бути різною. Звісно, під час обстеження конкретного підприємства можна виявити деякі конкретні причини кризової ситуації, але вони, зазвичай, зводяться до вищевикладеного. Таким чином, на нашу думку, криза підприємства – це сукупність ситуацій, спричинених екзогенними та ендогенними факторами,

що порушує баланс системи підприємства та з часом може призвести до зміни організаційно-економічного та виробничого механізму функціонування. Відповідно, наслідки такої кризи важко прогнозовані і можуть бути як негативними, і позитивними.

1.2. Механізм, принципи та функції антикризового управління підприємством

В умовах економічної реформи суб'єктам підприємництва необхідно змінити умови та принципи роботи підприємств. Посилення конкуренції та нестабільність податкового законодавства призвели до виникнення та поглиблення кризових явищ на вітчизняних підприємствах. Саме тому виникає проблема фінансової кризи суб'єктів підприємництва та виникає необхідність розробки системи діагностики та запобігання банкрутству. Поняття «криза» має безліч смислових відтінків трактування та сутності характеристик. Поняття «криза на підприємстві» характеризує різні проблемні чинники у діяльності підприємства: від простих перешкод у функціонуванні підприємства через організаційні проблеми до повного занепаду підприємства. Проблема в тому, що більшість підприємців не знають факторів, що спричиняють кризу на підприємстві, та не проводять своєчасну комплексну діагностику стану підприємства сучасними методами. Тому одним із важливих факторів досягнення позитивних результатів та виходу з кризової ситуації є визначення причин її виникнення. Криза компанії – це поворотний момент у послідовності ділової активності, подій та дій. Для розвитку кризової ситуації характерна ліквідація підприємства як крайня форма чи успішне подолання кризи. Саме напрямком розвитку кризових процесів багато в чому залежить від якості управління підприємством.

Зовнішні і внутрішні чинники, які у цілому є у країні, надають несприятливий і суттєвий впливом геть економічне та фінансове становище підприємств. Успіхи та втрата динаміки, настання кризових моментів у діяльності підприємства є невід'ємною частиною поточного функціонування

підприємства. В даний час підприємства найбільш схильні до кризових ситуацій у своїй діяльності, враховуючи особливості економічної ситуації в країні. Підприємства в економічних умовах, що склалися, під впливом політично обумовлених операційних ризиків створюють потенційно несприятливі умови, що зумовлюють велику схильність і навіть ймовірність кризових явищ у процесах функціонування на всіх етапах діяльності.

В даний час важливим є раціональний, повний і ретельний аналіз стану виробництва з механізмами подальшого збуту продукції, оскільки важливо прогнозувати можливі подальші кризи та кризові явища, а також стабільний менеджмент повинен прогнозувати і мати чітке уявлення про те, що відбувається. план практичних дій при формуванні чи виникненні кризової ситуації на підприємстві для подальшого виходу з цього стану. Важливим завданням антикризового управління є проведення управлінських заходів щодо запобігання подальшому погіршенню кризової ситуації та подальшого виходу з несприятливих умов діяльності підприємства з можливістю нівелювання критичних умов чи факторів, що стабілізують діяльність підприємства, т.к. і навіть подальші заходи, створені задля економічне процвітання підприємства. Антикризове управління має містити чіткі подальші дії, створені задля підвищення ефективності кожної окремої чи окремих сукупних частин підприємства. Важливим компонентом антикризового управління є науково обґрунтоване прогнозування, системний аналіз та оцінка факторів, що є передчасними маркерами можливих кризових ситуацій та можливих наслідків, пов'язаних з ними. Антикризове управління повинно мати можливість здійснювати гнучкі заходи щодо коригування діяльності, які відповідали б змінам у середовищі продажів, необхідному попиту споживачів і зберігали б конкурентоспроможність на ринку.

Одним із основних принципів антикризового управління є науково обґрунтоване прогнозування можливого кризового явища, яке пов'язане з внутрішніми чи зовнішніми факторами, а саме економічною, фінансовою, політичною, соціальною, трудовою, екологічною та іншими складовими.

Аналізуючи результати виробництва на кожній ланці та подальшу реалізацію готової продукції, антикризовий менеджмент повинен проаналізувати види діяльності та потенційно несприятливі аспекти, які можуть надалі значно знизити ефективність та значно знизити продуктивність виробничого процесу. Провівши повний аналіз зв'язків, керівництво має бути готове вжити чітких дій для локального адекватного вирішення та не допустити погіршення ситуації. Ефективне управління повинне складатися з плану заходів на момент циклічного розвитку підприємства при настанні умов виникнення кризових ситуацій. Необхідно проведення досліджень на всіх етапах виробництва, особливостей механізмів реалізації їх процесів, технічних параметрів для ефективного використання обладнання, підвищення продуктивності праці, використання людських ресурсів з оцінкою умов праці, людських ресурсів та мотивації. для ефективної роботи, управління на етапах взаємодії, впровадження технологічних технологій виявлення можливих причин. з'являються ознаки кризи

Настання кризових явищ можливе через певні чинники, а саме: помилкове управління, відсутність компетентних фахівців, занепад економічних і фінансових підприємств, безробіття, погіршення соціального стану населення, неможливість впровадження нових технологій у виробництво, занепад економіки. попит та реалізація готової продукції.

З викладеного доцільно сформулювати основні засади антикризового управління: принцип реагування будь-які негативні зміни довкілля; принцип виявлення та модифікації кризової ланки; принцип об'єктивності джерел інформації до прийняття рішень; принцип своєчасного реагування; принцип обґрунтованості та доцільності рішень; принцип структурної послідовності управлінських рішень; принцип ефективності прийнятих рішень та значимості реалізованих змін; принцип динамічного контролю поетапного налаштування антикризових рішень у діяльності компанії; принцип професійної орієнтації працівників; принцип дотримання законодавчої бази; принцип довгострокової орієнтації на посткризову діяльність підприємства

Антикризове управління складається із системи заздалегідь розроблених заходів щодо виявлення та аналізу проблемних складових у функціонуванні організації, запобігання кризовим явищам у проблемній ланці та можливих ефективних заходів щодо подолання кризи з мінімальними втратами та можливістю підтримки. подальша ефективна діяльність, а також не допустити поглиблення кризи та не допустити зниження стабілізуючих заходів для подальшої ефективної роботи підприємства.

Як видно з попереднього матеріалу, антикризове управління – це управління, в якому конкретизуються прогнозування небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходи щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого розвитку певним чином [49, с. 166].

Основними особливостями антикризового управління є: управління, орієнтоване на виведення підприємства з кризи, яке має заздалегідь прогнозувати та запобігати неплатоспроможності підприємства на основі реалізації програми підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення; управління, що відображає здатність підприємства конструктивно та швидко реагувати на зміни, що загрожують нормальному функціонуванню; управління, що відображає здатність виробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства в умовах кризи, координувати діяльність підприємства та його співробітників напередодні кризи, досягати операційної ефективності в екстремальних умовах. . умови; управління спрямоване на раннє виявлення можливих кризових ситуацій, розробку заходів протидії, оперативне реагування на будь-які зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [12, с. 55].

Антикризове управління підприємством – це складна система стратегічного управління бізнесом, спрямована на усунення можливих та існуючих проблем у його діяльності через розробку та реалізацію спеціальної програми з використанням всього потенціалу сучасного менеджменту.

До основних принципів, у яких має будуватися система антикризового управління, ставляться: рання діагностика кризових явищ для підприємства; актуальність реагування різні кризові явища; адекватність реагування підприємства ступеня реальної небезпеки щодо його життя; повна реалізація внутрішнього потенціалу виходу із кризи [21, с. 214].

Можливість антикризового управління визначається насамперед людським фактором. Свідома діяльність людини дає можливість шукати і знаходити виходи з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні складних завдань, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід у подоланні криз та адаптації до ситуацій, що виникають.

Тому основною метою антикризового управління є забезпечення хороших результатів – запланованих чи випадкових за рахунок здорової організації, які досягаються за рахунок використання середовища, що базується на професіоналах та комунікаційному менеджменті. Реалізація мети полягає у знаходженні належного балансу між вимогами, що пред'являються ситуацією, та особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) та готовності колективу до співпраці [11, с. 76].

Сутність антикризового управління виражається у таких положеннях:

- 1) кризи можна передбачати, очікувати та викликати;
- 2) кризи до певної міри можна прискорити, передбачити, відкласти;
- 3) до криз можна і потрібно готуватися;
- 4) кризи можна пом'якшити;
- 5) антикризове управління вимагає особливих підходів, особливих знань, досвіду та мистецтва;
- 6) кризові процеси до певної міри керовані;
- 7 управління процесами виходу з кризи здатне прискорити ці процеси та мінімізувати їх наслідки.

Для того щоб організація була успішною, менеджери повинні вміти передбачати можливість і ймовірність виникнення тих чи інших виробничих ситуацій, бути до них готовими і діяти обставинам, що адекватно склалися.

Антикризове управління підприємством має ті ж функції, що і звичайне управління, але кожна з них зазнає суттєвих змін:

1) планування - процес визначення цілей організації та їх зміни, стратегії та програм антикризової стабілізації, ресурсів антикризового управління підприємством, роль оперативного планування та прийняття рішень з урахуванням ситуації, що склалася. ;

2) організація - формування правильної структури та розміру використовуваних засобів, апарату управління та персоналу для ефективного використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів. Функція організації щодо здійснення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства зі спеціалістів, які прагнуть зберегти організацію;

3) мотивація – система заохочень та санкцій, що створює зацікавленість всього колективу та кожного працівника у підвищенні ефективності підприємства з метою швидкого виходу з кризи;

4) контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасної та оперативної реалізації змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів [31, с. 99].

Крім перерахованих функцій, велике значення в антикризовому управлінні має функція діагностики кризового стану підприємства, що складається з наступних етапів: моніторинг, експрес-діагностика та фундаментальна діагностика. Моніторинг проводиться з метою раннього виявлення ознак кризи, постійного збирання необхідної інформації про «слабкі сигнали», накопичення даних, необхідних для експрес-діагностики. Мета експрес-діагностики – наочна та проста оцінка фінансової стійкості та динаміки розвитку підприємства. Її доповнює та уточнює фундаментальна діагностика, що уточнює рівень кризи, що виявляє її причини [44, с. 121].

Запобігти кризі та забезпечити довгострокове процвітання підприємства – найважливіше завдання. Вирішенню цієї проблеми підпорядкована система заходів, яка називається антикризовим управлінням. Найчастіше під таким управлінням розуміють або управління у кризових умовах, або управління, спрямоване на виведення підприємства із кризового стану, в якому воно знаходиться. Проте таке трактування сутності антикризового управління послаблює його превентивну спрямованість. Тому стратегічне антикризове управління починається не з аналізу балансу підприємства за попередній або поточний період діяльності та реалізації екстрених заходів щодо запобігання неплатоспроможності, а з моменту визначення концепції та мети передбачуваної діяльності з розвитку підприємства. підприємства, формування та підтримка на належному рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатність забезпечити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. перевага підприємства [51, с. 195].

Під антикризовим управлінням розуміється сукупність зовнішніх і внутрішніх впливів на підприємство, що здійснюються на всіх етапах його життєвого циклу з метою запобігання зниження його конкурентної переваги (при слабких ознаках кризи) або її відновлення, якщо підприємство вже в кризі, а також визначає цілі та завдання антикризового управління :

- 1) прогнозування кризи та адекватна (відповідно до ступеня загрози) підготовка до неї;
- 2) запобігли небезпечним факторам кризи;
- 3) управління динамікою розвитку кризи (прискорити, уповільнити, пом'якшити, посилити);
- 4) забезпечення життєдіяльності організації за умов кризи;
- 5) пом'якшення негативних наслідків кризи;
- 6) використання факторів та наслідків кризи для розвитку підприємства [53, с. 56].

Важливо відзначити, що антикризове управління – це управління, засноване на передбаченні загрози кризи, аналізі її ознак, вжитті заходів щодо зниження негативних наслідків та використанні її факторів для подальшого розвитку, а антикризове управління спрямоване на те, щоб навіть у важку економічну ситуацію, що склалася, на підприємстві вдалося створити такі управлінські та фінансові механізми, які дозволили б підприємству вийти із скрутного становища з найменшими втратами.

Отже, антикризове управління – це постійно організоване спеціальне управління, в основі якого лежить система методів та принципів розробки та реалізації конкретних управлінських рішень, що приймаються окремим суб'єктом в умовах значних ресурсних та тимчасових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних обмежень. Витрати відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як економічного суб'єкта [63, с. 150].

Більшість авторів, думки яких обговорювалися вище, пропонують враховувати дві групи принципів розробки заходів антикризового управління:

1) загальні системи управління: економічна ефективність; Соціальна відповідальність; розмежування функцій політичного, державного та економічного управління; орієнтація на клієнта; підпоследовність;

2) специфічні для антикризового управління: планування та розробка спеціальних програм стратегічного характеру; постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища; спадкоємність; цілеспрямованість процесу управління; оперативність і достовірність інформації, що надходить; надійність прогнозів; відсутність універсальних антикризових рішень; орієнтація на кінцеву діяльність.

Розмірковуючи над проблемами запобігання кризам, вчені пропонують новий підхід до визначення принципів антикризового управління, а саме: принцип системності з урахуванням підсистем органів державної влади; принцип комплексності, що враховує різноманіття зв'язків між елементами управління; принцип наступності, згідно з яким дії щодо вдосконалення

державного управління мають здійснюватися щодня, крок за кроком; принцип планування, що забезпечує передбачуваність, планування та послідовність виконуваних дій. Такий підхід зумовлений необхідністю «превентивного стану» державного управління, що передбачає використання сучасної наукової думки на користь суспільства для забезпечення його розвитку [3, с. 109].

Система антикризового фінансового управління підприємством виходить з певних принципів. Ці принципи включають:

- 1) постійна готовність до можливого порушення фінансового балансу підприємства;
- 2) діагностика кризових явищ на початкових етапах фінансової складової діяльності підприємства;
- 3) диференціація характеристик кризових явищ за рівнем їх загрози фінансовому розвитку підприємства;
- 4) актуальність реагування на ті чи інші кризові явища у фінансовому розвитку підприємства;
- 5) адекватність реагування підприємства рівнем реальної загрози його фінансовому балансу;
- 6) повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства із фінансового стану. Ці принципи повною мірою відбивають ефективність, адекватність, отже, і позитивну реакцію керівництва підприємства на прояви у господарську діяльність кризового періоду [13, з. 99].

Найважливішим принципом планування є вибір та обґрунтування цілей як кінцевої мети результатів діяльності підприємства. Чітко визначені кінцеві цілі є точкою планування. Усього можна виділити п'ять основних цілей (або їх груп) підприємства:

- 1) економіко-економічні, зумовлені вимогами забезпечення високої ефективності виробничої системи, виробництва суспільно необхідної конкретної продукції;

- 2) виробничо-технологічні, що відбивають основне функціональне призначення підприємства – виробництво певної продукції належної якості;
- 3) науково-технічний, тобто постійне прискорення науково-технічного прогресу, що виявляється у постійному вдосконаленні продукції та поновленні технічної бази виробництва;
- 4) соціальна – максимальне повне задоволення потреб працівників підприємства у матеріальній та духовній сферах;
- 5) екологічні – забезпечення вимог до відтворюваності ресурсів та виробництва екологічно чистої (чистої) продукції [26, с. 120].

Вчені визначають антикризове управління як комплекс зовнішніх та внутрішніх впливів на підприємство, що здійснюються на всіх етапах його життєвого циклу з метою запобігти зниження його конкурентної переваги (при слабких ознаках кризи) або відновити її, якщо підприємство вже перебуває у стані кризи. криза, а також визначає цілі та завдання антикризового управління:

- 1) передбачення кризи та адекватна (відповідно до ступеня загрози) підготовка до неї;
- 2) запобігли небезпечним факторам кризи;
- 3) управління динамікою розвитку кризи (прискорити, уповільнити, пом'якшити, посилити);
- 4) забезпечення життєдіяльності організації за умов кризи;
- 5) пом'якшення негативних наслідків кризи;
- 6) використання факторів та наслідків кризи для розвитку підприємства.

Зазначається, що антикризове управління – це управління, засноване на передбаченні загрози кризи, аналізі її ознак, заходів щодо зменшення негативних наслідків та використанні її факторів для подальшого розвитку, а метою антикризового управління є забезпечення того, щоб навіть у найскладнішій економічній ситуації, в яку виявилось підприємство, вдалося

створити такі управлінські та фінансові механізми, які б дозволили вийти зі скрути з найменшими втратами для підприємства.

Отже, антикризове управління – це постійно організоване спеціальне управління, в основі якого лежить система методів і принципів вироблення та реалізації конкретних управлінських рішень, які приймаються окремим суб'єктом в умовах значних ресурсних та тимчасових обмежень, підвищеного ризику, фінансової та інтелектуальні витрати на відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як економічного суб'єкта. Більшість авторів, думки яких обговорювалися вище, пропонують враховувати дві групи принципів розробки заходів антикризового управління:

1) загальне системи управління: економічна ефективність; соціальна відповідальність; розмежування функцій політичного, державного та економічного управління; орієнтація на клієнта; систематичний;

2) специфічні для антикризового управління: планування та розробка спеціальних програм стратегічного характеру; постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища; спадкоємність; цілеспрямованість процесу управління; оперативність і достовірність інформації, що надходить; надійність прогнозів; відсутність універсальних антикризових рішень; гранична орієнтація на діяльність

Розмірковуючи над проблемами запобігання кризам у державному управлінні, вчені пропонують свій підхід до визначення принципів антикризового управління, а саме: принцип системності з урахуванням підсистем органів державної влади; принцип комплексності, що враховує різноманіття зв'язків між елементами державного управління; принцип наступності, згідно з яким дії щодо вдосконалення державного управління мають здійснюватися щодня, крок за кроком; принцип планування, що забезпечує передбачуваність, планування та послідовність виконуваних дій. Такий підхід, на думку автора, зумовлений необхідністю «активного стану» державного управління, що передбачає використання сучасної наукової думки на користь суспільства для забезпечення його розвитку.

Відповідно до визначення антикризового управління, запропонованого автором у попередніх дослідженнях, це процес планування, організації, мотивації та контролю, що здійснюється з метою попередження настання, запобігання, подолання кризи або, якщо вона неминуча, організація виходу з кризового стану з мінімальними втратами, ми класифікували антикризові інструменти, що використовуються для: прогнозування та планування; організації; мотивація; контроль.

Однією з функцій антикризового управління є прогнозування, яке дозволяє, якщо кризову ситуацію неможливо уникнути, підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки. Прогнозування технічного, економічного та фінансового стану підприємства (антикризове прогнозування) носить науковий характер, заснований на системі причинно-наслідкових зв'язків та закономірностях виявлення стану та можливих шляхів розвитку підприємства. Завданням прогнозування є виявлення очікуваних тенденцій розвитку діяльності компанії та оцінка їхньої стійкості, а також формування теоретичного аналога реальних економічних дій з їхньою повною та чіткою імітацією [1].

Антикризове прогнозування використовується задля забезпечення обґрунтованості стратегічних орієнтирів. Мета будь-якого прогнозу – виявити майбутні процеси та передбачити розвиток подій. Очікуване майбутнє дозволяє підготуватися як до позитивних, так і негативних тенденцій, максимізувати доходи (результати) і мінімізувати втрати [2].

Оптимальний варіант прогнозу є основою подальшого планування антикризового. Планування є необхідною передумовою ефективної реалізації будь-якого проекту. У цілому нині функцією антикризового планування є процес підготовки управлінських рішень. Щоб адекватно реагувати на зміни довкілля, планування необхідно здійснювати постійно. Планування - це вид управлінської діяльності, пов'язаний зі складанням планів підприємства в цілому, його підрозділів, функціональних підсистем, відділів, служб і т. д. Воно є органічною складовою процесу управління, що задає напрямок та

параметри майбутнього розвитку. Основою процесу планування є складання планів, що містять цілі та завдання, що визначають послідовність їх реалізації, необхідні ресурси та терміни виконання робіт, необхідних для досягнення цілей. Планування як процес антикризового управління включає постановку цілей і завдань, розробку стратегій, програм і планів для досягнення цих цілей, визначення необхідних ресурсів та їх розподіл між цілями і завданнями, доведення планів до відома всіх, хто повинен їх виконувати і хто за них несе відповідальність. їхня реалізація. Стратегічні плани є основою інтегрованої системи планування, тому стратегічне планування є предметом активної діяльності сучасного менеджменту.

У процесі антикризового планування вирішуються такі основні завдання:

1. Адаптація до зовнішнього середовища. Адаптацію слід розуміти у сенсі. Сюди входять усі дії стратегічного характеру, що покращують взаємини суб'єкта господарювання з довкіллям. Підприємству необхідно адаптуватися до зовнішніх факторів, визначити відповідні варіанти антикризової стратегії та забезпечити ефективну адаптацію цієї стратегії до умов зовнішнього середовища.

2. Розподіл ресурсів, що передбачає розподіл обмежених ресурсів, таких як засоби, технологічні знання та дефіцитні управлінські таланти.

3. Внутрішня координація, тобто координація стратегічної діяльності задля забезпечення міцної ринкової позиції підприємства.

4. Формування стратегічного передбачення менеджерів. Більшість іноземних підприємств використовують стратегічне планування для передбачення потенційних кризових ситуацій, які можуть виникнути поза чи всередині підприємства/організації.

До основних належать такі плани: маркетинг - обсяги та зростання продажів, частка ринку та можливі її зміни, витрати та ефективність маркетингової служби, ціни, їх динаміка тощо; виробництво - обсяг виробництва в натуральному вираженні: собівартість, рівень виробничих

витрат, ефективність виробництва, рівень завантаження виробничих потужностей, рівень якості (включаючи сертифікацію); фінансові - рентабельність, рентабельність, авансовий капітал у зверненні, структура капіталу, показники ліквідності, фінансова стійкість тощо; з персоналу – чисельність, структура, плинність кадрів, рівень і динаміка оплати праці, рівень кваліфікації тощо; науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи – науково-технічний рівень розробок, витрати на НДДКР, патентна чистота розробок, рівень науково-технічного потенціалу тощо.

Інструментами антикризового планування виступають: Hedging, SWOT аналіз, Керуюча компанія, Strategic Planning, Benchmarking, Big Data Analytics, Crisis management audits, Crisis Management Planning, Crisis management plans, Mission Statements and Vision Statements, PEST аналіз, Porter five forces analysis, Price Optimization Models, Reputational risk assessments, Scenario planning, Комунікаційні пристрої, Політика [6].

Організація як функціональна категоризація інструментів та процедур антикризового управління – це вдосконалення підприємства за основними напрямками: структура виробництва (забезпечення ресурсами та ефективність їх використання); структура управління; Управління персоналом; керування фінансовими ресурсами. При реалізації антикризової стратегії керівництво завжди має враховувати свій взаємозв'язок із структурою підприємства та поєднувати формування організаційної структури та планування. Структура базується на стратегії та має забезпечувати її максимальну ефективність з точки зору загальної ситуації [3].

У період динамічних змін у розвитку національної економіки проблема управління антикризовою діяльністю підприємства є актуальною. Управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань та досвіду, оскільки кризові процеси можна певною мірою контролювати, оскільки управління кризовими процесами дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій. Кризові явища у її діяльності мають негативні наслідки

всім суб'єктів ринкової економіки. Отже, проблема кризи та банкрутства має національний характер.

Антикризове регулювання є макроекономічною категорією. Він містить заходи організаційного, економічного та нормативного впливу з боку держави, спрямовані на захист підприємств від кризових ситуацій, запобігання банкрутству чи ліквідації у випадках недоцільності їх подальшого функціонування [1, с. 35].

Об'єктом антикризового управління є виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, його ліквідація та попередження.

Суб'єктом антикризового управління є певне коло людей, які реалізують його завдання.

Можна виділити сім груп суб'єктів антикризового процесу: власник підприємства; фінансовий директор підприємства; функціональний антикризовий менеджер – працівник підприємства; функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової фірми, прийнятий працювати на підприємство; державні та відомчі органи; арбітражний керівник; представники кредиторів або найняті ними фахівці з антикризового управління, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства є вимушеним заходом, спрямованим на погашення боргів [2, с. 61 - 62].

Метою антикризового управління є не лише усунення зовнішніх ознак та запобігання подальшому поглибленню кризи, а й відновлення здатності підприємства як мікроекономічної системи до самоорганізації. У системі антикризового управління виділяють функції антикризового управління: цілепокладання, планування, організація, мотивація, контроль.

Антикризове управління підприємством має самі функції, як і звичайне управління [3, з. 46], але кожна з них зазнає суттєвих змін: планування – це процес визначення цілей організації та їх зміни, стратегії та програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. При антикризовому управлінні підприємством різко зростає роль оперативного планування та прийняття рішень виходячи із ситуації, що склалася; організація -

формування оптимальної структури та обсягу використовуваних коштів, апарату управління та персоналу для ефективного використання трудових, матеріальних та фінансових ресурсів.

Функція організації щодо здійснення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства зі спеціалістів, які прагнуть зберегти організацію; мотивація – система заохочень та санкцій, що створює зацікавленість всього колективу та кожного співробітника у підвищенні ефективності підприємства з метою якнайшвидшого виходу з кризи; контроль – прогнозування відхилень від запланованих цілей для своєчасного та оперативного впровадження змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім перерахованих функцій, в антикризовому управлінні велике значення набуває також функція діагностики кризового стану підприємства [4], що складається з наступних етапів: моніторинг, експрес-діагностика та фундаментальна діагностика. Функції антикризового управління можна розглядати також як види діяльності, що відображають предмет управління (у даному випадку проблеми, уявні та реальні фактори кризи) та визначають його результат. Вони відповідають на запитання: що необхідно зробити, щоб успішно керувати в передкризовій ситуації, під час кризи та у процесі виходу з кризи.

РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ДІ-СТАР»

2.1. Фінансовий аналіз діяльності підприємства ТОВ «ДІ-СТАР»

Основою нашого дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «ДІ-СТАР», створене відповідно до рішення Учасників та установчого договору від 8 квітня 1998 року.

Основний вид діяльності: 23.91. Виробництво абразивних виробів.

Інші заняття:

28.92 Виробництво гірничодобувної та будівельної техніки

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.78 Роздрібна торгівля товарами, що були у вжитку, у спеціалізованих магазинах.

Предметом діяльності суспільства є розширення можливостей виробничого та соціального розвитку дочірніх підприємств, підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів на основі спільної діяльності, поділу праці та співробітництва, об'єднання сил та засобів. . у науково-технічному розвитку для задоволення потреб народного господарства та населення та інших видів діяльності, отримання прибутку та підвищення добробуту кожного члена робочої сили в умовах ринкової економіки.

Видами діяльності Товариства є:

– концентрація основних джерел фінансування для реалізації масштабних та інвестиційних проєктів, формування ефективних та організаційних зв'язків між підприємствами, що входять до складу Компанії;

- розробка єдиної стратегії техніко-економічного розвитку Товариства та його дочірніх товариств;

- Забезпечення використання існуючих виробничих потужностей;

- реалізація науково-технічної політики з метою різкого скорочення інвестиційного циклу та впровадження новітніх досягнень вітчизняної та зарубіжної науки та техніки; концентрація науково-технічного та виробничого потенціалу для розробки та впровадження нових перспективних видів обладнання, технологій та матеріалів;

- організація роботи та реалізація заходів щодо підвищення якості продукції;

- сприяння швидкій розробці нових продуктів;

- забезпечення реалізації наукових, проєктних та інженерних програм;

- Допомога у створенні нових потужностей;

- забезпечується науково-технічний прогрес, широке використання нової техніки та передових технологій, механізація та автоматизація виробничих та управлінських процесів, технічної інформації;

- організація науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

Логістика Компанії здійснюється через систему прямих правочинів або через фондову біржу та інші організації.

Суспільство реалізує свою продукцію та майно за цінами та тарифами, встановленими самостійно або на договірній основі.

Суспільство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність відповідно до чинного законодавства.

Суспільство самостійно встановлює форми, системи оплати праці, і навіть інші види доходів працівників.

Трудовий колектив Товариства становлять усі громадяни, що у роботі Товариства виходячи з трудового договору (контракту, угоди) чи інших форм, регулюючих трудові відносини.

Компанія має право самостійно провадити зовнішньоекономічну діяльність, що регулюється чинним законодавством України.

Вищим органом управління Товариства є збори учасників. Вони складаються з членів чи призначених ними представників. Представники членів можуть бути постійними або призначатися на певний термін.

Керівництво поточної діяльності Товариства здійснює виконавчий орган – директор.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю виконавчого органу Товариства здійснюється Ревізійною комісією. Голова та члени ревізійної комісії призначаються зборами учасників Товариства з їх числа у кількості трьох осіб.

Припинення діяльності Товариства вважається винятком із державного реєстру та здійснюється у формі його ліквідації чи реорганізації, яка відбувається за рішенням учасників або за рішенням суду чи арбітражного суду.

Як бачимо, сукупні активи ТОВ «ДІ-СТАР» у 2020 році зменшилися на 4,7% порівняно з 2019 роком, що становить 1251,3 тис. грн, а у 2021 році збільшилось на 16,1%, що становить 4075, 7 тис. грн. Цьому результату сприяли такі чинники. У 2020 р. сума необоротних активів зменшилась на 5,3% (1 002,2 тис. грн), яка у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 2,7% (477,7 тис. грн). Основні кошти за первісною вартістю у 2020 р. збільшились на 3,1%, що становить 600,3 тис. грн, а у 2021 р. – на 5,1% (1010,1 тис. грн), а їхня середня вартість збільшилась відповідно на 12,07% (2096,9 тис. грн.) та на 4,14% (805,2 тис. грн.). Коефіцієнт зносу 2019 року становив 25,2 %, 2020 року він збільшився на 8,6 % і становить 33,8 %, а 2021 року збільшився до 38,5 %.

Зниження середньої вартості нематеріальних активів на 10,5% (21,8 тис. грн.) у 2020 р. та на 9,4% (17,6 тис. грн.) у 2021 р. мало незначний вплив на зменшення активів підприємства. Величина оборотних коштів також зменшилася 2020 року проти 2019 роком на 3,3%, що становить 249,0 тис. крб. грн, але у 2021 році їхня сума значно збільшилася на 48,9% (3 597,9 тис. грн.). На збільшення суми оборотних активів у 2021 році вплинуло зростання дебіторської заборгованості на 48,7% (3597,9 тис. грн.).

Аналізуючи пасив балансу, можна сказати, що джерела формування капіталу у 2020 р. порівняно з 2019 р. зменшилися на 4,7%, що становить 1251,3 тис. грн, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 16,1% (4075,7 тис. грн.). На капітал ТОВ «ДІ-СТАР» вплинули такі показники. Власний капітал 2020 р. збільшився на 32,3% (5108,2 тис. грн), а 2021 р. - на 21,3% (4448,1 тис. грн). позитивною тенденцією на підприємстві є зниження позикового капіталу у 2020 році – на 59,1%, що становить 6 359,5 тис. грн, та у 2021 році – на 8,5%, що становить 372,4 тис. грн. довгострокові зобов'язання підприємства як у 2019, так і у 2020 році становили 4,5 тис. грн, а у 2021 році були відсутні взагалі, як і короткострокові кредити у 2019 році. На зменшення капіталу у 2020 році суттєво вплинуло зменшення рахунків кредиторської заборгованості на 74,8% (89,74,1 тис. грн.), що збільшилось наступного року на 18,1% (547,0 тис. грн.).

Говорячи про фінансові показники підприємства, слід зазначити тенденцію зростання чистого прибутку як у 2020, так і у 2021 році відповідно на 2,1% (973,5 тис. грн.) та 5,1% (2431,4 тис. грн.) . При цьому у 2020 р. порівняно з 2019 р. собівартість реалізованої продукції знизилася на 1,8% (599,5 тис. грн.), яка у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 12,8% (4 290,4 тис. грн.). гривня). Валовий прибуток у 2020 р. збільшився на 13% (1 573,0 тис. грн.), а 2021 р. зменшився на 13,6% (1 859,0 тис. грн.). Основний фінансовий результат підприємства у 2020 р. порівняно з 2019 р. збільшився на 7,5%, що становить 354,4 тис. грн., але у 2021 р. зменшився на 12,9%

(660,1 тис. грн.)) за рахунок зниження валового прибутку, операційного прибутку та збільшення собівартості продукції. .

Аналіз показників ділової активності ТОВ «ДІ-СТАР» показав, що оборотність сукупного капіталу знизилася як у 2020 році на 1,1% (0,02 грн/грн), так і у 2021 році на 0,5% (0,01 грн /грн). також у 2020 році фондвіддача основних засобів знизилася на 8,6%, але наступного року спостерігалось її зростання на 0,8%, що свідчить про те, що основні фонди стали працювати більш ефективно та приносити більший дохід. За аналізований період коефіцієнт оборотності оборотних коштів зменшився у 2020 р. на 1,9% (0,12 грн/грн), а у 2021 р. на 13,9% (0,88 грн/грн), і, відповідно, період оборотності оборотних коштів у 2020 р. збільшився на 1 день, а у 2021 р. - на 9 днів, що свідчить про уповільнення оборотності оборотних коштів та зменшення їх прибутковості.

2.2. Планування та прогнозування грошових надходжень

Сучасне оперативне планування на підприємстві розглядається як процес впровадження та вдосконалення системи бюджетування, який передбачає формування взаємопов'язаних бюджетів, орієнтованих на реалізацію бізнес-плану з найбільш ефективним використанням ресурсів підприємства, зниженням витрат на сировину, трудовитрати, накладні витрати та як результат зниження собівартості продукції, оптимізація використання коштів, отриманих з різних джерел фінансування, вибір різних форм розрахунку та оптимізація грошових потоків підприємства, скорочення неліквідних запасів сировини, готова продукція та економія оборотних коштів, аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості та приведення їх у відповідність).

Грошовий потік підприємства розраховується із бюджетних коштів. На відміну від бюджету фондів, грошовий потік зазвичай будується для окремого інвестиційного проекту, а чи не для організаційного підрозділу підприємства. Розрахунки грошових потоків найчастіше виконуються з метою оцінки

рентабельності інвестицій, а бюджет коштів використовують у процесі планування. Це один із багатьох моментів, що демонструють необхідність чітко продумувати цілі та конструкцію створюваної фінансової моделі, взаємозв'язок між елементами, враховувати конкретні умови роботи даного підприємства та реалізації проекту [33, с. 66].

Таблиця 2.1

**Розрахунок фінансово-економічних показників на основі
інформації про річний грошовий потік підприємства ТОВ «ДІ-СТАР»
за 2020 – 2022 рр.**

Показники	за 2010 рік	за 2021 рік	за 2022 рік	Відхилення за 2022 - 2020 рр.		Відхилення за 2022 - 2021 рр.	
				абсолютне, тис.грн.	відносне, %	абсолютне, тис.грн.	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	-206,0	-1260,0	-809,0	-603,0	511,6	0,6	-0,1
Амортизація, тис.грн.	251,0	295,0	236,0	44,0	17,5	0,8	0,3
Грошовий потік (Cash- Flow), тис.грн.	45,0	-965,0	-573,0	-1010,0	x	0,6	x
Поточні зобов'язання, тис.грн.	631,0	492,0	1466,0	-139,0	-22,0	3,0	0,6
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн.	11890,0	8655,0	10006,0	-3235,0	-27,2	1,1	?
Поточні фінансові інвестиції, тис.грн.	?	?	?	?	?	?	?
Заборгованість (нетто), тис.грн.	-11259,0	-8163,0	-8540,0	3096,0	-27,5	-377,0	4,1
Коефіцієнт співвідношення Cash- Flow і заборгованості Кредиторська	-0,004	?	?	0,004	x	x	x
заборгованість, тис.грн.	246,0	14,0	1024,0	-232,0	-94,3	1010,0	7214,3
Коефіцієнт співвідношення Cash- Flow і кредиторської заборгованості	0,183	?	?	-0,183	x	?	x
Чистий дохід (виручка)	13478,0	10177,0	12017,0	-3301,0	-24,5	1840,0	18,1

від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність на основі грошового потоку, %	0,3	?	?	?	x	?	x	
Грошовий потік від операційної діяльності, тис. грн.	195,0	-185,0	-1233,0	-380,0	-194,9	-1048,0	566,5	
Коефіцієнт обслуговування боргу	10,471	?	?	?	x	?	x	

За даними таблиці 2.1 з 2020 по 2021 рік показник грошового потоку (Cash-Flow) зменшився на 1010,0 тис. грн. або на 2244,4 %, що є дуже негативною зміною яка суттєво не покращилась хоча і показник грошового потоку (Cash-Flow) до 2022 року зріс на 0,59 тис. грн. або на 0,1%. Чистий збиток складав у 2020 році 206,0 тис грн., до 2021 року чистий збиток став більшим на 1054 тис. грн. або 511,6 % і становив вже 1260,0 тис. грн. До 2022 року чистий збиток скоротився до 809 тис. грн. але не зробив значних змін. Амортизація з 2020 року по 2021 рік збільшилась на 44,0 тис. грн. або 17,53 % , а до 2020 року зросла на 0,8 тис. грн. або 0,27 %. Збільшення амортизаційних відрахувань веде до зростання витрат на виробництво продукції, а отже, за фіксованого рівня цін зменшує прибуток.

Поточні зобов'язання за 2020 – 2021 рік скоротили свій обсяг на 139,0 тис. грн. або на 22,0 %, до 2021 року поточні зобов'язання збільшились на 3,0 тис. грн. або 0,60 %. Зменшення поточних зобов'язань може означати скорочення рівня витрат на виробництво і реалізацію продукції.

Грошовий потік від операційної діяльності за 2020 – 2021 рік знизився на 380,0 тис. грн. або на 194,9 % , а у 2020 – 2022 роках цей показник впав на 1048,0 тис. грн. або 566,5 %. Операційний чистий грошовий потік (CASH-FLOW) можна розглядати як критерій оцінювання внутрішнього потенціалу фінансування. Його достатній розмір створює сприятливі передумови для залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел.

З метою аналізу грошових потоків підприємства як основи дослідження стратегічної ефективності діяльності, виникає необхідність аналізу про рух грошових коштів від операційної діяльності (табл. 2.2). Аналіз руху коштів починається з визначення суми коштів, одержаних у результаті операційної діяльності підприємства (форма 3).

Таблиця 2.2

**Аналіз руху грошових коштів від операційної діяльності ТОВ «ДІ-СТАР»
за 2020 – 2021 рр., тис.грн.**

Показники	за 2020 рік	за 2021 рік	Відхилення (+,-)
А	1	2	3
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	-206,0	-1260,0	-1054,0
Коригування на:			
амортизацію необоротних активів	251,0	295,0	+44,0
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	-206,0	-1260,0	-1054,0
Коригування на:			
амортизацію необоротних активів	251,0	295,0	+44,0
збиток (+), прибуток (-) від не операційної діяльності	-50,0	-126,0	-76,0
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	-206,0	-1260,0	-1054,0
Прибуток (збиток) від операційної діяльності до зміни в чистих оборотних активах	-5,0	-1091,0	-1086,0
Зменшення (+), збільшення (-):			
оборотних активів	260	1046	786
витрат майбутніх періодів	2	2	0
Збільшення (+), зменшення (-):			
поточних зобов'язань	-62	-139	-77
Грошові кошти від операційної діяльності	195	-185	-380
Чистий рух коштів до надзвичайних подій	195	-185	-380
Рух коштів від надзвичайних подій	–	–	2
Чистий рух коштів від операційної діяльності	195	-185	-380

За даними таблиці 2.2 збиток від звичайної діяльності до оподаткування за 2020 рік склав 206,0 тис. грн., що на 1054,0 тис. грн. менший від збитку за

2021 рік, що рівний 1260 тис. грн. Ця сума коригується на амортизацію необоротних активів (+44,0 тис. грн.), збиток від не операційної діяльності (-76,0 тис. грн.). В результаті таких змін збиток від операційної діяльності до зміни в чистих оборотних активах зріс на 1086,0 тис. грн. Оборотні активи підприємства у 2021 році зменшилися на 260,0 тис. грн., а в 2021 році на 1046,0 тис. грн. Витрати майбутніх періодів у 2020 і 2021 році зменшилися на 2,0 тис. грн. Поточні зобов'язання зменшилися у 2020 році на 62,0 тис. грн., у 2021 році на 139,0 тис. грн. У підсумку грошові кошти від операційної діяльності з 2020 по 2021 роки зменшилися на 380,0 тис. грн. Чистий рух коштів до надзвичайних подій знизився за 2020 – 2021 рік на 380,0 тис. грн. Отже, головним фактором зменшення чистого надходження коштів у результаті операційної діяльності є збільшення видатку грошових коштів.

Для того щоб побачити загальну картину руху грошових коштів потрібно визначити чистий рух коштів від операційної діяльності, чистий рух коштів від інвестиційної діяльності, чистий рух коштів від фінансової діяльності, залишок коштів на початок року, вплив зміни валютних курсів на залишок коштів та залишок коштів на кінець року (табл.2.3)

Таблиця 2.3

**Аналіз руху грошових коштів на підприємстві ТОВ «ДІ-СТАР» за
2020 – 2022 рр., тис. грн.**

Показники				Відхилення за 2021 - 2020 рр.	Відхилення за 2022 – 2021 рр.
-----------	--	--	--	----------------------------------	----------------------------------

	за 2020 рік	за 2021 рік	за 2022 рік	абсолютне, Тис.грн.	відносне, %	абсолютне, Тис.грн.	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий рух коштів від операційної діяльності	195,0	-185,0	-	-380,0	-194,9	-1048,0	566,5
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	?	?	?	?	?	?	?
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	?	?	?	?	?	?	?
Чистий рух коштів за звітний період	195,0	-185,0	-	-380,0	-194,9	-1048,0	566,5
Залишок коштів на початок року	1326,0	1521,0	1336,0	195,0	14,7	-185,0	-12,2
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	?	?	?	?	?	?	?
Залишок коштів на кінець року	1521,0	1336,0	103,0	-185,0	-12,2	-1233,0	-92,3

Чистий рух коштів від операційної діяльності у 2020 році склав 195,0 тис. грн., до 2021 року знизився на 185,0 тис. грн. і ще скоротився до 2022 року на 1048,0 тис. грн., що являє собою негативний характер змін. Залишок коштів на початок року становив у 2020 році 1326,0 тис. грн., у 2021 році 1521,0 тис. грн., що на 195,0 тис. грн. більше ніж у 2020 році. Але цей показник знизився у 2022 році до 1336,0 тис. грн. Залишок коштів на кінець 2022 року знизився на 92,3 % ніж залишок у 2021 році. Можемо зробити висновок, що всі показники несуть негативний характер змін і рух грошових коштів на підприємстві за видами діяльності в цілому є неефективним.

Одним із напрямів впливу фінансового планування на економіку підприємства є облік фактора часу надходження та використання фінансових ресурсів.

Діюча система та строки платежів до державного бюджету, порядок розрахунків з постачальниками, строки виплати заробітної плати робітникам та службовцям, умови погашення кредитної заборгованості перед банками

вимагають від підприємства постійного обліку співвідношення грошових коштів, що надходять, до своїх витрат у цілому за певний період (рік, квартал, місяць), але з урахуванням конкретного часу їх надходження та потреби у них. Тобто йдеться про те, що підприємство зацікавлене у стані своїх фінансових ресурсів не лише на певний період, а й на конкретну дату. Таку інформацію підприємство може одержати, склавши платіжний календар.

Платіжний календар є інструментом оперативного планування фінансової складової діяльності підприємства. Він складається, як правило, по місяцях з розбивкою на декади або тижнями. Він визначає очікувані грошові надходження за цей період часу за всіма напрямками доходів і здатність підприємства своєчасно виконувати всі свої фінансові зобов'язання [44, с. 22].

РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Ефективне антикризове управління підприємством має бути комплексним, безперервним у часі та розглядатися як стратегічна мета, на досягнення якої має працювати весь потенціал підприємства. На наш погляд, система антикризового управління має складатися із трьох блоків:

1. Діагностика стану підприємства.
2. Розробка комплексу управлінських рішень.
3. Розробка профілактичних та запобіжних заходів. Ефективне антикризове управління підприємством має починатися з аналізу сутності та факторів впливу, фази розгортання кризових явищ, тобто з діагностики кризи на підприємстві. Діагностика – основний етап оцінки можливостей підприємства та розробки антикризової програми.

Необхідність розробки антикризової програми в системі антикризового управління підприємства пояснюється можливістю краще організувати роботу з подолання кризи, об'єднати різнопланові антикризові заходи та забезпечити системність та системність цього процесу. У роботах автори дають визначення антикризової програми як координуючого внутрішнього документа суб'єкта господарювання, який систематизує комплекс економічно та науково обґрунтованих заходів, спрямованих на подолання (пом'якшення чи запобігання впливу) кризових явищ, які планується реалізувати всередині підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої Цілі - виведення підприємства із кризового стану. Антикризова програма має розроблятися для кожного окремого підприємства залежно від причин, виду, глибини кризових явищ та особливостей функціонування суб'єктів усіх організаційно-правових форм підприємництва.

План антикризових заходів розробляється на основі антикризової програми та аналізу випадків та має містити перелік конкретних заходів із зазначенням дат їх початку та завершення, відповідальних осіб та виконавців, необхідних ресурсів, очікувані результати від реалізації та ін. Аналіз різних

точок зору дозволив систематизувати та узагальнити основні вимоги до антикризових програм як основу антикризової системи управління підприємством:

1. Бути підлеглим стратегічним інтересам окремих підрозділів та підприємства в цілому.

2. Своєчасно виявляти кризові явища, що існують зовні та всередині підприємства.

3. Забезпечити комплексне вирішення питань реабілітації та поновлення ефективної та результативної діяльності підприємства.

4. Сприяти оновленню підприємства на якісно новій інноваційній основі.

5. Бути привабливим для зовнішніх інвесторів та забезпечувати залучення зовнішніх коштів, необхідних для реалізації.

6. Ставте цілі, які піддаються кількісному виміру та які можна контролювати.

7. Містять рішення, що усувають існуючі проблеми та загрози функціонуванню підприємства.

8. Уточніть завдання у розрізі структурних підрозділів та функціональних служб підприємства.

9. Передбачити змістовні (кількісні та якісні) наслідки запропонованих заходів та можливі терміни їх надходження.

10. Стримувати превентивні заходи та не допускати виникнення нових кризових ситуацій у діяльності компанії.

Антикризова програма як основний компонент системи антикризового управління вважається ефективною, якщо завдяки внутрішнім та зовнішнім інвестиціям, організаційним та інноваційно-технологічним оновленням та удосконаленням існує потенційна можливість нормалізації виробничої діяльності та формування прибутку, покращити імідж у суспільстві та забезпечити конкурентоспроможність бізнесу у довгостроковому періоді.

Аналіз останніх тенденцій економічного розвитку України показує, що більшість підприємств перебувають у кризовому стані і потребують впровадження керованих систем антикризового управління для запобігання банкрутству. Систему антикризового управління слід реалізувати як спеціальну міжфункціональну підсистему підприємства, що координує та встановлює ефективні зв'язки з функціональними підсистемами для своєчасного виявлення та усунення кризових явищ. В результаті аналізу літературних та інтернет-джерел та на основі власних спостережень автори запропонували визначення сутності та вимог антикризової програми як основи ефективного антикризового управління.

Часто кажуть, що банкрутство підприємства є наслідком суттєвих помилок, які припускає його керівництво в управлінні фінансами. В даний час підприємці дивляться на кризу з фатальним настроєм, сприймаючи її як закономірне явище, спричинене впливом зовнішніх кризових факторів. Однак вони не враховують впливу внутрішніх кризових факторів, які можуть призвести до погіршення фінансового стану підприємства. Тому в умовах кризових явищ економічна поведінка підприємців позбавлена активності та ґрунтується на очікуванні ідеальних умов ведення бізнесу [16, с. 9].

Враховуючи вищевикладене, у процесі антикризового фінансового управління підприємством слід враховувати, по-перше, внутрішні параметри його діяльності, тобто т. д. [22, с. 17].

Доречно продовжити, що в антикризовому фінансовому управлінні підприємством можуть бути вжиті першочергові та середньострокові заходи. Перші з них спрямовані на обмеження основних кризових впливів довкілля, а реалізація других сприяє стабілізації фінансового стану підприємства та збереженню його конкурентних переваг [36, с. 85].

У процесі антикризового грошово-кредитного регулювання підприємство може здійснювати дії, подані на рис. 1. У сукупності такі заходи забезпечують попередню діагностику небезпеки банкрутства та оздоровлення підприємства.



Внаслідок антикризового грошово-кредитного управління підприємством можуть здійснюватися заходи різного змісту, пов'язані з глибиною та масштабом кризової ситуації. Зокрема, за відносно успішної роботи підприємства необхідно здійснювати профілактичні заходи, спрямовані на запобігання фінансовій кризі, а в обставинах, що склалися, – заходи, спрямовані на виведення підприємства з фінансової кризи [39, с. 103].

Що ж до профілактичних заходів, вкладених у нейтралізацію загрози фінансової кризи, їх прикладами є: скорочення обсягів фінансових операцій, здійснюваних у найбільш ризикованих сферах фінансової складової діяльності підприємства; здійснення внутрішнього та зовнішнього страхування фінансових ризиків, пов'язаних із факторами, що створюють загрозу фінансовій кризі; продаж надлишкових чи невикористаних активів підприємства з метою збільшення резервів фінансових ресурсів; конвертація дебіторської заборгованості та її еквівалентів у кошти [45, с. 125].

У цілому нині всі заходи, створені задля стабілізацію фінансової позиції підприємства, передбачають зміна структури капіталу, активів, грошових потоків, джерел коштів і інвестиційного портфеля підприємства. Завдяки реалізації таких заходів буде усунуто неплатоспроможність підприємства, відновлено його фінансову стійкість, забезпечено стійке зростання підприємства у довгостроковій перспективі [46, с. 110].

Щоб з'ясувати склад основних антикризових інструментів, слід згадати внутрішні причини кризових ситуацій на підприємстві. Це прийняття менеджерами помилкових стратегічних чи тактичних рішень, ігнорування необхідності модернізації та реструктуризації для підприємства, недоліки у створенні виробничого процесу, і навіть недосконалість різних видів політики підприємства - фінансової, кадрової, інноваційної. . , інвестиції та маркетинг

Вище йшлося про внутрішню причину кризового стану підприємства - недосконалість кадрової політики, яка вважається однією з найважливіших. Його прояв зумовлений недостатньою кваліфікацією персоналу, високою плінністю кадрів, неефективними методами роботи, мікроменеджментом в управлінні, необґрунтованим збільшенням чисельності працівників та витрат на їхню оплату, некомпетентністю менеджменту. У зв'язку із важливістю цієї причини виділено антикризові інструменти, що реалізуються через кадрову політику. Необхідність використання таких інструментів пояснюється тим, що управлінські рішення на підприємстві приймаються та реалізуються за участю персоналу, тому всі проблеми, що виникають усередині підприємства, є наслідком дій або бездіяльності того ж таки персоналу [48, п. 125].

При цьому антикризові інструменти можуть бути реалізовані через інноваційну, інвестиційну та маркетингову політику підприємства. Вони вважаються ефективними інструментами як подолання кризових ситуацій для підприємства, а й забезпечення сталого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Справедливо сказано, що в умовах прискорення науково-технічного прогресу та посилення конкуренції між учасниками товарного ринку роль інновацій у діяльності компанії зростає. Крім того, запровадження інновацій за умов фінансової кризи на підприємстві можна вважати цінним антикризовим інструментом. При цьому важливо забезпечити прийняття таких рішень, які дозволять досягти мети створення продукції, що

користується підвищеним попитом на ринку та, відповідно, гарантує максимальний прибуток [55, с. 90].

При обґрунтуванні важливості інструментів антикризової інвестиційної політики наголошується, що сьогодні для більшості підприємств інвестиції є єдиною можливістю відновити обладнання та технологію виробництва, провести капітальний ремонт тощо. Крім того, інвестиції розглядаються як основне джерело вирішення фінансових проблем підприємства, оскільки в умовах кризи амортизаційні відрахування використовуються для покриття нестачі оборотних коштів та забезпечення виробничого процесу матеріальними ресурсами, а якщо підприємство є збитковим, воно не може фінансувати діяльність за рахунок дорогих дорогих кредитних ресурсів. [23, с. 45].

Використання інструментів антикризової маркетингової політики передбачає просування товарів на нові ринки та зміцнення позицій підприємства на старих ринках. Такі інструменти використовуються відповідно до антикризових маркетингових програм, що складають стратегічний і тактичний план підприємства з виходу з кризи.

При побудові підсистеми антикризового фінансового управління на підприємстві необхідно враховувати думки дослідників з цього питання – як теоретиків, так і практиків, у тому числі за такими ключовими позиціями:

1. Сфера застосування антикризового фінансового управління має бути широкою, тобто охоплювати не тільки заходи, що вживаються щодо підприємства-боржника, що перебуває на стадії банкрутства, а й профілактичні заходи. Інші вважаються ефективнішими, ніж перші, спрямовані на ліквідацію наслідків кризи на підприємстві.

2. У ході антикризового фінансового управління необхідно здійснювати не лише заходи, спрямовані на виведення підприємства із кризового стану, а й заходи щодо прогнозування такого стану та захисту підприємства від нього. Останні мають стратегічні цілі, а перші забезпечують реалізацію поточних завдань.

3. Підсистема антикризового грошово-кредитного управління має бути активована з моменту створення компанії. Тобто, вже на початковому етапі функціонування системи управління підприємством слід враховувати потенційні кризові загрози [8, с. 290].

4. Кожне підприємство самостійно розробляє та впроваджує методи виходу із ситуації. Це відбувається в рамках антикризової фінансової політики, яка враховує сферу діяльності, форму власності, розмір підприємства, ресурси та можливості, реальний стан та рівень загроз.

5. Як і будь-яка інша система управління, підсистема антикризового фінансового управління підприємством виконує функції прогнозування та планування, організації, мотивації та контролю. Кожна з цих функцій передбачає використання відповідних антикризових інструментів [66, с. 110].

Антикризове управління є важливою складовою системи забезпечення економічної безпеки будь-якого підприємства та спрямоване на створення управління, здатного передбачати, запобігти, подолати та знизити ймовірність виникнення фінансової кризи на підприємстві та при цьому зберегти її фінансову стійкість та стабільний розвиток [8–10].

Саме тому, на наш погляд, формування та реалізація антикризової політики управління підприємством в економіці мінімального контакту мають здійснюватись у наступні етапи. Таким чином, пройшовши всі ці етапи, ми можемо сформулювати ефективний план протидії кризовим явищам, який вирізняється своєю чіткістю, методологічністю та складністю, який допоможе швидко та ефективно боротися з проявами кризових явищ на підприємстві.

Для діагностики внутрішнього середовища суб'єктів господарювання ми вважаємо за доцільне запропонувати також методику оцінки фінансового стану підприємств з їх розподілом на великі, малі та мікропідприємства. При цьому факторами ефективності антикризового управління на підприємстві є: професіоналізм суб'єкта антикризового управління та якість його професійної підготовки; особисті якості суб'єкта антикризового управління, його здатність

бути лідером; психологія суб'єкта антикризового управління, його здатність здійснювати управління; формування антикризової команди; підтримка суб'єкта антикризового управління колективом та власниками підприємства; методологія розробки управлінських рішень; обґрунтованість аналітичних методів дослідження; якість розробленої антикризової програми; ефективність та еластичність антикризового управління та наявність відповідного програмного забезпечення [6].

Цікаво, на наш погляд, дослідження, в якому зазначається, що в умовах пандемії антикризове управління підприємствами набуває нового виміру - термінового, оскільки суб'єкти господарювання, що перебувають у кризі або в передкризовому стані, змушені вживати негайних заходів (невідкладних) дій, спрямованих на усунення або зменшення негативного впливу кризових явищ з їхньої економічної стан. Інструменти термінового антикризового управління повинні бути пов'язані як з усуненням або зменшенням негативного впливу кризових явищ на економічний стан підприємства, так і забезпеченням його подальшого ефективного розвитку з урахуванням потенційних можливостей бізнес-середовища.

Слід погодитися з думкою, що метою антикризового управління є три послідовні цілі: по можливості запобігти кризі; у разі виникнення кризи знизити її негативний вплив на компанію чи її продукцію; подолання кризи – створити передумови у розвиток підприємства у майбутньому[8].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження природи, змісту та механізмів розвитку кризи на рівні підприємства дозволило виявити основні авторські характеристики, що характеризують кризу як економічне явище:

1. Криза - постійно можливе явище в діяльності підприємства, що обумовлено циклічним характером його розвитку та постійно виникаючими протиріччями між процесами поточного функціонування та перспективного розвитку.

2. Криза носить ланцюговий характер, оскільки підприємства як системи характерно органічне взаємодія всіх елементів, тобто криза, що виникає в одному з його елементів, зачіпає всі підрозділи підприємства і може поширитися на інші частини господарської діяльності і охоплюють все підприємство в цілому.

3. Криза може бути передбачуваною. Передбачувана криза виникає як етап розвитку; вона може бути викликана об'єктивними причинами накопичення чинників виникнення кризи (необхідність реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу тощо. буд.). Несподівані кризи часто є результатом стихійного лиха або серйозних помилок в управлінні.

4. Кризою можна керувати. Певною мірою розвиток кризи можна прискорити, запобігти, згладити, відстрочити, тобто ним можна керувати. При цьому успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи та причин її виникнення.

5. Криза має межу керованості. Криза – це циклічне явище; вона проходить певні етапи у своєму розвитку та проявляється на різних етапах життєвого циклу підприємства. Під час будь-якої кризи є час, після якого будь-які антикризові заходи стають неефективними. Однак у розумінні кризи велике значення мають не лише її причини, а й усілякі наслідки: організація може оновлюватися чи руйнуватися, відновлюватись, може виникнути нова криза. Наслідки кризи можуть призвести до радикальних змін або до м'якого, довгострокового та послідовного виходу. Посткризові зміни у розвитку

організації можуть бути довгостроковими та короткостроковими, якісними та кількісними, оборотними та незворотними. При цьому вони можуть бути як позитивними, так і негативними як для самої організації, так і для інших. Вихід із кризи не завжди пов'язаний із позитивними наслідками.

Достатньо поширені випадки, коли вплив факторів, що призвели до кризи, припинився, але кризові явища не зникли. Це можна пояснити тим, що між причинами та наслідками кризових явищ виникає порочне коло, коли наслідки породжують нові причини. Тому ми не можемо виключати можливість переходу до нової кризи, ще глибшої та тривалішої. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція, тоді лавиноподібне зростання кризових причин призводить до стану, коли підприємство не може подолати кризу самостійно. Основною причиною цього є низька адаптація підприємства до змін, що визначаються людиною, її інтелектуальними, професійними та іншими характеристиками.

Отже, підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що криза підприємства є переломним моментом у послідовності економічних процесів, подій та дій. Типовим у розвиток кризової ситуації є чи ліквідація підприємства, як крайня форма, чи успішне подолання кризи. Саме напрямок розвитку кризових процесів багато в чому залежить від якості управління підприємством. Висока компетентність антикризового управління дозволяє, з одного боку, визначити конкретні об'єкти управлінського впливу, з другого - оперативно та ефективно проводити локалізацію кризових процесів. Тому вивчення перерахованих вище кризових чинників дозволить поглибити розуміння кризи як процесу, її закономірностей і тенденцій розвитку, дозволить більш детально проаналізувати кризові ситуації, що виникають у діяльності різних суб'єктів підприємництва.

Основною метою антикризового фінансового управління є розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів у ланцюжку економічних явищ, що призводять до кризи, заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та

відновлення достатнього рівня фінансової стійкості суб'єктів господарювання. економічний суб'єкт. через фінансову кризу. Подолання кризи не може здійснюватись автоматично; воно має бути організоване органом управління підприємством. Це викликає необхідність розвитку самостійної галузі наукових знань – антикризового управління. Метою та основним завданням антикризового управління є передбачення, своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, пов'язаних з об'єктивною циклічною розвитку економіки та суб'єктивними факторами на макро- та макрорівнях.

Основною метою антикризового фінансового управління є розробка та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних ланок у ланцюзі економічних явищ, що призводять до кризи, заходів, спрямованих на оперативне відновлення платоспроможності та відновлення достатнього рівня фінансової стійкості. економічний суб'єкт.

В умовах ринкової економіки, зростаючої самостійності підприємств, їхньої відповідальності за результати своєї діяльності виникає об'єктивна необхідність визначення тенденцій розвитку їхнього фінансового стану та майбутніх фінансових можливостей. Саме тому сучасні економічні умови спонукають підприємства максимально ефективно здійснювати прогнозування та фінансове планування, а також подальше вдосконалення методології та методології розробки прогнозів та планів. Фінансове планування: це процес управління, пов'язаний із використанням методичних підходів до руху фінансових ресурсів, що забезпечують достатній рівень виробничо-господарської діяльності підприємства.

Без аналізу фінансового стану підприємства сьогодні стає неможливим функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, у тому числі й такого, який із певних причин не має на меті максимізації доходу. Якщо економічна ефективність є добровільною справою суб'єкта господарювання, то фінансова звітність є обов'язковою.

Подолання кризи не може здійснюватись автоматично; воно має бути організоване органом управління підприємством. Це викликає необхідність розвитку самостійної галузі наукових знань – антикризового управління. Мета та основне завдання антикризового управління – передбачати, своєчасно розпізнавати та вирішувати всі проблеми, пов'язані з об'єктивною циклічністю розвитку економіки та суб'єктивними факторами на макро- та макрорівнях.

Отже, результати проведених наукових досліджень свідчать, що, по-перше, важливість антикризового фінансового управління підприємством найбільш яскраво проявляється в умовах частоті мінливості показників його господарської діяльності; по-друге, заходи антикризового фінансового управління передбачають реалізацію різних заходів, спрямованих на попередню діагностику загрози банкрутства підприємства та його фінансове оздоровлення; по-третє, у процесі антикризового управління можуть використовуватися різні інструменти, склад яких визначається типом політики підприємства – кадрова, інноваційна, інвестиційна та маркетингова; по-четверте, до побудови підсистеми антикризового фінансового управління на підприємстві пред'являються вимоги, дотримання яких робить її спеціальною, тобто такою, що має спеціальне призначення.

Насамкінець зазначимо, що криза може вплинути на компанію по-різному, як негативно, так і позитивно. Справді, криза має переважно деструктивний характер, а з іншого боку, криза може супроводжуватися прогресивними змінами у діяльності підприємства. Це станеться тоді, коли керівництво підприємства об'єктивно оцінить свої дії за наслідками кризової ситуації. Враховуючи останню кризу, доцільно розглядати її також як поштовх до перетворень, що сприяють розвитку підприємства.

Згідно з вищевикладеним, подальші наукові дослідження можуть бути пов'язані, зокрема, з обґрунтуванням позитивного впливу кризи на підприємство. Таке дослідження дозволить не ігнорувати ще одну складову такого явища, як криза та розкрити її потенціал для забезпечення

поступального розвитку підприємства. Крім того, дослідження у цьому напрямі матимуть елементи новизни, оскільки ми не вважаємо цю наукову проблему цілком вирішеною.

Для покращення загального стану підприємства потрібно:

1. Насамперед підприємство має реалізувати всю продукцію, що застояла на складах. Відділ маркетингу відповідає за реалізацію та просування продукції на ринку підприємства. Саме цей відділ має забезпечити просування товару як на внутрішньому ринку, а й там. Впровадження сучасної моделі відділу маркетингу забезпечує зв'язок цього відділу з іншими підрозділами підприємства, що забезпечує їх ефективну роботу.

2. Зниження собівартості продукції дозволить підприємству бути конкурентоспроможним над ринком збуту. Можливо, за рахунок впровадження нової техніки, технологій, раціональнішого використання як матеріальних, так і трудових ресурсів, зниження частки постійних витрат у собівартості продукції, адже зниження собівартості продукції прямо пропорційно збільшенню в собівартості продукції прибутку підприємства.

3. Збільшення коштів на поточному рахунку підприємства, що підвищить коефіцієнт абсолютної ліквідності та дозволить підприємству брати у банку довгострокові та короткострокові кредити для фінансування поточної діяльності, які видаються лише платоспроможним підприємствам, Коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормі. Збільшення коштів можна досягти з допомогою продажу надлишків виробничих і невиробничих активів і здавання в оренду.

Схожість

Джерела з Інтернету

906

1	http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64901/09-Voronin.pdf?sequence=1	65 джерел	3.6%
3	https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_1/010-013.pdf	23 джерела	2.3%
4	https://core.ac.uk/download/pdf/78067019.pdf	38 джерел	1.9%
5	https://library.krok.edu.ua/media/library/category/materiali-konferentsij/conf-krok-2015-12-11_materialy.pdf	30 джерел	1.46%
6	http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/13116	13 джерел	1.44%
7	http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/11571/1/%d0%9a%d0%be%d1%8e%d0%b4%d0%b0%20%d0%9b%d0%92%d0%90%d0%92.pdf	7 джерел	1.43%
8	https://ecj.oa.edu.ua/assets/files/ZN_Vyp_9%2837%29_%D0%B2%D0%B5%D0%B1.pdf	3 джерела	1.34%
9	http://market-infr.od.ua/journals/2021/62_2021/11.pdf		1.29%
11	http://www.biog.in.ua/rada-molodih-vchenih.html?page=10	22 джерела	1.03%
12	https://lpnu.ua/sites/default/files/2023/pages/22139/zbirnyk-maup-04012024.pdf		0.97%
13	http://web.kpi.kharkov.ua/kedcv/wp-content/uploads/sites/187/2018/05/Opornij-konspekt-lektsij.pdf		0.95%
14	https://manager.bobrodobro.ru/8615	13 джерел	0.94%
15	http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2721/2614		0.86%
17	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8843c783-7520-4ebd-96fb-0d10a4abdf73/content		0.84%
18	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=821441	17 джерел	0.82%
19	http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/54188/2/2018_Kirichuk_A_V-Obiekt_subiekt_ta_funktsii_18.pdf		0.79%
20	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=875118	5 джерел	0.75%
21	http://samzan.ru/61120		0.71%
22	https://jarch.donnu.edu.ua/article/download/8665/8664	2 джерела	0.71%
24	http://vistnyk.knutd.com.ua/files/Visnyk/Visnyk%20KNUTD_1_2014.pdf	5 джерел	0.68%

25	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42241/1/%d0%af%d0%b7%d0%bb%d1%8e%d0%ba.pdf	6 джерел	0.68%
26	https://essuir.sumdu.edu.ua/retrieve/63995/Melnik_Marketing.doc	22 джерела	0.63%
27	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22243/1/%d0%9c%d0%9e_2017.pdf	2 джерела	0.62%
28	https://djvu.online/file/7Im3YlbBvluJF		0.6%
29	https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/162853/%d0%92%d0%be%d0%bb%d0%be%d1%88%d0%b8%d0%bd%d0%...		0.59%
30	https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/35147/1/073_Tiutiunnyk%20Mykola%20Yevheniiiovych.pdf		0.59%
31	https://vnu.edu.ua/sites/default/files/2024-01/2022%20%D0%A1%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D...		0.59%
32	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/15402/1/Pogrebnyak_diss.pdf		0.59%
33	http://www.ukrsibbank.com/ru/content/download/3182/30041/version/1/file/%C8%ED%F4%EE%F0%EC%E0%F6%E8%...	2 джерела	0.59%
35	http://www.interfax.kiev.ua/bonds/ve.cgi?5,Galnaftohim_B.pdf	11 джерел	0.57%
36	https://lpnu.ua/sites/default/files/2021/dissertation/15864/d47-2.pdf	4 джерела	0.52%
37	http://www.dgma.donetsk.ua/metod/fik/fm/003.pdf	6 джерел	0.52%
38	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704802	5 джерел	0.52%
39	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3429	2 джерела	0.51%
41	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/6506/1/%d0%a2%d1%8e%d1%82%d1%8e%d0%bd%d0%bd%d0%...	14 джерел	0.51%
42	http://teh-nauka.tc-h.ru/?rfid=45439	2 джерела	0.47%
44	http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/REG28.html	27 джерел	0.47%
45	http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/16896/%d0%90%d0%bd%d1%82%d0%b8%d0%ba%d1%80%d0%b8%d0%...	6 джерел	0.46%
46	https://www.essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/34371/1/sanacija.doc	3 джерела	0.46%
47	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=873056		0.46%
48	https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P314-325.pdf		0.46%
49	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7785/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%20%d0%...	3 джерела	0.46%

50	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=662950	0.46%
51	https://ua-referat.com/%D0%9C%D0%B0%D0%BA%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D...	0.44%
52	http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8543/1/Finansy_pidpriemstv_kursova_robota.pdf	0.44%
53	https://jarch.donnu.edu.ua/article/download/11598/11473	2 джерела 0.44%
54	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13468/1/%d0%94%d0%98%d0%9f%d0%9b%d0%9e%d0%9c%20%d0%a...	0.43%
55	http://ukranalyt.com.ua/zvit_11-opt.pdf	0.43%
57	https://dglib.nubip.edu.ua/server/api/core/bitstreams/369c42ca-851c-4ae2-9447-f9de46d6e9ca/content	5 джерел 0.42%
58	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/41676	0.41%
59	http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/1053/1/Maslenko_%20A.V._Ydoskonalennya_%20sistemi_ypravlinnya_M	2 джерела 0.41%
60	http://www.interfax.kiev.ua/bonds/ve.cgi?5,Oferta_Info.pdf	0.41%
61	http://www.krruda.dp.ua/docs/emitent2016.pdf	4 джерела 0.4%
62	https://subject.com.ua/pdf/88.pdf	2 джерела 0.39%
63	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13475/1/%d0%a1%d1%82%d1%80%d0%b8%d0%bd%d0%b0%d0	6 джерел 0.38%
64	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7883	11 джерел 0.38%
65	https://kart.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/charkina_dis.pdf	0.38%
66	https://nam.kiev.ua/files/diplomy/finansy/dyplom-hlushchenko-072-2021.pdf	15 джерел 0.37%
67	https://docplayer.net/52107977-Finansova-diagnostika-u-sistemi-antikrizovogo-upravlinnya-na-pidpriemstvah.html	0.37%
68	https://ua-referat.com/uploaded/1-1-sutniste-ponyattya-antikrizove-upravlinnya-jogo-cili-ta-za/index1.html	0.36%
69	https://lntu.edu.ua/sites/default/files/sites/default/files/files12/ekonomichniy-forum-1-2020.pdf	0.35%
70	http://znau.edu.ua/images/data2/nauka_innovation/specializovana_vchena_rada/d_14_083_02/2017/Holovach_K_S/%	2 джерела 0.35%
71	https://docobook.com/layout-vahovich-management-2014indd-.html	0.34%
72	http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/economic_14_4.pdf	0.34%

73	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/913063ca-6594-4baf-a27f-7cd73bb9551e/content	17 джерел	0.33%
74	https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/6634/1/%d0%90%d0%bd%d1%82%d0%b8%d0%ba%d1%80%d0%b8	2 джерела	0.32%
75	https://ua-referat.com/uploaded/finansova-sanaciya-yak-metod-finansovogo-ozdorovlennya-subyekt/index4.html		0.31%
76	http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6002/%d0%94%d0%b8%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%82%d0%b...		0.3%
77	http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/68A395F6-7C96-4C91-A370-9BE7D46E8417.pdf		0.3%
78	http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/1711/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%	13 джерел	0.3%
79	http://diplomba.ru/work/10436	16 джерел	0.3%
80	http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4021/1/Chornenko_Financial.pdf		0.3%
81	http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/20992/1/finance%20menegment.pdf		0.29%
83	http://zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_38_11.pdf	2 джерела	0.28%
84	http://sc-olvia.com/Media/files/filemanager/%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D1%80%D0%B8%D1%82%D1%96%20%D0...		0.28%
85	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=657659		0.28%
86	http://www.interfax.kiev.ua/bonds/ve.cgi?5,Cherc_S.doc		0.27%
87	https://isg-konf.com/wp-content/uploads/2021/04/Monograph-USA-Technical-2021-l-isg-konf.pdf		0.27%
88	https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/44990/1/%d0%a4%d0%95%d0%91%d0%90_2021_076_%d0%94%d0%bc%d0%b8%d...		0.27%
89	http://www.neuch.ru/referat/118563.html	11 джерел	0.27%
90	http://ipzn.org.ua/wp-content/uploads/2015/07/Materialy-XIV-naukovo-praktychnoyi-konferentsiyi.pdf	3 джерела	0.26%
91	http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/36_2011/36_2011.pdf		0.26%
92	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/3648/1/diser_Yasushena_.pdf		0.26%
93	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/7966	2 джерела	0.25%
94	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/8241/1/%D0%A4%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%	6 джерел	0.24%
95	http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/1205/2/%d0%bd%d0%b0%d0%b2%d1%87%d0%b0%d0%bb%d1%8c%d0	9 джерел	0.24%

96	http://www.100balov.com/data/ukr/IInfo_dlya_stydenta_4/1_411.doc	7 джерел	0.24%
97	http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4226		0.24%
99	http://ir.nusta.edu.ua/bitstream/123456789/7157/1/0405_D_EMU-19-1_Odaniichuk%20N.pdf		0.24%
100	http://www.mnau.edu.ua/studentresearchjournal/studentresearchjournal031.pdf		0.24%
101	http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/28F25A30-CB27-4544-9C21-528414FAD1AF.pdf		0.24%
102	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9627/1/%d0%9f%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%bb%d0%b5%d0%bc%d0%b1%d0%bd%d1%81%d0%bf%20%d0%bb%d0%b5%d0%bc	4 джерела	0.24%
103	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/19050/1/Boronos.doc	7 джерел	0.24%
104	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13459/1/%d0%94%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%20%d0%9...		0.23%
106	https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/13675/1/%d0%9a%d0%be%d0%bd%d1%81%d0%bf%20%d0%bb%d0%b5%d0%bc	7 джерел	0.23%
107	http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/10826/1/MR_Dolhov.pdf		0.23%
108	http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/47760/1/Monograph_2018_Dmytriiev_Antykryzove_upravlinnia.pdf		0.23%
109	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/MV-04-2019.pdf		0.23%
110	https://jmonographs.donnu.edu.ua/article/download/3846/3879		0.23%
111	https://confscience.webnode.com.ua/_files/200000087-5419e541a0/%2054-1.pdf?ph=2a65d93b97	2 джерела	0.23%
112	http://www.on-lan.ru/buxuchet_upravlenchuchet/oblik_znosu_ta_amortizacii_osnovnix.php	15 джерел	0.22%
113	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1479/1/k_25_26_10_2018_ready.pdf		0.22%
116	http://inas.nbu.gov.ua/j-pdf/econ_2013_8_13.pdf		0.22%
117	http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/7280/1/MR_Onufrienko.pdf	3 джерела	0.22%
118	http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/520/Bandurka.pdf	9 джерел	0.22%
119	http://ir.nmapo.edu.ua:8080/bitstream/lib/1692/1/XVIII-Conference-25-26-Boston-USA-book.pdf	12 джерел	0.22%
120	https://land.gov.ua/wp-content/uploads/2018/04/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82-%D0%B7%D0%B0-%D1%80%D1%96%D0...		0.22%
121	http://www.dgma.donetsk.ua/docs/kafedry/ep/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84_25_12_2015_%D0%BC%D0%B0%D0%BA...		0.22%

122	https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/3253/dyplommagystr.pdf	3 джерела	0.22%
123	http://dSPACE.puet.edu.ua/handle/123456789/7537	7 джерел	0.22%
124	https://old.nung.edu.ua/files/attachments/shkurenko_dis.pdf	2 джерела	0.22%
125	https://economics.net.ua/files/science/men/2014/s_5.pdf		0.21%
126	http://ekon.in.ua/pidvishennya-rentabelnosti-na-pidpriyemstvi-v2.html	2 джерела	0.21%
127	https://ronl.org/referaty/marketing/256688		0.21%
128	http://dSPACE.puet.edu.ua/handle/123456789/10259	2 джерела	0.21%
129	https://repository.lnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/259/dis.pdf?sequence=1		0.21%
131	https://irlykhuml.univer.km.ua/server/api/core/bitstreams/7f26bade-e9c1-4861-9a4e-2e01dd72798b/content		0.2%
133	https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/13268/1/%d0%b4%d0%b8%d0%bf%d0%bb%d0%be%d0%bc%20%d0%86%d0...		0.2%
134	https://www.ronl.org/referaty/finansovye-nauki/225988	2 джерела	0.2%
135	http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9391/1/fmbm_k_me_2009_s_ME_dptauk_LEK.pdf	4 джерела	0.2%
136	https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-pidpryyemnyctva-i-prava/zvitnaukapip202	12 джерел	0.2%
137	https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81691		0.19%
138	http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/36_2011/15.pdf		0.19%
139	http://vsed.oneu.edu.ua/files/full/2011/vsed_41-2011-2.pdf	13 джерел	0.19%
140	https://fmab.khadi.kharkov.ua/uploads/media/2016ie.pdf		0.19%
141	http://zerkalov.org/files/zkt1r3.doc	19 джерел	0.18%
142	http://dSPACE.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6281/1/%d0%92%d0%bb%d0%b0%d1%81%d0%b5%d0%bd%d0%ba	2 джерела	0.18%
143	https://docplayer.net/59061557-Dlya-realizaciyi-meti-v-bakalavrskiy-diplomniy-roboti-postavleni-i-virishuvalis-taki-osnovni-zavd..		0.17%
144	https://dSPACE.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/33369/1/073_Taranenko%20Marharyta%20Oleksandrivna.pdf	4 джерела	0.17%
145	https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/40786/1/INNOVATIONS-AND-PROSPECTS-OF-WORLD-SCIENCE-28-30..	2 джерела	0.17%

146	http://referatu.net.ua/referats/7569/157944	0.17%
147	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11848/1/%d0%9f%d1%80%d0%b8%d1%81%d1%8f%d0%b6%d0%bd%d...	0.17%
148	https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/na_sajt_disser_Bizonych.pdf	0.17%
151	https://periodicals.karazin.ua/soceconom/issue/download/724/870	0.16%
152	http://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/18904/1/%d0%bc%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d1%81%d1%8f%d0%b6%d0%bd%d...	2 джерела 0.16%
153	http://nikopharm.ua/wp-content/uploads/2017/03/2014.pdf	9 джерел 0.16%
154	http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/5063/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%b6%d0%bd%d...	2 джерела 0.15%
155	http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/286/1/%D1%8D%D0%BA.%D0%BB%D0%BE%D0%BA.%D0%9A%D0%BE%D0%...	0.15%
156	https://alive-internet.pp.ua/ukr/referat-38598utgci	0.15%
157	http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1984/1/%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%...	0.15%
158	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/56950/1/Kozachenko_bakalavr.pdf	0.15%
159	http://uadoc.zavantag.com/text/35537/index-1.html	0.15%
160	http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/5887/1/%d0%97%d0%b2%d1%96%d1%82%20%d0%bf%d1%80%d0%b6%d0%bd%d...	7 джерел 0.15%
161	https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/18be0c95-f203-4256-8b42-8c102e496911/content	0.15%
162	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/bitstream/123456789/1703/1/t_22-03-18.pdf	0.15%
164	https://management.biem.sumdu.edu.ua/uk/?Itemid=1000000000000&catid=11&format=&id=305&option=com_dropfiles&tas...	0.14%
165	https://card-file.ontu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d23ae3d8-1dd9-48c4-b113-fc092ad5f0ee/content	2 джерела 0.14%
166	http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/24406/3/%d0%91%d0%b5%d0%b7%d1%81%d0%bc%d1%81%d0%bc%d...	8 джерел 0.14%
167	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/91308/2/Mozgova_mag_rob.pdf	0.14%
168	https://theses.oa.edu.ua/DATA/26/BaletskaLM.pdf	0.14%
169	http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/26164	4 джерела 0.14%
170	https://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/162854/%d0%97%d0%b8%d0%bd%d1%87%d0%b5%d0%bd%d0%ba%d0%...	0.14%

171	https://ua-referat.com/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D...	0.14%
172	https://ir.library.knu.ua/server/api/core/bitstreams/fb5d0b97-f416-438e-abd9-b820b713985c/content	2 джерела 0.14%
175	http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/1810/1/%d0%9c%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d0%b...	3 джерела 0.14%
176	http://www.vtei.com.ua/images/2016/konf_21_10/1.pdf	0.14%
177	http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/495/1/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b...	2 джерела 0.14%
178	http://ukrsibbank.com/ru/content/download/3182/30041/version/1/file/%C8%ED%F4%EE%F0%EC%E0%F6%E8%FF+%EE%E1+...	0.14%
179	http://eir.zntu.edu.ua/bitstream/123456789/4012/1/Peresypkina_Financial.pdf	0.14%
180	http://eprints.cdu.edu.ua/4692/1/bytko.pdf	2 джерела 0.14%
181	https://bib.convdocs.org/v40224/?download=1	0.14%
182	http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2021_03/Vov...	0.14%
183	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/10338	0.14%
184	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18067/1/%d0%9a%d0%be%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%8c.pdf	0.14%
185	https://www.hneu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/MV-11-2022.pdf	0.14%
186	http://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/18902/1/%d1%81%d0%b1%d0%be%d1%80%d0%bd%d0%b8%d0%ba%202016.pdf	0.14%
187	http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3731/1/Ekonomika%20pidpriemstv_konspekt.pdf	4 джерела 0.11%
188	http://diplomba.ru/work/55203	8 джерел 0.1%
189	http://puet.edu.ua/sites/default/files/vidom_self_oa_b22.pdf	4 джерела 0.1%
190	http://eir.zp.edu.ua/bitstream/123456789/11079/1/BR_Burtsev.pdf	2 джерела 0.1%
191	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/50128/4/Dekhtiar_Finansovyi_mekhanizm.pdf	4 джерела 0.1%
192	http://kursak.net/analiz-pributkovosti-pokaznikiv-rentabelnosti-ta-sposobi-%d1%97x-pidvishhennya-v-agrarnomu-pid...	5 джерел 0.09%
195	https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=706024	7 джерел 0.09%
196	https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/576/%D0%9F%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%B...	0.09%

198	http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/3436	2 джерела	0.08%
199	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51935	2 джерела	0.08%
200	http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/16547/1/%d0%9a%d0%b0%d0%bb%d1%8e%d0%b6%d0%bd%d0%b8%...	11 джерел	0.08%
201	http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/11971	4 джерела	0.08%
203	https://ukrreferat.com/chapters/proba/planuvannya-gospodarskoi-diyalnosti-pidpriemstva-kursova-robota.html	15 джерел	0.08%
204	https://ela.kpi.ua/handle/123456789/51934	8 джерел	0.08%
205	http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/16900/1/Zbirnik_%e2%84%9645_economika.pdf		0.08%
206	http://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2020/03/tezy_molod_i_sg_2017.pdf		0.08%
207	http://nuczu.edu.ua/img/articles/1596/arefKucherenko.pdf	8 джерел	0.08%
209	http://lib.ndu.edu.ua/dspace/bitstream/123456789/1648/1/%d0%91%d1%83%d0%b7%d1%8e%d0%bd%20%d0%90.%...	4 джерела	0.08%
210	http://bumli.ru/diplom/195409	7 джерел	0.08%
211	http://dspace.idgu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1850/%d0%91%d1%83%d1%80%d0%bb%d1%8f.pdf?is...	10 джерел	0.07%
212	http://ephsheir.phdpu.edu.ua/bitstream/handle/8989898989/1487/%d0%94%d0%b8%d1%81%d0%b5%d1%80%d1%8...	3 джерела	0.07%
213	https://studfile.net/preview/5740686/page:2		0.07%
214	https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/7631/1/%d0%a2%d0%b0%d1%80%d0%b0%d0%bd%20%d0%a0.%d0%92...pdf		0.07%
215	http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/News/Academy/2018/11/2018.11.22_ConfFinSys_Zbirnyk.pdf	2 джерела	0.07%
216	https://pntu.edu.ua/uploads/files/0/main/page/specializovani-vcheni-radi/4405202/disertacii/2018-YakovenkoIA.pdf	14 джерел	0.07%
217	http://repository.rshu.edu.ua/id/eprint/10780/1/%D0%9C%D0%A0-61_%D0%9E%D0%B3%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B4%...		0.07%
218	https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9196/007.pdf?isAllowed=y&sequence=1	3 джерела	0.07%
219	http://referatu.net.ua/newreferats/7569/184831	2 джерела	0.07%
220	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/57476/1/%d0%a4%d0%95%d0%91%d0%90_2021_051_%d0%95%d0%9f_%d0%a6...	4 джерела	0.07%
221	http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/2_2016/23.pdf?op=1&z=4113	2 джерела	0.07%

222	https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/87783/3/Boronos.pdf;jsessionid=D3BF21DF20F0A853F7DC08697...	0.07%
223	http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/20382/1/2017-26-%d0%95%d0%9d%d0%92%20%d0%9c%d0%b0%d0%bb...	0.07%
224	https://repository.mdu.in.ua/jspui/bitstream/123456789/3881/3/%d0%93%d0%be%d0%bd%d1%82%d0%b0%d1%80%20%d0%9c%d0%9e%d0%9c...	0.07%
225	https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/62058/1/%d0%94%d0%98%d0%9f%d0%9b%d0%9e%d0%9c_%d0%a0%d0%9e%d0%9c...	0.07%
226	http://rep.knlu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/78787878/2842/%d0%93%d1%80%d0%b8%d1%89%d1%83%d0%ba%20%d0...	0.07%
227	http://magistr.in.ua/works/87/26392	0.07%
228	http://diplomba.ru/work/26059	0.07%

Джерела з Бібліотеки

50

2	Студентська робота	ID файлу: 1014541507	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	3 Джерело	2.42%
10	Студентська робота	ID файлу: 1015889074	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	4 Джерело	1.1%
16	Студентська робота	ID файлу: 1016145754	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	10 Джерело	0.84%
23	Студентська робота	ID файлу: 1016042488	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.69%
34	Студентська робота	ID файлу: 1015972775	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.58%
40	Студентська робота	ID файлу: 1013478325	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.51%
43	Студентська робота	ID файлу: 1010765507	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	2 Джерело	0.47%
56	Студентська робота	ID файлу: 1013574833	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	5 Джерело	0.43%
82	Студентська робота	ID файлу: 1010999907	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.28%
98	Студентська робота	ID файлу: 1009422122	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.24%
105	Студентська робота	ID файлу: 1004245798	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.23%
114	Студентська робота	ID файлу: 1010552052	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	2 Джерело	0.22%
115	Студентська робота	ID файлу: 1015985729	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.22%
130	Студентська робота	ID файлу: 1003455684	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...		0.21%

132	Студентська робота	ID файлу: 1014354580	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve... 2 Джерело	0.2%
149	Студентська робота	ID файлу: 1016109063	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.16%
150	Студентська робота	ID файлу: 1010111196	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve... 2 Джерело	0.16%
163	Студентська робота	ID файлу: 1015879014	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.14%
173	Студентська робота	ID файлу: 1014638279	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve... 2 Джерело	0.14%
174	Студентська робота	ID файлу: 1013477285	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.14%
193	Студентська робота	ID файлу: 1013504494	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.09%
194	Студентська робота	ID файлу: 1015814075	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.09%
197	Студентська робота	ID файлу: 1014968622	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve... 3 Джерело	0.08%
202	Студентська робота	ID файлу: 1010980594	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.08%
208	Студентська робота	ID файлу: 1010111177	Навчальний заклад: Open International University of Human Deve...	0.08%