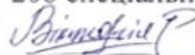


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИСМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«УКРТЕЛЕКОМ»)

Виконав: студент 4 курсу, групи МЗД-
206 спеціальності 073 «Менеджмент»

 Халупняк В.Р.
(прізвище та ініціали)

Керівник; к.е.н., доц. каф. ММЕ

 Сметанюк О. А.
(прізвище та ініціали)

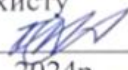
« 4 » червня 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. ЕПВМ

 Причепя І. В.
(прізвище та ініціали)

« 10 » червня 2024 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри  Карачина Н.П.

« 12 » червня 2024р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«15» Серпня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Халупняк Вікторії Русланівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи антикризового управління підприємством (на прикладі акціонерного товариства «Укртелеком»)

керівник роботи : Сметанюк Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент,

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

затверджена наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.

2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.

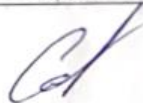
3. Вихідні дані до роботи: нормативні та законодавчі акти України, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, оприлюднені у друкованій формі чи розміщені в мережі Internet у межах досліджуваного проблемного поля, офіційні матеріали Держкомстату України, фінансова звітність АТ «Укртелеком» (додаток Б)

4. Зміст текстової частини: Теоретико-методичні засади системи антикризового управління підприємством; Аналізування системи антикризового управління АТ «Укртелеком»; Основні напрямки удосконалення антикризового управління телекомунікаційного підприємства

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці та рисунки, що ілюструють економічну сутність поняття кризи та необхідність застосування антикризового управління; сутність, функції та принципи системи антикризового управління на підприємстві; методичні підходи до оцінювання ефективності системи антикризового управління підприємством; загальну економічну характеристику АТ «Укртелеком» та аналізування основних показників його діяльності; аналіз фінансового стану АТ «Укртелеком»; діагностику ймовірності кризи та ефективності антикризового управління на АТ «Укртелеком»; управління стратегічними можливостями

АТ «Укртелеком» з врахуванням виявленого ступеня загрози кризового стану а також економічне обґрунтування антикризових заходів АТ «Укртелеком»

6. Консультанти розділів роботи:

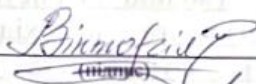
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Сметанюк О. А., доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

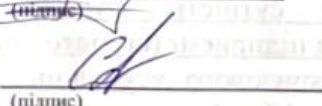
№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Прим.
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР	1-а декада червня	
6	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за гарфіком)	

Студент


(підпис)

Халупняк В. Р.

Керівник роботи


(підпис)

Сметанюк О. А.

Де
За
«

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 97 сторінок формату А4, на яких є 14 рисунок, 27 таблиць, список використаних джерел містить 44 найменування.

Метою роботи є узагальнення теоретично-методичних засад щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством (на прикладі акціонерного товариства «Укртелеком»).

В бакалаврській кваліфікаційній роботі розглядаються проблеми удосконалення системи антикризового управління на підприємстві. У роботі розглянуто теоретично-методичні засади антикризового управління підприємств. На прикладі АТ «Укртелеком» проведено аналіз основних показників діяльності підприємства та оцінено ефективність управління антикризовою системою. На основі проведеного аналізу сформовано ряд рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління АТ «Укртелеком».

Ключові слова: криза, кризова ситуація, кризовий стан, антикризове управління, система антикризового управління розвиток, телекомунікаційне підприємство.

ABSTRACT

The bachelor's qualification work consists of 97 pages of A4 format, on which there are 14 figures, 27 tables, the list of used sources contains 44 items.

The purpose of the work is to generalize the theoretical and methodological principles regarding the improvement of the anti-crisis management system of the enterprise (on the example of the joint-stock company "Ukrtelecom").

The bachelor qualification work examines the problems of improving the anti-crisis management system at the enterprise. The paper examines the theoretical and methodological principles of anti-crisis management of enterprises. On the example of JSC "Ukrtelecom", an analysis of the main indicators of the company's activity was carried out and the effectiveness of the anti-crisis system management was evaluated. On the basis of the conducted analysis, a number of recommendations were formed for improving the anti-crisis management system of JSC "Ukrtelecom".

Key words: crisis, crisis situation, anti-crisis management, anti-crisis management system, development, telecommunications enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1 Поняття кризи та необхідність застосування антикризового управління	7
1.2 Сутність, функції та принципи системи антикризового управління на підприємстві	16
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності системи антикризового управління підприємством	22
2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»	31
2.1 Загальна економічна характеристика АТ «Укртелеком» та аналізування основних показників його діяльності	31
2.2 Аналіз фінансового стану АТ «Укртелеком»	40
2.3 Діагностика ймовірності кризи та ефективності антикризового управління на АТ «Укртелеком»	50
3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА	60
3.1 Управління стратегічними можливостями АТ «Укртелеком» з врахуванням виявленого ступеня загрози кризового стану	60
3.2 Економічне обґрунтування антикризових заходів АТ «Укртелеком»	71

ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	98
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень	99
ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства АТ «Укртелеком» за 2021-2022 роки	100
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	115
ДОДАТОК Г (довідниковий). Класифікація криз на підприємстві	132

ВСТУП

Актуальність теми. Антикризове управління телекомунікаційними підприємствами має ряд специфічних особливостей, які проявляються у значній диверсифікації шляхів виходу з кризових ситуацій. Актуальність зазначеної проблематики тісно пов'язана із потребою модернізації системи управління телекомунікаційними підприємствами, оскільки на сьогодні зафіксовано не лише готовність клієнтів до швидкої зміни операторів зв'язку, але й високий рівень конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг. Крім того, на важливість вивчення цієї проблематики вказує сучасна управлінська практика вітчизняних телекомунікаційних підприємств, в якій інструментарій антикризового управління застосовувався епізодично як засіб реагування на окремі кризові ситуації за умов висхідних трендів становлення сфери телекомунікацій, де необхідно створювати нову систему антикризового управління, спрямовану не лише на своєчасне виявлення криз, локалізацію і нівелювання наслідків їх впливу, упередження кризових ситуацій, але й активізацію розвитку цих підприємств у стратегічній перспективі.

Питання антикризового управління підприємств цікавили таких українських та іноземних вчених-дослідників, як: Е. Альтман, І. Ансофф, У. Бівер, О. Ващенко, В. Гесць, О. Гудзь, І. Балабанов, О. Виноградова, В. Василенко, О. Мельник, Кузьмін, І. Кривов'язюк А. Мазаракі, , О. Пушкар, Л. Ситник, З. Шершньова, та інш., що свідчить про актуальність досліджуваної тематики.

Мета і завдання. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретично-методичних засад щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством (на прикладі акціонерного товариства «Укртелеком»)

Відповідно до цільової спрямованості представленого дослідження нами

визначено такі завдання:

- дослідити поняття кризи та необхідність застосування антикризового управління;
- визначити сутність, функції та принципи системи антикризового управління на підприємстві;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності системи антикризового управління підприємством;
- надати загальну економічну характеристику АТ «Укртелеком» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- провести аналіз фінансового стану АТ «Укртелеком»;
- продіагностувати ймовірність кризи та ефективність антикризового управління на АТ «Укртелеком»;
- розробити модель управління стратегічними можливостями АТ «Укртелеком» з врахуванням виявленого ступеня загрози кризового стану;
- економічно обґрунтувати антикризові заходи АТ «Укртелеком».

Об'єктом дослідження виступає система антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи антикризового управління акціонерного товариства «Укртелеком»)

Методи дослідження. Під час реалізації поставлених завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи було використано такі методи: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітних і попередніх років; групування – для встановлення залежності ефективності господарської діяльності від системних економічних чинників; монографічний – для детального вивчення теорії і практики організації фінансової діяльності на підприємстві.

Практична цінність представленої кваліфікаційної роботи полягає у формуванні комплексу економічно обґрунтованих пропозицій, які можуть

бути використані на акціонерному товаристві «Укртелеком» з метою удосконалення системи його антикризового управління та підвищення ефективності його діяльності в цілому.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця.

Публікації результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, рекомендації та висновки опубліковано у 1 публікації у збірнику тез доповідей конференцій [1]

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Поняття кризи та необхідність застосування антикризового управління

Криза – це складна економічна категорія, система поглядів на економічну сутність якої перебуває в стані розвитку. Наразі можна виокремити три підходи до визначення сутності кризи:

- криза як значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків;
- криза як природний процес у життєдіяльності системи;
- криза як порушення рівноваги соціально-економічної системи [2].

Якщо дивитися на кризу, як на явище, то виявиться, що криза так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Тому дане явище слід ще й розглядати як переломний момент у розвитку підприємства, що дає простір новому витку економічних змін [2].

Проблема кризи підприємств широко досліджуються в працях вітчизняних та зарубіжних науковців (табл. 1.1). Однак, зміст поняття «криза» ще й досі недостатньо повно й глибоко обґрунтовано.

Таблиця 1.1 – Тракткування сутності поняття “криза” [2, с. 15]

Автор	Визначення
А. Чернявський	Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, наякому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.
Ю. Розенталь, Б. Піджненбург	Криза – це ситуація, позначена високою небезпекою станом непевності, відчуттям невідкладності.
Л. Бартон	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв’язкам, фінансам та репутації.

Продовження табл 1.1

Автор	Визначення
В. О. Василенко, К. В. Балдин, Є. Коротков, В. С. Зверев, А. В. Рукосуев	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.
С. М. Іванюта	Криза – це складний загострений стан, різкий перелом або занепад.
К. Херман	Криза – це несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетними цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішення.
С. А. Бурий, Д. С. Мацеха	Криза – це перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід відіснуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами.
А. М. Штангрет, О. І. Копилюк	Криза – це зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження.
Е. П. Жарковська, Б. Е. Бродський	Криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально- економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем.
А. М. Єсакова	Криза – це будь-яке відхилення від стану рівноваги, будь-яке обурення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми.
Д. В. Пухов	Криза – незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства.
Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О.	Криза – пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства.
З. Айвазян, В. Кириченко	Криза підприємства викликається невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища.
В. М. Шаповал	Криза – це сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування.

Як видно з табл. 1.1 під кризою слід розуміти загострення протиріч у мікроекономічній системі, причому і як всередині неї, тобто між її основними складовими, зокрема персоналом, технікою, технологією, виробництвом, фінансами та інш), так і викликане взаємовпливом окремих соціально-економічних систем, зокрема людиною, групою, підприємством, національною економікою, світовим господарством), яке загрожує її життєздатності в зовнішньому середовищі,

Таким чином, діагностика небезпеки кризи на підприємстві повністю залежить від ідентифікації умов її життєдіяльності та її розвитку (рис. 1.1).

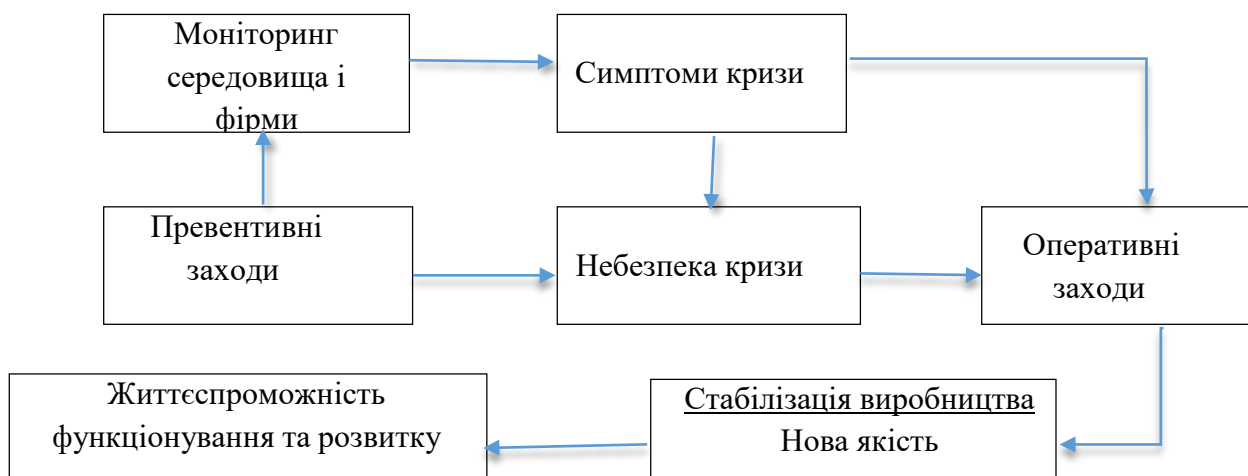


Рисунок 1.1 – Виникнення небезпеки кризи на підприємстві [3, с. 11]

Проведений аналіз факторів, які порушують стійкість підприємства, дозволяє провести їх класифікацію, яку представлено у таблиці 1.2 .

Як видно з табл. 1.2 можна виділити різновиди факторів кризи за такими ознаками: місце виникнення, наслідки прояву, ступень впливу, взаємообумовленість; час дії та підхід до визначення.

Водночас, основною класифікаційною ознакою є саме місце виникнення та поділ факторів на внутрішні та зовнішні.

Таблиця 1.2 – Класифікація факторів, що обумовлюють кризові явища в діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Види факторів	Характеристика
Місце виникнення	Внутрішні	Виникнення та інтенсивність прояву залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи.
	Зовнішні	Виникнення та інтенсивність прояву не залежить від діяльності підприємства, обумовлюється станом зовнішнього оточення.
Наслідки прояву	Загальні	Їх дія призводить до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності
	Специфічні	Їх дія погіршує перспективи діяльності підприємств окремого профілю діяльності (галузі, спеціалізації).
	Індивідуальні	Їх дія безпосередньо спричиняє виникнення ситуації банкрутства конкретного підприємства.
Ступень впливу	Основні	Значний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.
	Другорядні	Побічний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.
Взаємо-обумовленість	Незалежні	Визначаються певними подіями або тенденціями.
	Похідні	Наслідок у результаті дії причинно-наслідкового зв'язку.
Час дії	Постійні	Визначають загальний рівень загрози появи кризових явищ.
	Тимчасові	Посилюють рівень загрози появи кризових явищ внаслідок тих чи інших подій.
Підхід до визначення	Потенційні	Визначається сутністю явищ та процесів, що обумовлюють ймовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможність підприємства.
	Фактичні	Результат досліджень процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені в перебігу проведення спеціального дослідження.

Такий поділ факторів визначає можливість впливу менеджменту компанії на відповідну групу факторів, зокрема – група внутрішніх факторів є контрольованою підприємством, у той час, як сукупність зовнішніх факторів) - не підвладна прямому впливу зі сторони підприємства, яке, все ж таки, може мати на них опосередкований або частковий вплив.

Основні зовнішні та внутрішні фактори, що здатні спричинити кризу на підприємстві зведено відповідно у таблиці 1.3 і 1.4

Таблиця 1.3 – Зовнішні фактори кризи підприємства (узагальнено на основі даних [4-10])

Підгрупи факторів	Характеристика	Показники
Науково-технічні	Дія яких пов'язана із впровадженням досягнень науки й техніки, визначає конкурентоспроможність окремих товарів, тривалість життєвого циклу окремих виробництв (технологій), імовірність технологічних проривів та ін.	Зниження якості сировини, матеріалів, комплектуючих; відсутність національної інноваційної стратегії; зміни інноваційної активності в країні; згортання державних програм з розроблення прогресивних технологій.
Природно-кліматичні	Визначають кон'юнктуру ринку сировинних та сільсько-господарських ресурсів, обсяги розвитку натурального споживання населення (продуктів, вирощених самостійно на присадибних ділянках), зміни споживчого попиту.	Стихійні лиха, погіршення екологічної ситуації, штрафи за недотримання гранично-допустимих викидів.
Економічні	Характеризують стан розвитку економіки, її галузеву та територіальну структуру, насиченість ринку окремими товарами; тенденції зміни реального рівня доходів населення, обумовлюють сприятливість розвитку бізнесу через рівень інфляції, податків, кредитних ставок, характер та стабільність інструментів державного регулювання бізнесу, особливого регулюючого та податкового, обсяги державного замовлення та фінансування, інвестиційний клімат та ін.	Зростання інфляції; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку; зниження рівня реальних доходів населення; спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення рівня доходів у населення і зниження купівельної спроможності; посилення монополізму на ринку.
Політичні	Визначають стабільність та спрямованість внутрішньої політики, ставлення держави до підприємницької діяльності, характер державного регулювання економіки, ставлення до реформування відносин власності, заходи щодо захисту споживачів та підприємців	Нестабільність законодавства; загальна політична нестабільність у державі; загострення взаємовідносин між гілками влади; дискримінація підприємства органами влади.
Соціальні	Виявляються у звичках та нормах споживання, відданні переваги одним товарам та негативному ставленні до інших.	Зміна вибору споживачів; зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства.
Демографічні	Дія яких визначає розмір і структуру потреб споживачів (населення), а за відомих економічних передумов – його платоспроможний попит	Негативні демографічні тенденції; зниження культурного рівня населення.
Глобальні	Дія яких визначає можливості подальшого функціонування та розвитку підприємства в цілому	Негативні тенденції глобалізації економіки, вплив пандемії, катастроф всесвітнього масштабу

Таблиця 1.4 – Внутрішні фактори, що сприяють розвитку кризи на підприємстві (узагальнено на основі даних [4-10])

Підгрупи факторів	Характеристика	Показники
Управлінські	Дія яких пов'язана з неефективним управлінським менеджментом.	Невідповідність сучасним вимогам загальних принципів управління підприємством; відсутність стратегічного підходу; не використання сучасних методів аналізу, планування, прийняття рішень; неправильно визначена місія підприємства; галузі діяльності.
Ресурсно-технологічні	Дія яких пов'язана із неефективним формуванням і використанням всіх видів ресурсів.	Незадовільний стан та якість використання основних фондів, матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів; неефективна закупівельна діяльність та організація виробничого процесу; велика матеріаломісткість виробництва; високий рівень матеріальних втрат; застаріла технологія виробництва; низька якість кадрів управлінського, виконавчого та технічного персоналу; дефіцит та висока плинність кадрів, втрата ключових працівників; неоптимальність виробничої програми; відсутність доступу до стратегічної та оперативної інформації; незадовільний стан системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; зниження прогресивності використовуваних технологій; збільшення тривалості виробничого циклу; збільшення рівня виробничих запасів; скорочення оборотності коштів.
Маркетингові та збутові	Дія яких пов'язана із неефективною збутовою діяльністю.	Неефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики; незадовільне вивчення та прогнозування попиту; недостатньо диверсифікований асортимент продукції.
Фінансово-інвестиційні	Дія яких пов'язана із неефективним фінансовим та інвестиційним менеджментом.	Неефективна (з точки зору ліквідності) структура активів; збитковість випуску окремих видів продукції (товарів); високий рівень накладних (постійних) витрат; надмірна частка позикового капіталу; висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу; перевищення допустимих меж фінансових ризиків; неефективність формування власного та залучення позикового капіталу. Довготривалість освоєння інвестиційних ресурсів, суттєве перевитрачання інвестиційних ресурсів; недосягнення запланованих обсягів прибутку за здійсненими інвестиційними проектами; неефективно сформований фондовий портфель.

Як видно з табл. 1.4 основною причиною виникнення кризового стану на підприємстві все ж таки є не належні дії або бездіяльність його керівництва щодо забезпечення якісного управління. Також слід відмітити, що зазначені у табл. 1.3. і 1.4 фактори діють не ізольовано, а системно. Водночас достатній рівень надійності економічного механізму підприємства здатен протидіяти поглибленню кризи. Проте певні комбінації факторів, а також ефект «доміно», здатні підірвати життєздатність підприємства і призвести до катастрофічних наслідків.

Проведений аналіз автором джерела [11] дозволяє виділити такі основні риси криз:

- неминучість та всеосяжність;
- суб'єктивність;
- відносність і неоднорідність за своєю дією на систему;
- прогресивність кризи;
- умовність кризи;
- постійна, потенційна присутність.

Проведений аналіз основні відмінностей кризи на рівні підприємства дозволив виділити принципові характеристики класифікації криз на рівні підприємства, які наведено у додатку Г .

Основними видами криз на підприємстві Кривов'язюк І.В. [3] виділяє такі:

- Організаційна – криза поділу й інтеграції діяльності, розподілу функцій, регламентації діяльності окремих підрозділів, як відділення адміністративних одиниць, регіонів, філій чи дочірніх фірм.
- Криза збуту – є наслідком відсутності достатньо розвинутого маркетингу або передумовою виробничо-технологічної кризи.
- Виробничо-технологічна криза – криза нових технологічних ідей в умовах явно вираженої потреби в нових технологіях.
- Криза управління персоналом – спричинена відсутністю інноваційних

рішень, використанням командно-адміністративного стилю управління або надмірного лібералізму, невідповідності фактичних компетентностей керівників займаним ними посадам.

- фінансова криза – криза неплатоспроможності, яка може призводити до банкрутства підприємства.

Як бачимо, небезпека появи кризи в діяльності підприємства є постійними явищами, а тому виявлення ознак кризових явищ є дуже важливим.

Основними ознаками наближення або наявності кризи є такі:

- погіршення відносин із партнерами по бізнесу;
- негативні висновки аудиторських перевірок, послаблення іміджу компанії, позапланові перевірки державних органів тощо;
- негативна реакція внутрішнього середовища, зокрема вихід одного із засновників зі складу підприємства або виявлення невдоволення трудового колективу;
- суттєві негативні зміни в динаміці показників результативності діяльності підприємства, відставання від поставлених цілей та завдань діяльності.

Водночас, варто зазначити, що подолання кризових явищ є цілком керованим процесом, адже успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи та адекватності реакцій на них. .

Вищенаведене актуалізує важливість антикризового управління, відмінними рисами якого є прогнозування кризової ситуації, аналізування її симптомів, розроблення заходів щодо зниження її негативних наслідків з подальшим використанням факторів для наступного розвитку.

Водночас, варто відмітити, що будь-яке управління в сучасних динамічних умовах повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим в умовах кризового розвитку організації.

Процес розвитку кризової ситуації, методи, які практикується застосовувати на різних етапах її розгортання, можливі зміни в динаміці показників господарювання, що сигналізують про її виникнення, наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Процес розвитку та діагностики кризових явищ підприємства

Розвиток кризової ситуації (етапи та критичні точки)	Методи діагностики кризових явищ	Динаміка основних показників	Запобіжний захід
Передкризова ситуація	Аналіз виробничих та фінансових показників господарської діяльності	Наявність короточасних симптомів кризи у вигляді незначного зменшення найважливіших показників	Комплексна економічна діагностика підприємства та розробка на основі її результатів заходів запобіжного, поглиблюючого чи ліквідаційного характеру
Точка входу (виникнення кризового стану)	Експрес-діагностика господарської діяльності підприємства	Значення більшості показників фінансово-господарської діяльності підприємства знижуються до критично нормативних	
Зародження кризового стану	Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства нижче нормативних	
Розвиток кризового стану	Комплексна економічна діагностика підприємства, оцінка ймовірності банкрутства	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства нижче норми та має тенденцію до зниження	
Точка банкрутства	Діагностика банкрутства	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства свідчать про необхідність порушення справи щодо банкрутства	
Стабілізація кризового стану	Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємства	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства стабільно низькі	
Згасання кризового стану	Поглиблена експрес-діагностика, аналіз фінансової стійкості та платоспроможності	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства наближаються до нормативних	
Точка виходу (завершення кризового стану)	Експрес-діагностика господарської діяльності підприємства	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства перебувають в межах норми	
Післякризовий стан	Аналіз виробничих та фінансових показників господарської діяльності	Значення показників фінансово-господарської діяльності підприємства має тенденцію до поліпшення	

1.2 Сутність, функції та принципи системи антикризового управління на підприємстві

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув широкого поширення, однак розуміння сутності цього напрямку управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричиняє різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень [2].

Антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством, тобто, згідно з концепцією М. Мескона, як «процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією» [12]. Вживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому [12].

У табл. 1.6 наведено - Визначення поняття «антикризове управління» у науковій літературі

Як видно з табл 1.6 антикризові засади в управлінні діяльністю підприємства являють собою сукупність способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів в діяльності підприємства, що виникають в результаті несподіванок та не дозволяють досягати намічених стратегічних цілей, послаблюють конкурентоспроможність його стратегічного потенціалу та, як наслідок, конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 1.6 – Визначення поняття «антикризове управління» у науковій літературі

Джерело	Визначення
Бланк І.А. [13]	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова [14]	Система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дають змогу усунути тимчасові пере- шкоди, зберегти і примножити ринкові позиції
В. Оліярник, У. Дідух [15]	Система заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи для недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства
І.О. Ахновська [16]	Система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства
З.А. Авдошина [17]	Певна сукупність методів і прийомів, що дають змогу діагностувати кризи підприємства, здійснювати їх профілактику, переборювати негативні наслідки, згладжу-вати протікання кризи
І.В. Шварц [18]	Планування та проведення заходів зі збереження та покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створення моніторингової системи аналізу відповідних показників
О.І. Винокурова [19]	Безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності мето-дів, способів і прийомів, що дають змогу спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання
Л.С. Ситник [20]	Система управління, спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації всіх ресурсів
О.О. Терещенко [21]	Застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи

Вирішення завдання антикризового управління з запобігання кризи передбачає всебічний, системний і стратегічний підхід до аналізу та вирішенню виникаючих проблем і має спільні для багатьох підприємств риси. Такий підхід можна назвати антикризовим управлінням в широкому сенсі, яке

представляє собою збереження і зміцнення конкурентного становища підприємства, а також управління в умовах невизначеності, ризику. У цьому випадку антикризове управління застосовується на будь-якому підприємстві незалежно від його економічного становища і від його стадії життєвого циклу (використовується на всіх стадіях життєвого циклу) [11]. Це підкреслює можливість і доцільність використання антикризових засад в підготовці до функціонування підприємства в кризових ситуаціях.

Для підприємства, що функціонує, найбільш характерними є:

- локальні кризи – пов’язані, як правило, з порушенням одного з елементів системи управління підприємством (втрата постачальника, постійного джерела сировини, зміна транспортної схеми, звільнення ведучого спеціаліста);
- стратегічні кризи – пов’язані з радикальним порушенням нормальної виробничої діяльності на основі існуючого техніко-технологічного потенціалу підприємства (відсутність ринків збуту продукції, можливостей створення нових продуктів, поява одночасно декількох збиткових підрозділів, зміна керівництва);
- банкрутство – повна втрата здатності підприємства до виживання.

Серед основних принципів підготовки до функціонування підприємства в кризових ситуаціях слід виділити:

- принцип постійної готовності до змін. Постійне реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал;
 - принцип превентивності дій. Реалізація цього принципу забезпечує ранню діагностику передкризового стану підприємства та своєчасне використання можливостей задля нейтралізації кризи та використання її на власну користь;
 - швидкість реагування на кризові явища в діяльності підприємства.
- Що раніше будуть включені антикризові механізми по кожному виявленому

кризовому явищу, то більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги господарської діяльності підприємства;

- диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства;
- адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги;
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану;
- використання у разі необхідності відповідних способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів в діяльності підприємства [10].

Антикризове управління, відтак, слід розуміти як багатогранний та комплексний процес:

- як управління, в якому передбачається небезпека кризи завдяки діагностиці її симптомів та здійснюється розробка запобіжних заходів зі зниження негативних проявів кризи й використання її факторів для наступного розвитку;
- як управління, що застосовується в умовах настання кризового стану, в якому передбачається діагностика її проявів і здійснюється розробка заходів з ліквідації наслідків кризи та згладжування факторів її впливу на подальший розвиток підприємства;
- як управління, що застосовується у післякризовий період, в якому передбачається діагностика рівня подолання кризового стану та виявлення резервів щодо запобігання його виникненню у майбутньому.

Тому, під антикризовим управлінням розуміють постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ шляхом комплексної чи часткової діагностики стану підприємства з метою розробки заходів щодо максимального використання отриманих в результаті діагностування його сильних сторін і можливостей для підвищення конкурентоспроможності, забезпечення

подальшого функціонування та розвитку за умов використання агресивної поведінки повідношенню до конкурентів [3].

Метою антикризового управління є забезпечення результатів, що дозволять нормально функціонувати підприємству за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі поставленого управління людьми і комунікаціями [12].

Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

Відтак, можливість антикризового управління визначається людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. [24] сформулювали сучасне бачення ключових теоретичних аспектів досліджуваного виду управління, яке наведене на рис. 1.2

Тенденція розвитку управління, яка випереджає розвиток кризи, характеризується низькими темпами розгортання кризи та наявністю управлінського потенціалу для виходу із кризової ситуації. Тут можливе виникнення нової невідповідності між зростанням складності управління та кризовим станом. Якщо декілька кризових ситуацій локального характеру проявляються одночасно (організаційного, техніко-технологічного, фінансового та іншого характеру), це може спричинити появу системної кризи на підприємстві та вимагає більш цілеспрямованого та ефективнішого управління. Проте, в умовах наростаючої кризи відсутні необхідні кошти на реалізацію управлінських заходів антикризового характеру та відсутній досвід

роботи в кризовій ситуації, що склалась. Управління в умовах виходу з кризової ситуації є найбільш ефективним і дієвим одночасно. [2].



Рисунок 1.2 – Актуальні аспекти антикризового управління підприємством [24]

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності системи антикризового управління підприємством

Результативне антикризове управління передбачає:

- забезпечення запланованих значень ключових для підприємств показників ефективності внутрішніх (виробничо-технологічних, організаційних, маркетингових і фінансових) процесів, позитивний вплив на їх фінансові результати;
- забезпечення виконання діяльності краще, швидше, дешевше, ефективніше за умов безперервного підтримання виробничо-технологічної, маркетингової, організаційної та фінансової стійкості, що забезпечує конкурентні переваги на тривалий період;
- задоволення потреб споживачів у продукції у ефективний і продуктивний спосіб, при оптимальному рівні витрат, де основною метою підприємства, що потрапило у кризовий стан, є створення вищої, ніж у конкурентів, цінності продукції для клієнта;
- безперервне удосконалення виробничо-технологічних, організаційних, маркетингових і фінансових процесів, підтримання економічної безпеки функціонування підприємства у зовнішньому середовищі;
- врахування вимог врівноваженого розвитку підприємств, при цьому ключовий елемент стратегії відповідального бізнесу можуть становити логістичні процеси, а рішення, які приймаються за результатами комплексної економічної діагностики, повинні бути істотними з т.з. їх впливу на середовище.

У практиці антикризового управління для прогнозування кризових явищ використовують такі методи:

- статичного діагностування, тобто на певний момент часу;
- аналітичного діагностування;

- експертного діагностування;
- лінійного програмування;
- динамічного програмування;
- діагностичного моделювання [2].

Статичний та аналітичний методи діагностування можуть використовуватися для вивчення стану підприємства під час: кризи збуту, організаційної кризи, фінансової кризи, виробничо-технологічної кризи та кризи управління персоналом.

Експертний метод діагностування може використовуватися для вивчення стану підприємства під час: організаційної кризи, фінансової кризи, виробничо-технологічної кризи.

Метод лінійного програмування може використовуватися для вивчення стану підприємства під час: кризи збуту, фінансової кризи, виробничо-технологічної кризи.

Метод динамічного програмування та діагностичного моделювання може використовуватися для вивчення стану підприємства під час: кризи збуту, організаційної кризи, фінансової кризи, виробничо-технологічної кризи, кризи управління персоналом.

Окрім того, корисним може стати проведення моніторингу зовнішнього середовища підприємства, моніторингу внутрішнього середовища підприємства методом моментних спостережень, що базується на теорії ймовірності та економічній статистиці, аналізу фінансового стану підприємства, інтегральної оцінки показників й моделі оцінки платоспроможності підприємства, комплексного підходу до діагностування стану підприємства.

Основними структуроутворюючими елементами моніторингу системи є механізми, що забезпечують організаційні структури інформацією як про нормальний стан підприємства, його конкурентоспроможного потенціалу та інших характеристик, так і про потенційно небезпечний, негативний. Такі

механізми мають відслідковувати реальні зміни, запобігати негативному стану й вивчати порядок санації середовища в разі їхнього виникнення. Основними елементами моніторингу є механізм стратегічного планування, контролінг і результати оцінювання ефективності дії механізму. Контролінг як позафункціональний інструмент управління може застосовуватися до усіх сфер та ієрархічних рівнів управління, який завдяки цілеспрямованим збору та обробці інформації допомагає у процесі прийняття рішень та управління підприємством [4].

Як показує практика антикризового управління діяльністю підприємств оптимальні результати дає використання тих методик, які є оптимальними по відношенню до отриманих сигналів щодо зміни стану підприємства на тому чи іншому етапі його життєвого циклу [7].

Про ефективність прогнозів можна судити за тими заходами, що вжиті для управління фінансово-господарською діяльністю підприємства, тобто тут має бути присутній тісний взаємозв'язок напрямів контрольної діяльності.

Контроль доцільності системи управлінських дій перш за все, здійснюється з позицій системного підходу. Тож початковий контроль має бути спрямований на встановлення узгодженості, несуперечливості, пропорційності, інтеграції та інформованості управлінських рішень.

Далі слід дослідити варіативність системи, проаналізувати рішення на предмет відповідності запланованих операцій чинному законодавству, а також методичним рекомендаціям відомств, яким підпорядковується визначене підприємство.

Існуючі на даний момент концепції антикризового управління найчастіше передбачають використання не динамічних, а статичних моделей оцінки їхньої результативності чи ефективності. Підприємства, які перебувають у кризовому стані, потребують збалансування процесів їх функціонування та розвитку, зрівноваженого зростання.

Для діагностики можливості банкрутства створено досить багато методів:

- п'ятифакторна модель Альтмана;
- дискримінантна модель Ліса;
- дискримінантна модель Таффлера;
- дискримінантна модель О. Терещенка;
- коефіцієнт Бівера;
- модель Спрінгейта;
- модель Сайфуліна, Кадикова, та інші.

Для практичного розрахунку показників цих моделей використовують дані статистичної звітності – Баланс форма 1 та Звіт про фінансові результати форма 2.

Найбільш відома модель оцінки і прогнозування можливості банкрутства підприємства – п'ятифакторна модель Альтмана.

Дана модель складається із п'яти показників, що характеризують різні сторони фінансового стану підприємства. У процесі розрахунку використовуються п'ять факторів (коефіцієнтів), що найбільш повно можуть охарактеризувати і фінансовий потенціал підприємства, порівняно із іншими моделями оцінки ймовірності банкрутства. Окрім того, значною перевагою даної моделі є також можливість визначити наявність кризи на її ранніх етапах.

До таких переваг можна віднести:

- простота розрахунків;
- незначна кількість показників, що забезпечують точність та якість результатів;
- доступність вихідних даних, що знаходять своє відображення у формах фінансової звітності;
- наявність логічної послідовності дослідження;
- можливість прогнозування банкрутства та визначення зони ризику, в якій знаходиться підприємство;
- в ряді випадків точність прогнозування склала 95% [25].

П'ятифакторна модель Альтмана, де чинниками виступають окремі показники фінансового стану підприємства, має такий вигляд:

$$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5 \quad (1.1)$$

- де X_1 – робочий капітал/ валюта балансу;
 X_2 – сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) та резервного капіталу/ валюти балансу;
 X_3 – фінансовий результат до оподаткування + проценти за кредит/валюту балансу;
 X_4 – ринкова вартість підприємств (ринкова вартість корпоративних прав)/позичковий капітал;
 X_5 – чиста виручка від реалізації продукції/валюту балансу;
 Z – режим оцінки ($Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства дуже висока; $1,81 < Z < 2,6$ – висока; $2,61 < Z < 2,9$ – ймовірна; $2,91 < Z < 3,0$ і вище – дуже низька)

Часто використовуваною є модель Спрінгейта, точність прогнозування банкрутства за якою становить 92%.

Модель Спрінгейта має такий вигляд:

$$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D \quad (1.2)$$

- де A – робочий капітал/загальна вартість активів;
 B – прибуток до сплати податків та відсотків/ загальна вартість активів;
 C – прибуток до сплати податків/короткотермінова заборгованість;
 D – обсяг продажу/загальна вартість активів;
 Z – режим оцінки, якщо $Z < 0,862$, то підприємство – банкрут [26].

Досить обмеженою у застосуванні є модель Таффлера і Тішоу, адже її використовують лише відносно до тих підприємств, які займаються котируванням своїх акцій на фондових біржах.

Модель Таффлера і Тішоу має такий вигляд [27]:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4 \quad (1.3)$$

- де X_1 – операційний прибуток / поточні зобов'язання;
 X_2 – оборотні активи / зобов'язання;
 X_3 – поточні зобов'язання / всього активів;
 X_4 – чистий дохід/ всього активів.
 Z – режим оцінки : $Z < 0,2$ – висока ймовірність банкрутства $Z = 0,25$

критичне значення показника; $Z > 0,3$ – добрі довгострокові перспективи, ймовірність банкрутства дуже низька.

В Україні найчастіше використовують модель О. Терещенка для оцінки ймовірності банкрутства. Дана модель складається з 6 показників і базується на основі даних 850 підприємств різних галузей [28].

Модель О. Терещенка визначається за формулою:

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

- де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;
 X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;
 X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;
 X_4 – відношення прибутку до виручки;
 X_5 – відношення виробничих запасів до виручки;
 X_6 – відношення виручки до основного капіталу.
 Z – режим оцінки ($Z > 2$ – банкрутство не загрожує; $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства)

Модель Р. Ліса має вигляд [29]:

$$Z = 0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4 \quad (1.5)$$

- де X_1 – оборотний капітал/загальна вартість активів;
 X_2 – операційний прибуток/загальна вартість активів;
 X_3 – нерозподілений прибуток/ загальна вартість активів;
 X_4 – власний капітал/позичковий капітал.
 Z – режим оцінки (критичне значення складає - $Z \leq 0,037$)

Також часто використовуваною є модель Р. С. Сайфуліна і Г. Г. Кадикова. Вона може застосовуватися для будь-якої галузі і підприємств різного масштабу. Загальний вигляд моделі [30]:

$$R = 2 \cdot K_1 + 0,1 \cdot K_2 + 0,08 \cdot K_3 + 0,45 \cdot K_4 + K_5 \quad (1.6)$$

- де K_1 - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;
 K_2 - коефіцієнт поточної ліквідності;
 K_3 - коефіцієнт оборотності активів;
 K_4 - комерційна маржа (рентабельність реалізації продукції);
 K_5 - рентабельність власного капіталу.
 R – режим оцінки (критичне значення складає – $R = 1$, якщо $R < 1$ – фінансовий стан підприємства незадовільний)

Дещо інший формат має коефіцієнт Бівера (формула 1.7) :

$$K_{\text{Бівера}} = \frac{\text{ЧП} - A}{\text{ДЗ} + \text{ПЗ}} \quad (1,7)$$

Де ЧП – чистий прибуток підприємства;

A – нарахована амортизація;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Якщо значення $K_{\text{Бівера}} > 0,4$ – підприємству банкрутство не загрожує, коли протягом тривалого періоду $K_{\text{Бівера}} < 0,2$ – це означає формування незадовільної структури балансу.

Варто відмітити, що кожна з наведених моделей має переваги та недоліки. У табл. 1.7 представлено порівняльну характеристику основних моделей діагностики ймовірності кризи на підприємстві

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства підприємства

Моделі	Переваги	Недоліки
П'яти-факторна модель Альтмана	Простота й можливість застосування за наявності обмеженої інформації; порівняльність показників; можливість поділу аналізованих компаній на потенційних банкрутів та небанкрутів; висока точність розрахунків.	Неможливість використання в українських умовах (не враховує українські особливості економіки); складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; обмеженість сфери застосування; заснування на застарілих даних; неврахування показників рентабельності.
Модель Спрінгейта	Демонстрування достатнього рівня надійності прогнозу, точність близько 90%.	Створена для підприємств США й Канади з метою оцінювання; немає галузевої та регіональної диференціації Z-рахунку; між змінними спостерігається досить висока кореляція; не підходить для економіки України.
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу	Спрощеність розрахунків та висока точність прогнозу ймовірності банкрутства компанії, що пов'язано зі значною кількістю проаналізованих компаній.	Обмеження сфери застосування (тільки для акціонерних товариств, акції яких активно торгуються на фондовому ринку); складність інтерпретації підсумкового значення; неможливість використання в українських умовах; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; використання застарілих даних.

Продовження табл. 1.7

Моделі	Переваги	Недоліки
Модель Терещенка	Врахування специфіки діяльності суб'єктів; охоплення незначної кількості показників; доступність інформації, необхідної для розрахунку параметрів моделі.	Недостатній рівень обґрунтованості показників та їх нормативних значень; можливість застосування тільки для окремих підприємств; великий інтервал невизначеності.
Модель Р. С. Сайфуліна і Г. Г. Кадикова.	Модель може застосовуватися з метою класифікації підприємств за рівнем ризику, взаємовідносин з ними банків, інвестиційних компаній, партнерів.	діагностика не дозволяє оцінити причини попадання підприємства "в зону неплатоспроможності"; нормативний зміст коефіцієнтів, що використовуються для рейтингової оцінки, також не враховує галузевих особливостей підприємств.
Модель Ліса	Простота й швидкість розрахунків; доступність необхідних для розрахунків даних; можливість оцінити фінансовий стан та спрогнозувати банкрутство.	Не пристосована до українських підприємств; створювалася з урахуванням західних особливостей розвитку; не може застосовуватися до малих підприємств; не відповідає методичним прийомам розрахунку показників фінансової звітності.
Модель Бівера	Використання показника рентабельності активів та винесення судження про терміни настання банкрутства підприємства.	Відсутність підсумкового коефіцієнта, складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; неможливість використання в українських умовах (не враховує українські особливості економіки).

Як видно з табл. 1.7 жодна із методик не є універсальною, а тому для формування більш об'єктивних висновків зазвичай проводять оцінювання за декількома моделями. Тому в даній бакалаврській роботі ми також проведемо оцінювання ймовірності появи кризи в діяльності досліджуваного підприємства за усіма представленими методиками і проаналізуємо відмінності їхніх результатів.

Отже, проведений аналіз літературних джерел присвячених теоретико-методичним засадам удосконалення системи антикризового управління підприємством дозволив зробити такі висновки :

Дослідження сутності кризових явищ і причин їхнього виникнення дозволило прийти висновку, що кризи – неминучі, регулярні та є неодмінною

фазою циклічного розвитку будь-якого підприємства. Також зазначено, що криза є не завжди негативним явищем, адже, вона може бути своєрідним мотивом для переходу на новий рівень розвитку суб'єкта господарювання.

Основними завданнями системи антикризового управління є передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, а також реалізація заходів зі зниження негативних наслідків кризи. Вищенаведене дозволяє виділити два напрямки антикризового управління : превентивний (профілактика кризи) та стабілізаційний (вихід з кризи). Водночас, метою превентивного антикризового управління є забезпечення тривалого виживання та розвитку підприємства за рахунок розпізнавання передкризових ситуацій, розробки та реалізації заходів знешкодження кризи та підготовки дій в умовах розвитку кризи, якщо її настання є неминучим.

Оцінювання ефективності системи антикризового управління варто проводити за трьома критеріями: результативність, ефективність та гнучкість, кожен з яких характеризується сукупністю конкретних параметрів, вибір яких носить індивідуальний характер для кожного підприємства. Отже, формування системи антикризового управління підприємством повинно забезпечити зростання результативності, ефективності та гнучкості системи управління.

Проведений аналіз існуючих вітчизняних і зарубіжних методик з діагностики ймовірності кризи на підприємстві виявив їх достатню кількість та вказав, що їхнє застосування не завжди дає реальні результати на практиці. Тому обґрунтовано необхідність проведення оцінювання ймовірності кризи на досліджуваному підприємстві комплексно за допомогою декількох моделей.

2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АТ «УКРТЕЛЕКОМ»

2.1 Загальна економічна характеристика АТ «Укртелеком» та аналізування основних показників його діяльності

Досліджуваним підприємством бакалаврської кваліфікаційної роботи обрано акціонерне товариство «Укртелеком», яке є найбільшим оператором фіксованого зв'язку в Україні. Обране підприємство надає достатньо широкий спектр електронних комунікаційних послуг в усіх регіонах країни та є лідером серед провайдерів фіксованого інтернету. Наразі Укртелеком має найбільше інтернет-покриття та найрозгалуженішу оптичну мережу [32].

На офіційному сайті Укртелекома вказано, що компанія пропонує практично всі види сучасних електронних комунікаційних послуг. Зокрема, для домашніх користувачів це телефонія, інтернет та інтерактивне TV. А для бізнес-клієнтів: оптичний інтернет, передача даних та інтернет, інтернет-телефонія, телефонія, хмарна АТС, дата-центр, організації віртуальних приватних мереж (VPN); номери для організації «гарячих» ліній; зарубіжні хмарні сервіси, захист від DDoS атак та TV Бізнес.

Наразі одним з основних напрямків технологічного розвитку досліджуваного підприємства залишається впровадження мереж широкосмугового доступу на основі застосування волоконно-оптичних технологій та розширення доступу населення України до широкосмугових послуг, особливо в сільській місцевості.

АТ «Укртелеком» є одним з європейських лідерів по впровадженню нового покоління волоконно-оптичних кабелів і інших елементів фізичної інфраструктури телекомунікацій та є постійним учасником роботи Міжнародного союзу електрозв'язку і міжнародних науково-технічних конференцій.

Основними цінностями досліджуваного підприємства є клієнторієнтованість (товариство ставить в центр уваги потреби клієнтів, партнерів, колег); результативність (товариство орієнтовано на досягнення високих результатів); активність (постійний рух до нових цілей товариства); щирість (чесність, порядність та відповідальність) та ентузіазм (товариство розвивається і допомагає іншим) [32].

У 2021 році рішенням річних загальних зборів акціонерів ПАТ «Укртелеком», було змінено повне найменування Товариства на Акціонерне товариство «Укртелеком» та скорочене найменування на АТ «Укртелеком».

Центральним структурним підрозділом АТ «Укртелеком» є Корпоративний центр, який знаходиться за адресою: м. Київ, бульв. Т. Шевченка, 18. Філії АТ «Укртелеком» підпорядковані Генеральному директору АТ «Укртелеком»: Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Донецька, Кримська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська, Чернівецька, Київська міська філія.

За даними статистичної звітності досліджуваного підприємства [33] у 2022 році середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу складала 10 289 осіб; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом – 250 осіб ; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) – 132 особи.

Фонд оплати праці штатних працівників у 2022 році склав 1501,2 млн. грн., що на 0,26% менше рівня попереднього року.

Підприємство ретельно готує спеціалістів і керівників, для яких впродовж звітного періоду постійно проводять спеціалізовані вебінари для B2B та B2C напрямків (рис. 2.1.), в яких у 2022 році взяли участь 3523 співробітників Товариства. Загальні витрати на навчання та розвиток у 2022 році склали 279100 гривень.

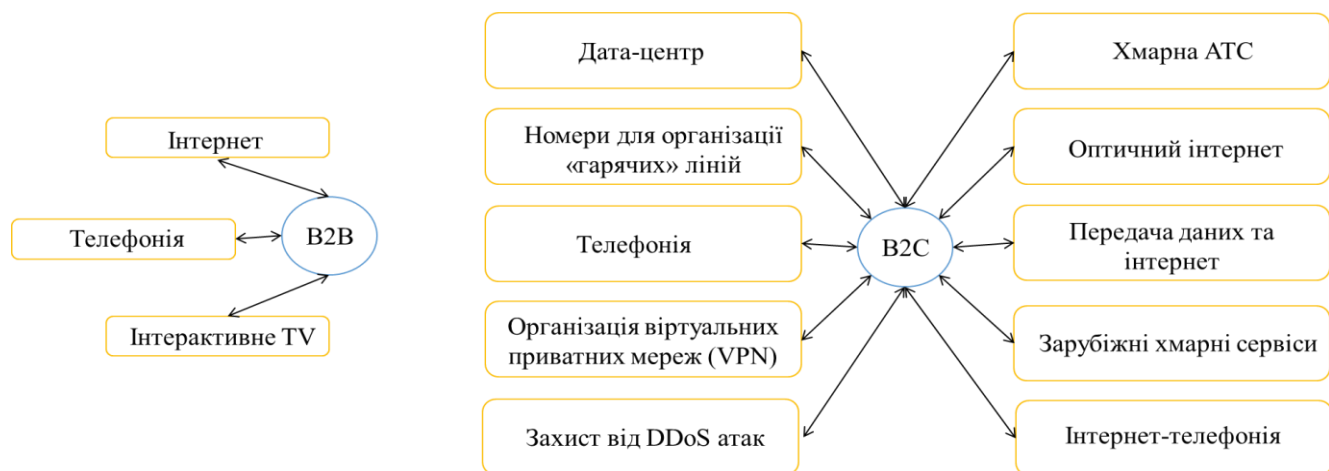


Рисунок 2.1 – Види послуг, що надає АТ «Укртелеком» для двох сегментів - B2B та B2C [32]

Як видно з рис .2.1. основним видом діяльності досліджуваного Товариства є надання телекомунікаційних послуг, зокрема: фіксованого телефонного зв'язку (місцевого, міжміського та міжнародного); комп'ютерного зв'язку (доступу до мережи Інтернет, побудови віртуальних приватних мереж та передавання даних); проводового мовлення.

Основними пріоритетами у звітному періоді у досліджуваного підприємства були:

1) Розширення мережі широкополосного доступу до Інтернет, зокрема впродовж 2022 року побудовано 11 вузлів FTTB загальної ємністю 264 портів та 214 вузлів GPON загальної ємністю 166 578 портів.

2) Реконструкція телефонної мережі, зокрема аналогового фрагменту телефонної мережі шляхом переключення на незадіяні ємності цифрових АТС, а також виведення з експлуатації аналогових АТС та оптимізації цифрового фрагменту телефонної мережі шляхом збільшення задіяння монтованої ємності та виведення з експлуатації застарілих типів АТС;

3) Розвиток зонової мережі, зокрема збільшено ємність магістральної мережі Товариства на 140 Гбіт/с. та побудовано 5571 км ВОЛЗ, побудовано та передано бізнесу для надання послуг 225 вузлів (FTTB/GPON, ОБК/ЗБК)

загальної ємністю 166 842 порти.

У 2022 році послуги доступу до мережі Інтернет та передавання даних сформували 1 960 415 тис. грн доходу, а їх питома вага у структурі доходів скала - 44,6%; місцевого трафіку та абонентська плата - 1 122 027 тис. грн. доходу або 25,5%; міжміський та міжнародний трафік - 239 509 тис. грн. або 5,5% доходів .

АТ «Укртелеком» надає телекомунікаційні послуги на всій території України як фізичним особам, так і підприємствам та організаціям всіх форм власності. У 2022 році дохід від телекомунікаційних послуг склав 3 млрд. 814 млн. грн., що на 17,9% менше по відношенню до попереднього року, що пов'язане з повномасштабною війною.

Головним напрямком розвитку компанії залишається ринок послуг доступу до мережі Інтернет та передавання даних. У 2022 році доходи від цього напрямку бізнесу склали майже 1 млрд. 960 млн. грн., що на 259,7 млн. грн. менше, ніж у 2021 році. Щорічно співвідношення часток доходів в основних телекомунікаційних послугах збільшується на користь Інтернету. У 2022 році цей показник зріс в порівнянні з попереднім роком на 2,6% і склав 44,6%.

У 2022 році доходи від надання телекомунікаційних послуг масовому сегменту склали майже 2 млрд. 189 млн. грн. З них 1 млрд. 283 млн. грн. - послуги Інтернет, що на 15% менше, ніж у попередньому році.

Доходи корпоративного сегменту у 2022 році склали 1 млрд. 301 млн. грн., при цьому доходи від доступу до мережі Інтернет та передавання даних становили 595 млн грн.

АТ «Укртелеком» є найбільшим в Україні оператором фіксованого телефонного зв'язку, активна база компанії на кінець 2022 року складала 1,108 млн. телефонних ліній. Скорочення абонентської бази користувачів в порівнянні з попереднім роком склало 28,5%. Не дивлячись на зменшення абонентської бази, середньомісячний дохід без ПДВ з абонента в 2022 році

склав 95,7 грн. проти 82,6 грн. в 2021 році. Кількість абонентів Інтернет на кінець 2022 року скоротилась на 20% і становить 661 тис.

Доходи від надання послуг доступу до мережі Інтернет в 2022 році склали 1 млрд. 904 млн. грн., що на 82 млн. грн. менше, ніж в попередньому році., але середньомісячний дохід з одного абонента збільшився до 189 грн. проти 174,8 грн. в 2021 році .

Ефективна тарифна політика дозволила компанії збільшити середній дохід на одного абонента фіксованого зв'язку на 16% та на одного абонента Інтернет на 8%, і компенсувати скорочення доходів, пов'язане зі зменшенням кількості абонентів і зниженням рівня споживання послуг [33].

Навіть в умовах повномасштабної війни Укртелеком продовжує реалізовувати проекти з розвитку оптичної мережі та інвестувати в захищеність власної інфраструктури від кібератак. Зокрема, протягом 2022 року було прокладено майже 5,6 тисяч кілометрів волоконно-оптичного кабелю. Загалом база користувачів оптичного інтернету компанії зросла на 16,2% порівняно з попереднім роком, що забезпечило зростання доходів у цьому сегменті на 27%. Товариство облаштувало Wi-Fi-доступ в укриттях 503 шкіл, підключив до оптичної інфраструктури 117 медичних та 153 освітніх заклади.

З початку повномасштабної війни з російським агресором АТ «Укртелеком» відновило надання послуг у понад 1200 населених пунктах для більш ніж 350 тисяч домогосподарств, реконструювало понад 130 кілометрів зруйнованих ліній зв'язку. Інтернет-доступ забезпечено на рівні 87% населених пунктів національного покриття компанії станом на 24.02.2022. Послуги надаються у всіх областях, крім тимчасово окупованих населених пунктів Луганської, Донецької, Запорізької, Харківської та Херсонської областей.

АТ «Укртелеком» продовжує використовувати ресурси, що вивільняються в наслідок модернізації та технічного переоснащення компанії.

Протягом року доходи від комерційної оренди нерухомості зменшилися майже на 18% у порівнянні з попереднім роком і склали понад 372 млн грн. Головним чинником цього зменшення стала втрата низки об'єктів нерухомості у тимчасово окупованих населених пунктах та руйнування внаслідок ракетних обстрілів.

Загальні капітальні інвестиції за 2022 рік склали 530 млн грн.

Для продажу послуг переважно використовується власна мережа збуту, хоча для продажу окремих послуг використовуються і непрямі канали збуту. Обсяги надання послуг АТ «Укртелеком» слабо залежать від сезонних змін.

Можливими ризиками в господарській діяльності є:

- продовження повномасштабної війни;
- продовження заміщення послуг фіксованого телефонного зв'язку мобільним;
- збільшення рівня проникнення Інтернет та заміщення спілкування в телефонній мережі на спілкування в мережі Інтернет (месенджери, соціальні мережі тощо);
- «зміна поколінь» - поступове зменшення кількості споживачів, які звикли до користування фіксованим зв'язком;
- відтік абонентів ШСД через використання технології ADSL;
- «комодитизація» послуг доступу до мережі Інтернет;
- крадіжки мідного кабелю;
- зростання тарифів на енергоносії.

Управління ризиками в Компанії базується на комплексній системі внутрішнього аналізу та контролю. Для ефективного управління ризиками здійснюються:

- Регулярне виявлення та оцінка ризиків, які впливають на досягнення стратегічних та операційних цілей;
- Прийняття рішень з урахуванням існуючих, а також потенційних

ризиків та можливостей;

- Вибір оптимальної стратегії управління ризиками, враховуючи ступінь впливу та вартість заходів з управління;

- Регулярний моніторинг ефективності заходів з управління ризиками.

Безпосередні заходи щодо зменшення зазначених ризиків передбачають проведення комплексної модернізації телекомунікаційних мереж з переходом на оптичні та бездротові технології, а також комплекс програм з оптимізації використання енергоносіїв.

Постійна модернізація та розширення власної телекомунікаційної мережі, впровадження нових послуг, дозволяє задовольняти зростаючі вимоги споживачів до сучасних телекомунікаційних послуг та ефективно конкурувати на ринку телекомунікацій.

На сайті компанії [32] вказано, що фінансування Товариства здійснюється за рахунок власних коштів. Робочого капіталу для поточних потреб Товариства достатньо. Підтримка оптимальної структури капіталу та забезпечення ліквідності Товариства досягається шляхом залучення товарних кредитів, оптимізації наявних комерційних кредитів та фінансового лізингу.

Основними завданнями політики АТ «Укртелеком» щодо фінансування діяльності є:

- забезпечення в умовах війни сталого надання телекомунікаційних сервісів для ЗСУ, критичної інфраструктури, державних органів, бізнесу та споживачів;

- визначення та розвиток пріоритетних напрямів інвестування, в тому числі інвестування в захищеність власної інфраструктури;

- забезпечення збалансованості у функціонуванні всіх ланок підприємства;

- розширення та модернізація телекоммережі;

- управління залученими коштами з дотриманням вимог оптимальної вартості грошових ресурсів та здатності вчасно їх повертати.

На основі фінансової звітності досліджуваного підприємств за 2021 - 2022 роки нами сформовано табл 2.2, де наведено основні показники фінансової звітності

Таблиця 2.1 – Основні показники господарської діяльності АТ «Укртелеком у 2021-2022 роках

Стаття фінансової звітності	2021	2022	абс. знач. зміни	темп приросту, %
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	13573447,00	12816664,00	-756783,00	-5,58
2. Необоротні активи, тис. грн	9503814,50	10635812,00	1131997,50	11,91
у т.ч. відсотків у загальній вартості активів	70,02	82,98	12,97	
3. Оборотні активи, тис. грн	1840881,00	2180560,00	339679,00	18,45
у т.ч. відсотків у загальній вартості активів	13,56	17,01	3,45	-
4. Необоротні активи, утримувані для продажу, та	2228751,5	292	-	-99,99
у т.ч. відсотків у загальній вартості активів	16,42	0,002	-16,42	-
5. Власний капітал, тис. грн	9287877,50	8571366,00	-716511,50	-7,71
у т.ч. відсотків у загальній вартості джерел фінансування	68,43	66,88	-1,55	-
6. Залучений капітал, тис. грн	4285569,50	4245298,00	-40271,50	-0,94
6.1. у т.ч. довгострокові зобов'язання	1723376,5	2447050	723673,50	41,99
у т.ч. відсотків у загальній вартості джерел фінансування	12,70	19,09	6,40	-
6.2 у т.ч. поточні зобов'язання	2562193	1798248	-763945,00	-29,82
у т.ч. відсотків у загальній вартості джерел фінансування	18,88	14,03	-4,85	-
7. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5279923,0	4394064,0	-885859,0	-16,78
8. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4197256,0	3827299,0	-369957,0	-8,81
9. Валовий прибуток, тис. грн	1082667,0	566765,0	-515902,0	-47,65
10. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	718990,0	-1994174,0	-2713164,0	-377,36
11. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	512226,0	-2852167,0	-3364393,0	-656,82
12. Чистий прибуток, тис. грн	451987,0	-2422198,0	-2874185,0	-635,90
13. Чисельність персоналу, осіб	19090,0	16102,0	-2988,0	-15,65

Як видно з табл. 2.1 вартість активів АТ «Укртелеком» у 2022 році зменшилась на 756783 тис. грн або 5,58% порівняно з рівнем 2021 року і складає 12816664 тис. грн. Водночас вартість необоротних активів має позитивну динаміку, зокрема у 2022 році їх вартість склала 10635812 тис. грн., що на 1131997,5 тис. грн або 11,91% більше за відповідний рівень попереднього року. В цілому частка необоротних активів є достатньо значною: у 2021 році вона складала 70,02% від загальної вартості активів, а у 2022 році - вже 82,98%.

Аналіз вартості оборотних активів вказує на їх зростання: у 2022 році їх вартість складає 2180560 тис. грн, зо на 339679 тис. грн або 18,45% більше за відповідне значення 2021 року.

Таким чином видно, що скорочення загальної вартості активів зумовлена зниженням вартості необоротних активів, утримуваних для продажу. Так у 2021 році їх вартість складала 2228751,5 тис. грн або 16,42% вартості активів, а у 2022 році – лише 292 тис. грн., що складає менше 1% загальної вартості активів, що вказує на оптимізацію структури активів підприємства.

Аналіз джерел фінансування господарських засобів АТ «Укртелеком» вказує на скорочення вартості власного капіталу у 2022 році на 716511,5 тис. грн або 7,71% порівняно з відповідним рівнем 2021 року. Це скорочення пояснюється отриманням збитків у звітному році, які спричинені воєнними подіями в країні.

Вартість залученого капіталу також скорочується, хоча і не так суттєво: у 2021 році АТ «Укртелеком» залучив у господарську діяльність 4285569,5 тис. грн, а у 2022 році – на 40271,5 тис. грн або 0,94% менше, що складає 4245298 тис. грн. Варто відмітити, що у структурі залученого капіталу також відбуваються зміни : досліджуване підприємство збільшило у 2022 році довгострокові зобов'язання на 723673,5 тис. грн або 41,99%, що пояснюється значними капітальними вкладеннями у модернізацію основних засобів.

Водночас підприємству вдалось зменшити вартість поточних зобов'язань на 763945 тис. грн або 29,82%.

Аналіз показників фінансових результатів з форми № 2 (додаток Б) підтверджує негативний вплив на них повномасштабних воєнних дій на території країни. Так підприємство у 2022 році отримало чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (послуг) на 885859 тис. грн або 16,78%, що є негативним явищем в діяльності підприємства. Скорочення собівартості реалізованої продукції на 369957 тис. грн або 8,81% порівняно із 2021 роком позначилось на значному скорочення валового прибутку досліджуваного підприємства. Так при його рівні у 2021 році 1082667 тис. грн, у 2022 році – він складав на 515902 тис. грн або 47,65% менше, тобто лише 566765 тис. грн.

Збитковість операційної діяльності досліджуваного підприємства у 2022 році складала 1994174 тис. грн, а чистий збиток склав 2422198 тис. грн, що однозначно є негативним явищем в діяльності підприємства та вказує на необхідність антикризових заходів.

З табл. 2.1 видно скорочення середньорічної чисельності персоналу на 2988 осіб або 15,65%, що пояснюється втратою територій внаслідок російської агресії та скороченням обсягу надання послуг їхньому населенню, а відповідно і потреби в персоналі відповідних філій.

2.2 Аналіз фінансового стану АТ «Укртелеком» та діагностика ймовірності кризи

Аналіз фінансового стану включає оцінювання майнового стану досліджуваного підприємства, показників ліквідності, оборотності . фінансової стійкості та рентабельності.

Для розрахунку основних показників майнового стану будемо використовувати вхідні дані, які наведені у звіт з управління АТ «Укртелеком» [33] (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 – Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю)

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн)			Орендовані основні засоби (тис. грн)			Основні засоби, усього (тис. грн)			Зміна власних основних засобів (тис. грн)		загальна зміна основних засобів	
	на початок 2021 р.	на початок 2022 р.	на кінець 2022 р.	на початок 2021 р.	на початок 2022 р.	на кінець 2022 р.	на початок 2021 р.	на початок 2022 р.	на кінець 2022 р.	за 2021 рік	за 2022 рік	за 2021 рік	за 2022 рік
1. Виробничого призначення:	8 311 669	10 532 205	7 263 571	320 791	664 161	273 832	8 632 460	11 196 366	7 537 403	2 220 536	-3 268 634	2 563 906	-3 658 963
будівлі та споруди	4 370 070	6 549 973	5 299 347	0	0	0	4 370 070	6 549 973	5 299 347	2 179 903	-1 250 626	2 179 903	-1 250 626
машини та обладнання	3 476 855	3 542 541	1 705 329	0	0	0	3 476 855	3 542 541	1 705 329	65 686	-1 837 212	65 686	-1 837 212
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
інші	464 744	439 691	258 895	320 791	664 161	273 832	785 535	1 103 852	532 727	-25 053	-180 796	318 317	-571 125
2. Невиробничого призначення:	2 857 811	1 658 937	1 856 227	0	0	0	2 857 811	1 658 937	1 856 227	-1 198 874	197 290	-1 198 874	197 290
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
інвестиційна нерухомість	2 857 811	1 658 937	1 856 227	0	0	0	2 857 811	1 658 937	1 856 227	-1 198 874	197 290	-1 198 874	197 290
інші	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Усього	11 169 480	12 191 142	9 119 798	320 791	664 161	273 832	11 490 271	12 855 303	9 393 630	1 021 662	-3 071 344	1 365 032	-3 461 673
Питома частка у залишковій вартості основних засобів	97,21	94,83	97,08	2,79	5,17	2,92	100	100	100	-2,37	2,25	0	0

Як видно з табл. 2.2 залишкова вартість основних засобів на кінець 2021 року зросла порівняно з початком року на 1365032 тис. грн, що свідчило про суттєве зростання виробничого потенціалу досліджуваного підприємства. Водночас, в наслідок воєнної агресії росії АТ «Укртелеком» на кінець 2022 року має основних засобів за залишковою вартістю лише на 9393630 тис. грн, що на 3461673 тис. грн менше, ніж на початок цього року.

Наведені дані у звіті з управління [33, 34] та відповідно табл. 2.2 вказують, що підприємство залучає у виробничий процес орендовані основні засоби. Так на початок 2021 року їх вартість складала 320791 тис. грн або 2,79% від загальної залишкової вартості основних засобів, на початок 2022 року – 664161 тис. грн або 5,17%, та на кінець 2022 року – 273832 тис. грн або 2,92% відповідно.

Негативним в діяльності підприємства однозначно є суттєве скорочення залишкової вартості основних засобів виробничого призначення, зокрема машин та обладнання. Їхня вартість впродовж 2021 року зростала і на кінець року склала 3542541 тис. грн, водночас за 2022 рік вона стрімко скоротилась на 1837212 тис. грн і на кінець року складає лише 1705329 тис. грн. Частково таке скорочення можна пояснити продовженням заміщення послуг фіксованого телефонного зв'язку мобільним та відповідним вивільненням виробничих потужностей.

Розрахунок коефіцієнту зносу та придатності основних засобів зведено до табл 2.3

Таблиця 2.3 – Аналіз показників майнового стану АТ «Укртелеком»

Показники	2021 р	2022 р	Абсолютна зміна, пунктів	Відносна зміна, %
коефіцієнт зносу основних засобів	0,08	0,14	0,06	80,52
коефіцієнт придатності основних засобів	0,92	0,86	-0,06	-6,96

Як видно з табл 2.3 знос основних засобів зростає, так у 2021 році він

складав 8% від первісної вартості основних засобів, а у 2022 році зріз на 6 пунктів і становить вже 14%.

Відповідно скорочується показник придатності основних засобів, який у 2022 році складає 86%, що на 6 пунктів менше за відповідне значення 2021 року (92%).

Наступним етапом оцінимо групу показників ліквідності активів АТ «Укртелеком» (табл. 2.4)

Таблиця 2.4 – Аналіз ліквідності АТ «Укртелеком»

Показники	2021 р	2022 р	Абсолютна зміна, пунктів	Відносна зміна, %
коефіцієнт покриття	1,47	1,29	-0,18	-12,28
коефіцієнт швидкої ліквідності	1,37	1,19	-0,18	-13,01
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,28	-0,01	-3,10
чистий оборотний капітал, тис. грн.	757576,00	532284,50	-225291,50	-29,74

Як видно з табл. 2.4 значення показника покриття відповідає нормативним значенням впродовж звітної пераоду. Проте відмічається скорочення коефіцієнту покриття на 0,18 пунктів або 12,28%, що потребує додаткової уваги зі сторони фінансового менеджменту досліджуваного підприємства.

Аналіз значень показника швидкої ліквідності у досліджуваному періоді вказує на вихід за нормативні значення (0,5-0,8), що може свідчити про втрати потенційних можливостей розширення активів АТ «Укртелеком». Водночас, коефіцієнт швидкої ліквідності 2022 році демонструє тенденції до скорочення на 13,01% та складає 1,19.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує, що у 2021 році підприємство в середньому мало 29% оборотних активів найвищої форми ліквідності. У 2022 році – це значення трох скоротилось і складає 28%. Водночас обидва коефіцієнти є вищими за нормативні межі (01-0,2), що може вказувати на не раціональне використання високоліквідних активів впродовж аналізованої періоду.

Однозначно позитивним явищем в господарській діяльності АТ «Укртелеком» є позитивне значення чистого оборотного капіталу (757576 тис. грн у 2021 році та 532284,5 тис. грн у 2022 році). Проте його вартість скоротилась на 225291,5 тис. грн або 29,74%, що є негативною ознакою та потребує додаткового аналізу.

Наступним етапом оцінимо групу показників фінансової стійкості АТ «Укртелеком» (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансової стійкості АТ «Укртелеком»

Показники	2021 р	2022 р	Абсолютна зміна, пунктів	Відносна зміна, %
коефіцієнт фінансової незалежності	0,71	0,71	0,00	0,10
коефіцієнт фінансової залежності	1,40	1,40	0,00	-0,10
коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,18	0,16	-0,02	-12,26
коефіцієнт фінансового ризику	0,26	0,22	-0,03	-12,34
коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,19	-0,17	0,01	-7,28
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,85	-0,75	0,10	-12,17
коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-12,21	-9,65	2,57	-21,02

Для наочності наведемо динаміку показників фінансової стійкості у вигляді рис. 2.2

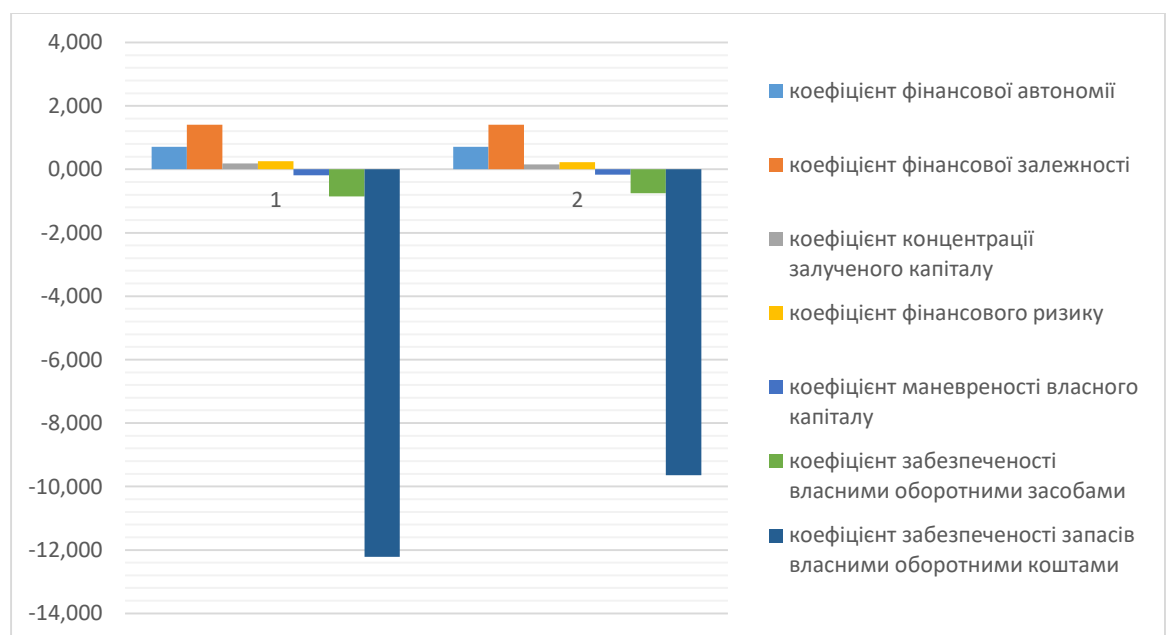


Рисунок 2.2 – Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості АТ «Укртелеком»

Як видно з табл. 2.5 і рис. 2.3 АТ «Укртелеком» є достатньо фінансово незалежним суб'єктом господарювання, адже коефіцієнт фінансової автономії у 2021 і 2022 роках складав понад 0,71 або 71%, а показник фінансової залежності відповідно 1,4 або 140%.

Позитивним свідченням посилення фінансової стійкості є скорочення показника концентрації залученого капіталу із рівня 0,18 у 2021 році до 0,16 у 2022 році, що позначилось також на скороченні показника фінансового ризику з 26% рівня у 2021 році до 22% у 2022 році.

Проте АТ «Укртелеком» має від'ємне значення власного оборотного капіталу, яке обчислюється як різниця вартості власного капіталу та необоротних активів підприємства. Це означає, що досліджуваному підприємству не достатньо власних коштів для повного забезпечення необоротними активами, що призводить до необхідності додаткового залучення зобов'язань переважно довгострокового характеру. Свідченням цього є від'ємні значення показника маневреності власного капіталу (-0,19 та -0,17 відповідно у 2021 та 2022 роках), забезпеченості власними оборотними засобами (-,85 та -0,75 відповідно) та показника забезпеченості запасів власним оборотним капіталом (-12,21 та -9,65 відповідно). Водночас динаміка наведених показників відображає скорочення нестачі власних оборотних активів, зокрема на 7,28%, 12,17% та 21,02%, що є достатньо позитивним.

Наступним етапом проведено аналіз рентабельності досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Як видно з табл. 2.6 2022 рік став для підприємства збитковим, а відповідно усі показники рентабельності мають від'ємні значення, на відмінну від 2021 року, коли АТ «Укртелеком» вдалося отримати позитивні показники рентабельності, хоча й не дуже високі, зокрема рентабельність активів 4%, власного капіталу – 6%, чистої реалізації – 11%, та операційної діяльності – 15%.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності АТ «Укртелеком»

Показники	2021 р	2022 р	Абсолютна зміна, пунктів	Відносна зміна, %
коефіцієнт рентабельності активів	0,04	-0,17	-0,21	-525,73
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,06	-0,23	-0,29	-525,31
коефіцієнт чистої рентабельності продажу	0,11	-0,55	-0,67	-584,55
коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,15	-0,27	-0,42	-284,70
коефіцієнт рентабельності звичайної діяльності	0,11	-0,34	-0,45	-399,85
коефіцієнт рентабельності господарської діяльності	0,10	-0,29	-0,39	-394,02

Для 2022 року наведені показники є свідченням суттєвого погіршення ефективності господарської діяльності. Особливо негативним виглядає коефіцієнт чистої рентабельності продажу (-55%), тобто на кожну гривню виручки підприємство понесло 55 копійок чистого збитку.

На рис. 2.3. зображено динаміка показників рентабельності АТ «Укртелеком» за 2021-2022 роки.

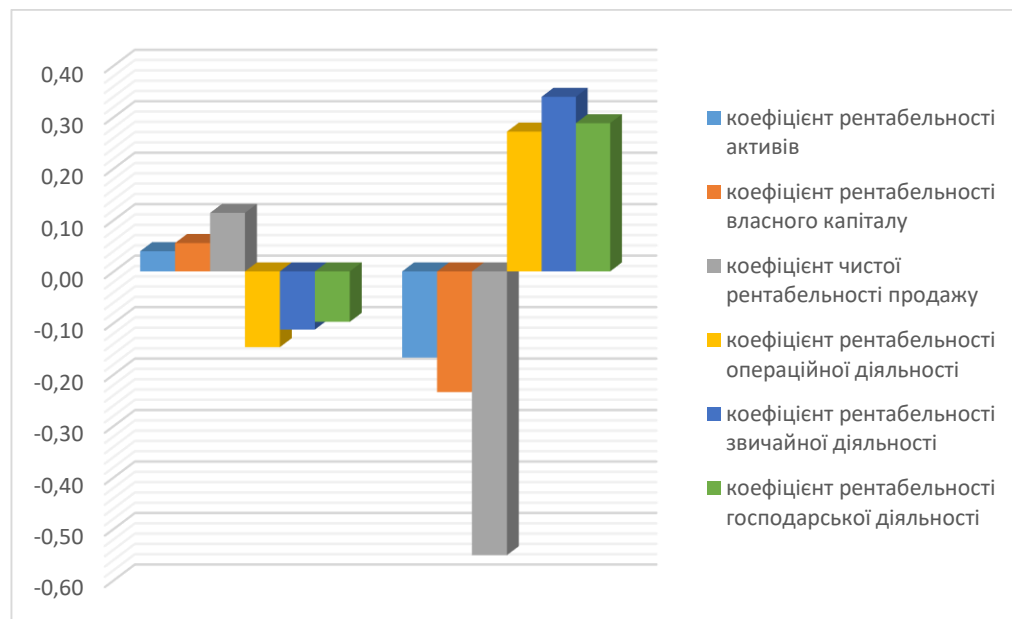


Рисунок 2.3 – Аналіз показників рентабельності АТ «Укртелеком»

Враховуючи негативні тенденції у показниках рентабельності проведемо факторний аналіз показників результативності досліджуваного

підприємства.

Аналіз розпочнемо із валового прибутку, відхилення за статтею якого у 2022 році порівняно з 2021 роком складає 633401 тис. грн. Валовий прибуток є різницею чистого доходу (виручки) від реалізації та собівартості реалізованої продукції. Адитивна факторна модель валового прибутку дозволяє визначити вплив на відхилення даного показника за рахунок зміни його факторних ознак. Таким чином, валовий прибуток у 2022 році зменшився за рахунок скорочення чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на $\Delta ВП_{чд} = -885859$ тис. грн. Водночас скорочення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) спричинило зростання валового прибутку на $\Delta ВП_{с} 252458$ тис. грн.

У таблиці 2.7 узагальнимо вихідні дані для факторного аналізу зміни інших результативних показників АТ «Укртелеком»

Таблиця 2.7 – Вихідна інформація для аналізу факторів формування фінансових результатів діяльності АТ «Укртелеком» за 2021-2022 рр., тис. грн.

Показник	Позначення (формула розрахунку)	2021 р., тис. грн	2022 р., тис. грн.	Відхилення (+/-), тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД(В)Р	5 279 923	4 394 064	-885 859
Інші операційні доходи	ІОД	1 122 496	953 127	-169 369
Інші фінансові доходи	ІФД	93 952	36 117	-57 835
Інші доходи	ІД	329 316	174 922	-154 394
Разом доходи	ЧД(В)Р+ІОД+ІД	6 825 687	5 558 230	-1 267 457
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СРП	4 079 757	3 827 299	-252 458
Адміністративні витрати	АВ	957 262	879 212	-78 050
Витрати на збут	ВнЗ	374 544	272 448	-102 096
Інші операційні витрати	ІОВ	169 982	2 362 406	2 192 424
Разом операційні витрати	ОВ= АВ+ВнЗ+ІОВ	1 501 788	3 514 066	2 012 278
Фінансові витрати	ФВ	534 075	611 141	77 066
Інші витрати	ІВ	16 529	457 891	441 362

Продовження табл. 2.7

Показник	Позначення (формула рорахункуу	2021 р., тис. грн	2022 р., тис. грн.	Відхилення (+/-), тис. грн
Разом витрати	СРП+ОВ +ФВ+ІВ	6 132 149	8 410 397	2 278 248
Валовий прибуток	ВП=ЧД(В)Р-СРП	1 200 166	566 765	-633 401
Фінансовий результат від операційної діяльності:	ФРод=ВП+ІОД-ОВ=	820 874	-1 994 174	-2 815 048
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	ФРдо оп-ня= ФРод+ІФД+ІД-ФВ-ІВ	693 538	-2 852 167	-3 545 705
Податок на прибуток	ПнП	92 875	429 969*	337 094
Чистий прибуток	ЧП=ФРдо оп-ПнП	600 663	-2 422 198	-3 022 861

* У 2022 році досліджуване підприємство отримало збиток, а тому відповідно норм визначених ст. 140 Податкового кодексу України [36], фінансовий результат до оподаткування зменшується на суму від'ємного значення об'єкта оподаткування платника (крім великих платників податків) минулих податкових (звітних) років. Великі платники податків зменшують фінансовий результат до оподаткування на частину суми від'ємного значення об'єкта оподаткування минулих податкових (звітних) років до повного його погашення у такому порядку [37].

Як видно з табл. 2.7 на скорочення чистого прибутку АТ «Укртелеком» негативно вплинули

- скорочення чистого доходу від реалізації (-885859 тис. грн),
- зменшення інших операційних доходів (-169369 тис. грн),
- зниження інших фінансових доходів (-154394 тис. грн)
- скорочення суми інших доходів (-154394 тис. грн),
- зростання інших операційних витрат (- 2192424 тис. грн),
- зростання фінансових витрат (-77066 тис. грн)
- збільшення інших витрат (- 441362 тис. грн)

Водночас сприяли формуванню чистого прибутку:

- скорочення собівартості реалізованої продукції (252458 тис. грн),
- зниження адміністративних витрат (78050 тис. грн),

- скорочення витрат на збут (102096 тис. грн),
- коригування податку на прибуток (337094 тис. грн).

Проведемо перевірку балансу факторів:

$$\begin{aligned} \Delta \text{ЧП} &= - 885859 - 169369 - 154394 - 154394 - 2192424 - 77066 - 441362 \\ &+ 252458 + 78050 + 102096 + 337094 = - 3\,022\,861 \\ &- 3\,022\,861 \text{ тис. грн} = - 3\,022\,861 \text{ тис. грн} \end{aligned}$$

Остання група показників фінансового стану присвячена показникам оборотності (табл 2.8.)

Таблиця 2.8 – Аналіз показників ділової активності АТ «Укртелеком»

Показники	2021 р	2022 р	Абсолютна зміна, пунктів	Відносна зміна, %
коефіцієнт оборотності активів	0,35	0,30	-0,04	-12,14
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,68	6,23	-0,45	-6,74
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,35	2,95	-0,40	-11,98
строк погашення дебіторської заборгованості, днів	107,43	122,05	14,62	13,61
строк погашення кредиторської заборгованості, днів	53,87	57,76	3,89	7,23
коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,60	0,47	-0,13	-21,91
коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,48	0,43	-0,06	-12,23
коефіцієнт оборотності залученого капіталу	1,20	1,06	-0,14	-11,92

З табл. 2.8 видно, що коефіцієнт оборотності активів підприємства скоротився з рівня 0,35 рази у 2021 році до 0,3 рази у 2022 році, тобто на 12,14%, що вказує на уповільнення темпів використання оборотних активів у генеруванні чистого доходу (виручки) від реалізації (рис. 2.4).

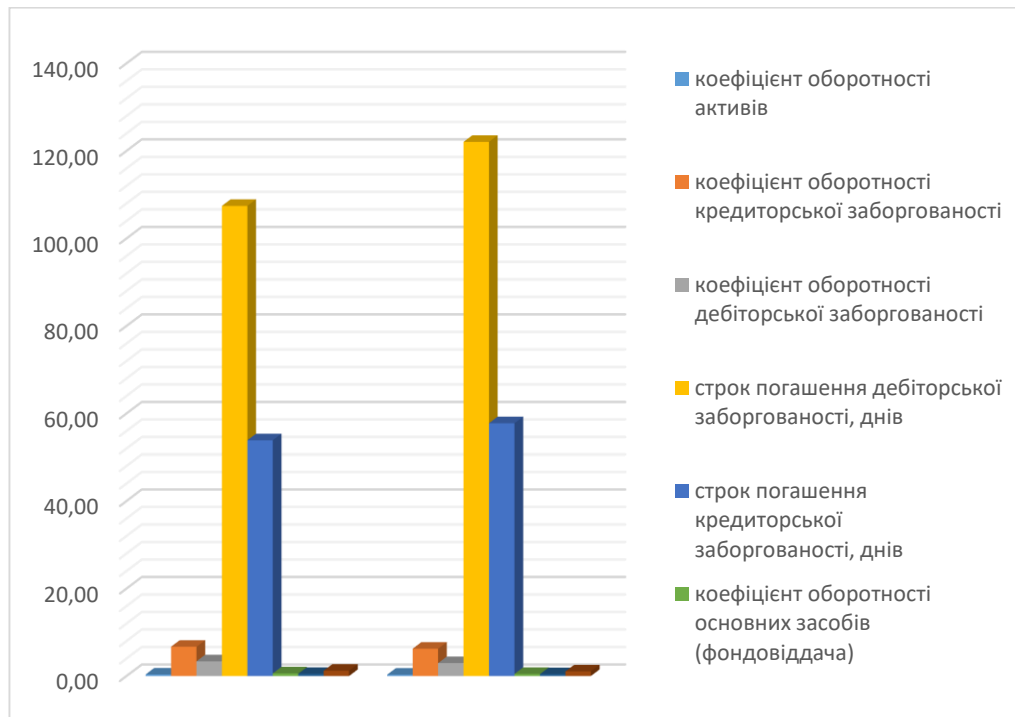


Рисунок 2.4 – Аналіз показників ділової активності АТ «Укртелеком»

Також спостерігається уповільнення оборотності як кредиторської (на 0,4 рази або 6,74% так і дебіторської (на 0,4 рази або 11,98%) заборгованості, що вказує на можливість оптимізування платіжної дисципліни на досліджуваному підприємстві.

Наступним етапом проведемо оцінювання ймовірності банкрутства АТ «Укртелеком» та ефективності його системи антикризового управління .

2.3 Діагностика ймовірності кризи та ефективності антикризового управління на АТ «Укртелеком».

У теоретичному розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи нами було обґрунтовано методику діагностики ймовірності кризи.

У табл. 2.9 зведено розрахунок показника ймовірності кризи за п'ятифакторною моделлю Альмана

Таблиця 2.9 – Вихідні дані та розрахунок показника ймовірності кризи за моделлю Альмана.

Показник	2021 р.,	2022 р.
власний оборотний капітал, тис. грн	757576,00	532284,50
загальна вартість активів, тис. грн	15289419,50	14482110,00
нерозподілений прибуток, тис. грн	600663,00	-2422198,00
прибуток до оподаткування, тис. грн	693538,00	-2852167,00
власний капітал, тис. грн	10893146,50	10328180,50
поточні зобов'язання, тис. грн	1613664,00	1841268,50
чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	5279923,00	4394064,00
робочий капітал, тис. грн	758059,50	532772,50
Розрахункові показники		
x1	0,05	0,04
x2	0,04	-0,17
x3	0,05	-0,20
x4	2,48	2,49
x5	0,35	0,30
$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5$	2,10	0,95

Як видно з табл 2.9 у 2021 році АТ «Укртелеком» мав високу ймовірність кризи (значення перебуває в інтервалі 1,8...2,6), а у 2022 році – значення показника Z суттєво скоротилось, що вказує на дуже високу ймовірність банкрутства ($Z < 1,8$).

У таблиці 2.10 наведено вихідні та розрахункові показники для діагностики ймовірності кризи за моделлю Спрінгейта

Таблиця 2.10 – Вихідні дані та розрахунок показника ймовірності кризи за моделлю Спрінгейта

Показник	2021 р.	2022 р.
робочий капітал, тис. грн	758059,50	532772,50
загальна вартість активів, тис. грн	15289419,50	14482110,00
прибуток до оподаткування, тис. грн	693538,00	-2852167,00
фінансові витрати, тис. грн	534075,00	611141,00
поточні зобов'язання, тис. грн	1613664,00	1841268,50
чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	5279923,00	4394064,00
Розрахункові показники		
A	0,16	0,16
B	0,05	-0,20
C	0,00	0,00
D	0,35	0,30
$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$	0,44	-0,31

Як видно з табл 2.10 за моделлю Спрінгейта – підприємство вже у 2021 році мало високу ймовірність до появи кризи ($Z < 0,862$), а у 2022 році - взагалі має відємне значення, що інтепритується як банкрутство підприємства.

Наступним етапом обчислимо ймовірність кризи із використанням моделі Таффлера і Тішоу (табл.2.11).

Таблиця 2.11 – Вихідні дані та розрахунок показника ймовірності кризи за моделлю Таффлера і Тішоу.

Показник	2021 р.	2022 р
загальна вартість активів, тис. грн	15289419,50	14482110,00
загальна сума зобов'язань, тис. грн	4396273,00	4153929,50
оборотні активи, тис. грн	2371240,00	2373553,00
поточні зобов'язання, тис. грн	1613664,00	1841268,50
операційний прибуток, тис. грн	820874,00	-1994174,00
чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	5279923,00	4394064,00
Розрахункові показники		
A	0,51	-1,08
B	0,54	0,57
C	0,11	0,13
D	0,35	0,30
$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$	0,41	-0,43

Як видно з табл 2.11 у 2021 році у АТ «Укртелеком» були гарні довгострокової перспективи та ймовірність банкрутва була низька ($Z > 0,3$). На жаль у 2022 році – значення показника суттєво погіршилось, та свідчить про високу ймовірність банкрутства ($Z < 0,2$)

Розрахунки інтегрального показника за моделлю О. Терещенка наведено у табл 2.12

Таблиця 2.12 – Вихідні дані та розрахунок показника ймовірності кризи за моделлю Терещенка

Показник	2021р	2022 р.
cash-flow, тис. грн	5279923,00	4394064,00
загальна сума зобов'язань, тис. грн	1613664,00	1841268,50
валюта балансу, тис. грн	15289419,50	14482110,00
середньорічна сума активів, тис. грн	15289419,50	14482110,00
чистий прибуток, тис. грн	600663,00	-2422198,00
чистий дохід (виручка) від реалізації, тис. грн	5279923,00	4394064,00
виробничі запаси, тис. грн	165773,00	184516,00

Продовження табл. 2.12

Показник	2021 р	2022 р.
власний капітал, тис. грн	5279923,00	4394064,00
основний капітал, тис. грн	15289419,50	14482110,00
Розрахункові показники		
x1	3,27	2,39
x2	9,47	7,87
x3	0,04	-0,17
x4	0,11	-0,55
x5	0,03	0,04
x6	0,35	0,30
$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$	6,67	-0,18

Використовуючи режим оцінювання для моделі Терещенка ($Z > 2$ – банкрутство не загрожує; $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства), бачимо, що у 2021 році підприємству не загрозовувало банкрутство. А ось у 2022 році – є кризовий стан.

Наступним етапом є розрахунок за моделлю Ліса (табл 2.13).

Таблиця 2.13 – Вихідні дані та розрахунок показника ймовірності кризи за моделлю Ліса

Показник	2021р	2022 р.
оборотний капітал, тис. грн	2371240	2373553
загальна варість активів, тис. грн	15289420	14482110
операційний прибуток, тис. грн	820874	-1994174
нерозподілений прибуток, тис. грн	600663	-2422198
власний капітал, тис. грн	5279923	4394064
позиковий капітал, тис. грн	10009497	10088046
Розрахункові показники		
x1	0,155	0,164
x2	0,054	-0,138
x3	0,039	-0,167
x4	0,527	0,436
$Z = 0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4$	0,017	-0,011

Інтерпретація розрахункових значень інтегрального показника за моделлю Ліса використовує значення 0,037. Як видно з табл. 2.13,

підприємство мало високу ймовірність кризи у 2021 році, та є кризовим у 2022 році.

Наступною за обґрунтованою у теоретичному розділі методикою є модель Р. С. Сайфуліна і Г. Г. Кадикова (табл 2.14)

Таблиця 2.14 - Вихідні дані та розрахунок показника ймовірності кризи за моделлю Сайфуліна і Кадикова

Показник	2021р	2022 р.
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	-0,85	-0,75
коефіцієнт поточної ліквідності	1,47	1,29
коефіцієнт оборотності активів	0,35	0,30
рентабельність реалізації	0,11	-0,55
рентабельність власного капіталу	0,06	-0,23
$R = 2 \cdot K_1 + 0,1 \cdot K_2 + 0,08 \cdot K_3 + 0,45 \cdot K_4 + K_5$	-1,427	-1,829

За даною моделлю фінансовий стан вважається незадовільним, якщо значення показника R є меншим одиниці. Як бачимо, АТ «Укртелеком» має кризовий стан і у 2021 і у 2022 рока, водночас він погіршується.

Значення коефіцієнта Бівера (табл. 2.15) свідчить, що у 2021 році підприємству банкрутство не загрожувало, а ось якщо протягом тривалого періоду буде $K_{\text{Бівера}} < 0,2$, то для АТ «Укртелеком» це свідчить про формування незадовільної структури балансу.

Таблиця 2.15 – Вихідні дані та розрахунок показника Бівера

Показник	2021 р	2022 р.
чистий прибуток	600663	-2422198
нарахована амортизація	759327,5	1570009,5
довгострокові зобов'язання	2782609,00	2312661
поточні зобов'язання	1613664,00	1841268,50
$K_{\text{Бівера}} = \frac{\text{ЧП} - \text{А}}{\text{ДЗ} + \text{ПЗ}}$	0,309	-0,205

Як бачимо усі методики вказують на погіршення фінансового стану АТ «Укртелеком», що актуалізує необхідність переходу підприємства на засади антикризового управління.

Проаналізує поточну систему управління досліджуваного підприємства (рис. 2.5).

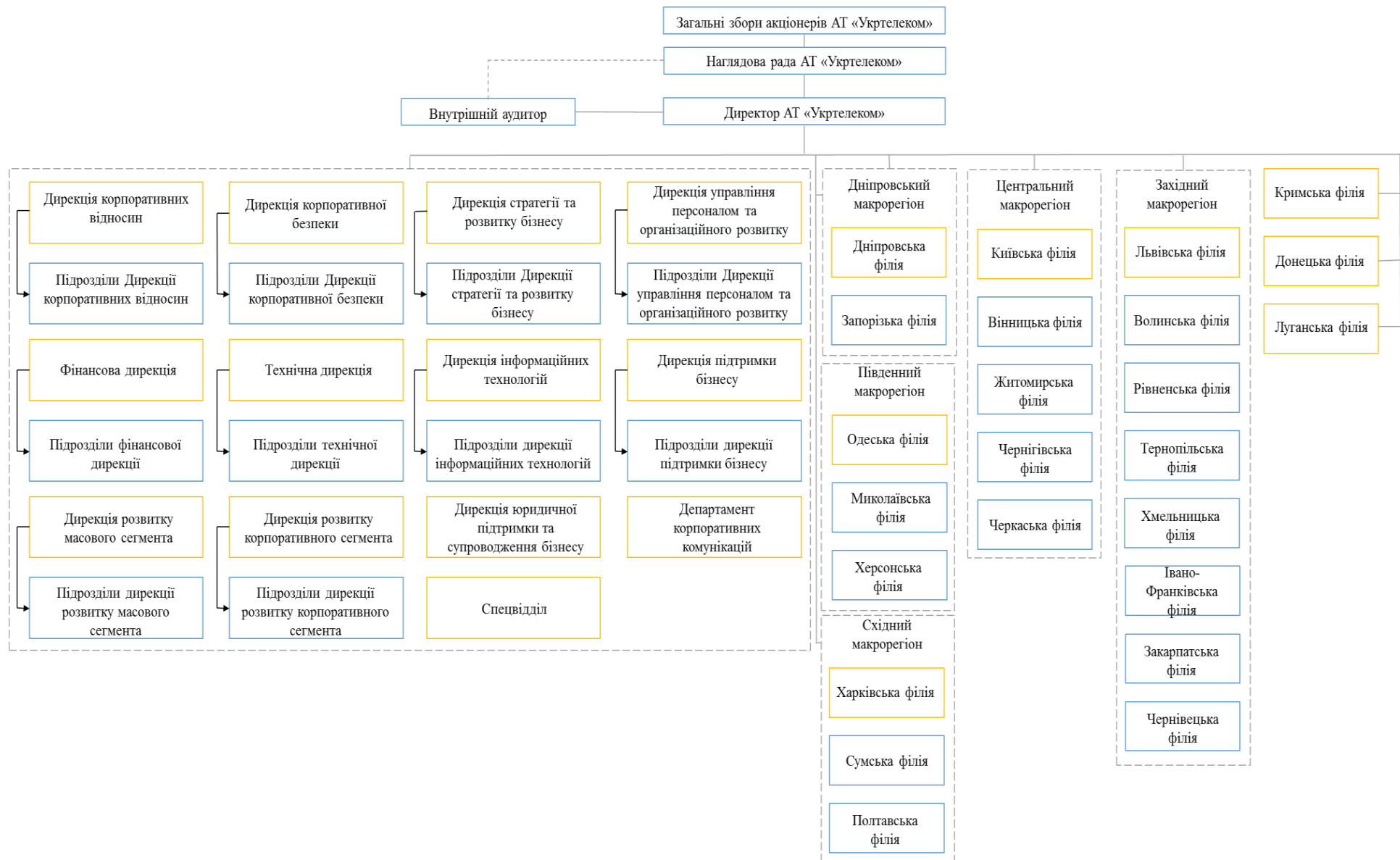


Рисунок 2.5 – Організаційна структура АТ «Укртелеком»[33]

Як видно з рис. 2.5. виконавчим органом підприємства виступає Директор, він же і здійснює управління поточною діяльністю Товариства, діє від його імені згідно з наданими йому повноваженнями.

АТ «Укртелеком» має такі філії: Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Житомирська, Закарпатська, Запорізька, Івано-Франківська, Донецька, Кримська, Луганська, Львівська, Миколаївська, Одеська, Полтавська, Рівненська, Сумська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська, Чернівецька, Київська міська філія.

З рис. 2.5. видно, що Волинська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Закарпатська, Івано-Франківська, Чернівецька філії входять до західного макрорегіону з керуючою Львівською філією; Житомирська, Чернігівська, Вінницька, Черкаська філії входять до центрального макрорегіону з керуючою Київською міською філією; Сумська, Полтавська філії входять до східного макрорегіону з керуючою Харківською філією; Запорізька філія входить до Дніпровського макрорегіону з керуючою Дніпропетровською філією; Миколаївська, Херсонська філії входять до південного макрорегіону з керуючою Одеською філією.

Відповідно до Статуту АТ «Укртелеком» органами управління Товариства є: загальні збори акціонерів - вищий орган Товариства; Наглядова Рада - орган, що здійснює управління Товариством, контроль та регулює діяльність виконавчого органу Товариства, а також захист прав акціонерів; одноосібний виконавчий орган Товариства - Генеральний директор.

Вищим органом Товариства є Загальні збори акціонерів, що скликаються щороку та проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним роком. Усі інші збори, що проводяться, вважаються позачерговими.

Наглядова Рада здійснює захист прав акціонерів та регулює діяльність Директора. До компетенції Наглядової Ради належить

вирішення питань, передбачених законодавством України, Статутом, а також переданих на вирішення Наглядової Ради Загальними зборами акціонерів.

АТ «Укртелеком» здійснює свою діяльність на регульованому ринку. Національна комісія, що здійснює регулювання у сфері зв'язку та інформатизації (НКРЗІ), що є регулятором на ринку телекомунікацій України, встановлює тарифи, зокрема на загальнодоступні послуги місцевого фіксованого зв'язку.

Стратегічна ціль розвитку Укртелекому – збереження лідируючих позицій та телекомунікаційному ринку України в довгостроковій позиції шляхом проведення модернізації телекомунікаційних мереж та її розвитку в найбільш перспективних локаціях [33]. Реалізація даної цілі залежить від розвитку трьох напрямків діяльності, що зазначені на рисунку 2.6.

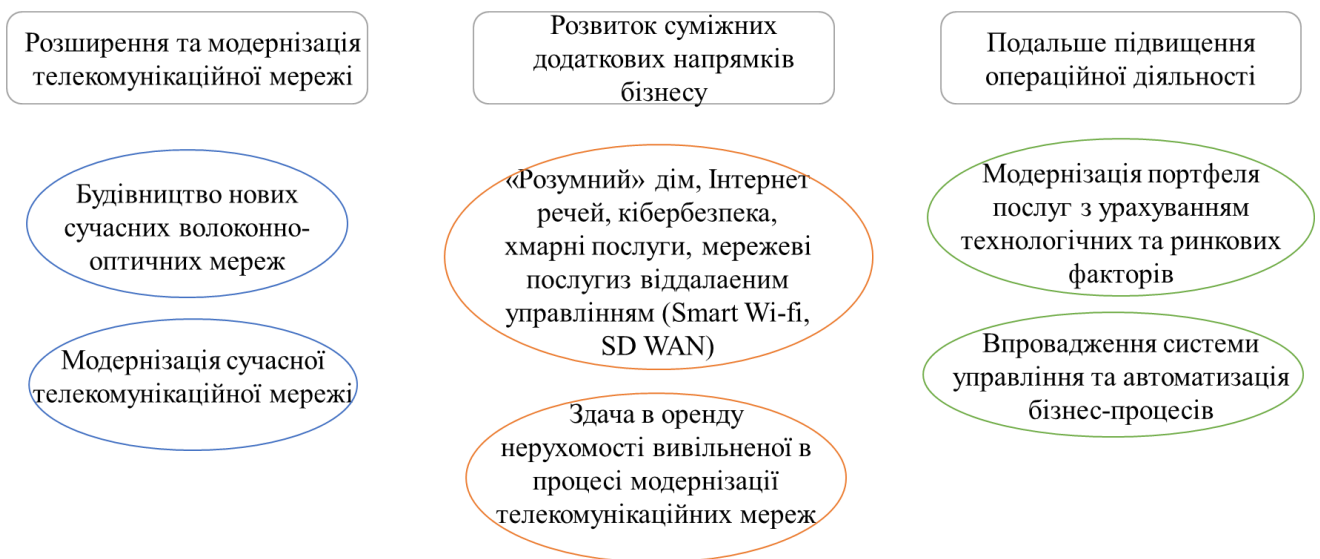


Рисунок 2.6 – Розвиток пріоритетних напрямків діяльності задля досягнення стратегічної цілі підприємства [33]

Як видно з рис. 2.6 АТ «Укртелеком», як один із найпотужніших лідерів телекомунікаційної галузі забезпечує роботою багато напрямків діяльності держави, бізнесу, суспільства. Телекомунікаційна галузь наразі створює інноваційну складову в соціально-економічному розвитку держави,

демонструючи упродовж десятиліть стійку динаміку росту. Сталий розвиток інформаційно- телекомунікаційної інфраструктури є найважливішою передумовою для підвищення конкурентоспроможності економіки та інтеграції України у глобальне інформаційне суспільство, дозволяє розширити можливості людини отримувати доступ до національних та світових інформаційних ресурсів, поліпшити умови та якість життя.

Проведена оцінка ймовірності банкрутства показала, що АТ «Укртелеком» має відносно стабільне фінансове становище з високою фінансовою стійкістю, та як результат спостерігається високий рівень фінансового потенціалу підприємства за досліджуваній період.

Отже, у другому розділі «Аналізування системи антикризового управління АТ «Укртелеком» проведено загально-економічну характеристику досліджуваного підприємства, здійснено аналіз основних показників його фінансового стану та проаналізовано його антикризову системи управління

В практичній частині бакалаврської роботи визначено, що АТ «Укртелеком» займає основний сегмент ринку телекомунікаційних послуг, проте, постійно потребує укріплення свого становища на ринку. Різноманітність ринкової кон'юнктури та глобалізація процесів введення телекомунікаційного бізнесу суттєво позначаються на обраних стратегічних напрямках досліджуваного підприємства.

Аналіз господарської діяльності АТ «Укртелеком» в період 2021 -2022 років показав, що, навіть в умовах повномасштабної війни, підприємство стабільно працювало. Від початку повномасштабного вторгнення рф головною метою адміністрації АТ «Укртелеком» було захистити персонал та забезпечити стабільну роботу компанії.

Аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства вказав на суттєве погіршення основних груп показників, зокрема скорочення показників ліквідності (хоча їх рівень ще перебуває у рекомендованих діапазонах),

уповільнення показників ділової активності та від'ємних значень показників рентабельності у 2022 році. Особливої уваги заслуговує недостатність власних обігових засобів та суттєве скорочення чистих оборотних активів. Водночас, підприємство є достатньо фінансово автономним (понад 70% господарських засобів фінансується за рахунок власного капіталу) та завдяки злагодженій та професійній роботі команди, підтримці партнерів, солідарності телеком галузі Укртелеком забезпечив стале функціонування своєї критичної інфраструктури та національної мережі, надаючи послуги ЗСУ, державним органам, бізнесу та населенню.

Проведена діагностика ймовірності банкрутства АТ «Укртелеком» засвідчує негативну динаміку розрахованих показників, що вказує на погіршення стійкості фінансового стану та нарощення загроз банкрутства у короткостроковому майбутньому. Водночас організаційна структура управління ще не адаптувалась до викликів, а тому АТ «Укртелеком» потребує шляхів вдосконалення антикризової системи, задля забезпечення сталого розвитку.

3. ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Управління стратегічними можливостями АТ «Укртелеком» з врахуванням виявленого ступеня загрози кризового стану

Проведена діагностика ймовірності кризи в діяльності АТ «Укртелеком» вказала критичне становище підприємства, що зумовлено військовими діями на території країни і значним збитком, отриманим підприємством у 2022 році. Для виявлення стратегічних можливостей АТ «Укртелеком» щодо подолання кризових явищ проведемо SWOT-аналіз його діяльності (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз АТ «Укртелеком»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1. Лідер ринку послуг фіксованого зв'язку. 2. Усі послуги в одному рахунку. 3. Широке покриття території України. 4. Використання власного обладнання. 5. Впровадження міжнародних стандартів з упровадженням рекомендацій міждержавних структур (ITU, ETSI, PC3 та ін.) у сфері телекомунікацій. 6. Надання послуг під єдиним брендом	1. Відсутність стратегії диверсифікації послуг. 2. Зменшення чисельності абонентів: чисельність абонентів швидкісного Інтернету в роздрібному сегменті зменшилася в 2022 р. на 1,7% (знизилася до 1,423 млн абонентів), а чисельність абонентів телефонії в В-to-С впала на 14%, знизившись до 4,8 млн осіб. 3. Пропозиція іншими мобільними операторами більш вигідних тарифів та послуг. 4. Значна плінність кадрів.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1. Розвиток нових видів послуг. 2. Розвиток технологій надання послуг мобільного зв'язку. 3. Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій. 4. Наявність власного обладнання для впровадження нових технологій. 5. Впровадження покриття 4G та 5G в Україні. 6. Збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення	1. Військовий стан 2. Висока конкуренція на ринку телекомунікаційних послуг. 3. Висока турбулентність політичних та економічних чинників у країні. 4. Зниження інвестиційної привабливості українського бізнесу для національних та іноземних інвесторів.

Як видно з табл. 3.1 наразі АТ «Укртелеком» лишається одним з найбільших українських підприємств як у загальнонаціональному масштабі, так і у сфері телекомунікацій, що надає повний спектр телекомунікаційних послуг. Водночас, найпотужніші ринкові позиції досліджуване підприємство має у сегменті послуг доступу до мережі Інтернет та послуг фіксованої телефонії.

Проте варто відзначити, що ринок мобільного зв'язку сьогодні лишається найбільш динамічною вітчизняною галуззю, для якого характерна жорстка конкуренція та достатньо високий рівень проникнення.

Проведений аналіз виявив, що український сегмент мобільного зв'язку представлений такими основними підприємствами: «Укртелеком», «Київстар», «Vodafone-Україна», «Lifecell», «Інтертелеком». Водночас – основними конкурентами досліджуваного підприємства є ПрАТ «Київстар», компанія «Vodafone-Україна» та «Lifecell», які разом займають понад 60 % вітчизняного ринку мобільного зв'язку.

На рис. 3.1 наведено ринкові позиції основних конкурентів досліджуваного підприємства.

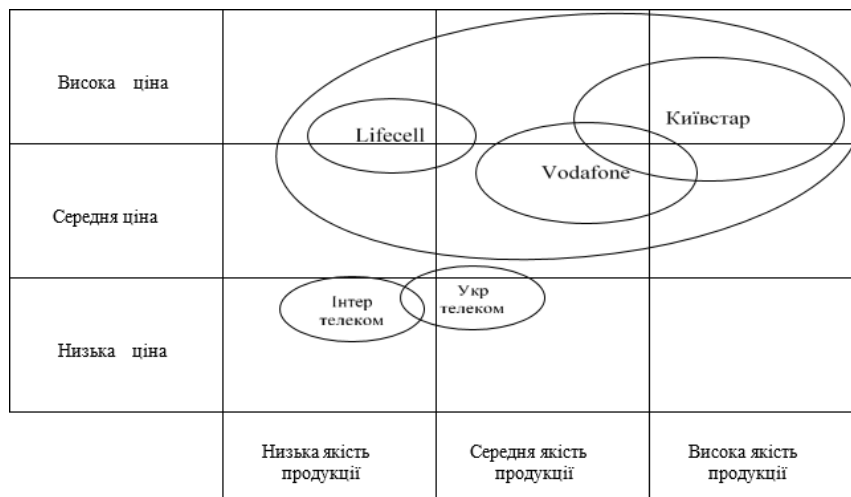


Рисунок 3.1 – Карта стратегічних груп конкурентів АТ «Укртелеком»

Як бачимо з рис. 3.1 місце досліджуваного підприємства на ринку на пряму залежить від кількості її абонентів.

Упродовж 2023 року кількість абонентів мобільного зв'язку в Україні

зросла на мільйон, а користувачів швидкісного інтернету — на 860 тисяч. Про це свідчать дані, опубліковані в річному звіті Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах електронних комунікацій, радіочастотного спектра та надання послуг поштового зв'язку (НКЕК) [39].

Кількість активних сім-карток станом на кінець 2023 року склала 50,3 млн одиниць, що на 1 млн більше, ніж станом на кінець 2022 року, хоча на 5,6 млн менше, ніж за підсумком 2021 року [39].

Таким чином, АТ «Укртелеком» варто реалізувати систему управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану, яка потребує визначення взаємодії антикризового управління з компонентами стратегічного управління. Така взаємодія повинна носити комплексний характер діючого механізму, який буде здатен швидко реагувати на виникаючі кризові ситуації, запобігаючи ним або ж у випадку їх дії мінімізувати руйнівний вплив на функціонуючі підприємства.

Впровадження системи стратегічного управління на АТ «Укртелеком» надасть можливість визначення об'єктивних зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують зміни, відстеження й аналіз їх змін, зменшення негативних наслідків цих змін. Формування й реалізація стратегій в рамках стратегічного управління підприємства створює передумови для відновлення й забезпечення довгострокової прибутковості та ефективної діяльності підприємства в умовах кризи, його пристосованості до непередбачуваних змін завдяки балансуванню елементів внутрішнього середовища та вирішенню протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищами підприємства. Разом з тим, стратегічне управління слід вважати одним із найважливіших механізмів реструктуризації та диверсифікації бізнесу в умовах кризи.

Виходячи зі встановлених вимог, на рисунку 3.2 наведено орієнтовний формат (структура) антикризової програми.

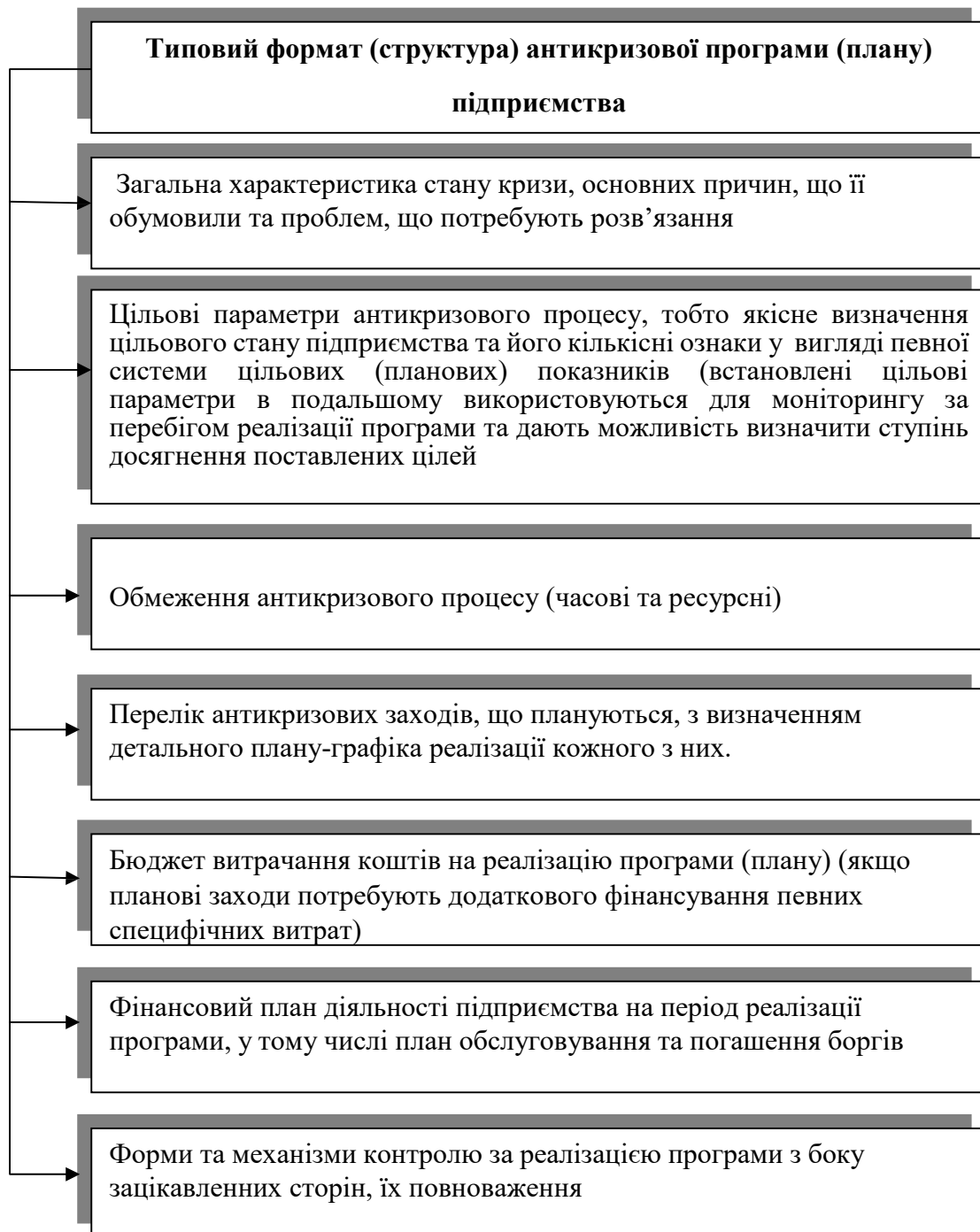


Рисунок 3.2 – Структура антикризової програми підприємства

Антикризова програма АТ «Укртелеком» повинна бути складовою механізму антикризового управління у вигляді планового документа, що встановлює цілі і завдання, доцільні для досягнення у запланованому періоді, а також методи їх реалізації.

Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління і практику телекомунікаційних підприємств щодо здійснення заходів по виходу з кризи, пропонуємо модель вибору та розроблення антикризової стратегії АТ «Укртелеком» (рис. 3.3)

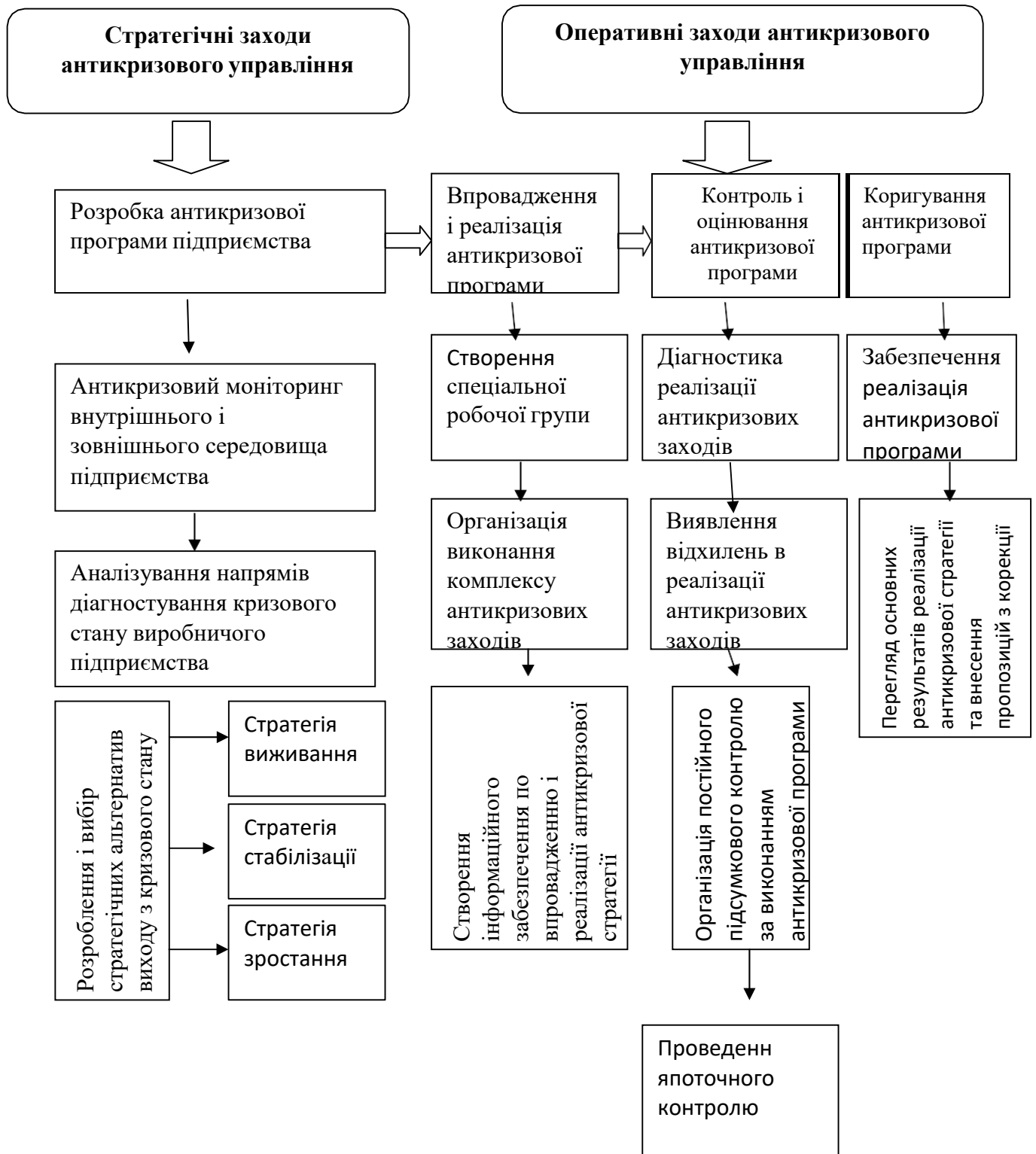


Рисунок 3.3 – Модель розроблення антикризової стратегії АТ «Укртелеком»

Запропонована модель відображає складний взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям і завданням, пов'язаних з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер, використання яких дозволить досліджуваному підприємству в кризових умовах не тільки розв'язати проблему виживання, але й реалізувати перспективу сталого росту.

Управління стратегічними можливостями підприємства з врахуванням ступеня загрози кризового стану – сучасний напрям управління, основним завданням якого є визначення та реалізація стратегічних антикризових заходів в умовах обмеженості стратегічних можливостей підприємства на основі результатів ідентифікації ступеня прояву кризового стану та обґрунтованого вибору стратегії розвитку з метою досягнення необхідного рівня її ефективності, а також поліпшення використання стратегічних можливостей й збереження достатнього рівня прибутковості діяльності підприємства. Максимальної ефективності здійснення такого управління досягає, коли відбувається зміна ставлення до людей, техніки та інновацій, системи знань.

Основними завданнями такого управління, слід вважати підтримання високого рівня ефективності здійснюваної діяльності та реалізованих стратегій, нарощування стратегічного потенціалу підприємства, високого рівня прибутковості діяльності та мінімізація впливу кризових явищ і процесів на діяльність підприємства.

Основними завданнями антикризової політики виступають: оперативне виявлення ознак кризового стану, недопущення банкрутства підприємства, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація підприємства, запобігання повторенню кризи.

В результаті, вибір стратегії повинен відбуватись на базі результатів діагностування стратегічних можливостей підприємства та із врахуванням

обмежень щодо повноцінного їх використання, враховуючи стратегічні пріоритети, що забезпечуватиме підвищення ефективності їх господарювання, нарощування експортного потенціалу, чистого прибутку від здійснюваної діяльності, виступатиме основою перетворень на підприємствах. Вирішення цієї сукупності проблем є важливим науковим і практичним завданням, що вимагає нагального та ефективного розв'язання задля підвищення ефективності функціонування усієї національної економіки.

Для досягнення переваг від впровадження управління стратегічними можливостями з врахуванням ступеня загрози кризового стану слід вдатись до використання сукупності взаємозалежних стратегій, зокрема таких як загальні, конкурентні, функціональні, товарні тощо, формуючи тим самим набір стратегічних альтернатив функціонування й розвитку підприємства, але за умов їх відповідності корпоративній стратегії.

Зміна умов господарювання АТ «Укртелеком» з початком повномасштабних військових дій спричинила собою появу в діяльності підприємств цілком нових проблем, що потребують розробки практичних рекомендацій з їх вирішення. До числа таких відноситься проблема розробки стратегії агресивного антикризового управління.

В умовах швидкоплинного ринкового середовища стратегія агресивного антикризового управління повинна розглядатися як могутній управлінський інструмент, за допомогою якого АТ «Укртелеком» не протистоїть внутрішнім і зовнішнім факторам впливу, а використовує їх для власного блага (нарощування прибутковості).

В умовах зростаючої конкуренції успіх АТ «Укртелеком» залежить від адекватного та своєчасного реагування на постійні зміни в середовищі. Тому слід активно застосовувати механізми керування у вигляді моделей управління інформаційною логістикою, що дозволяють здійснювати адаптацію до ринкових умов та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку. Поява і

становлення бізнес-реінжинірингу пов'язується звичайно з бажанням суттєво покращити ринкову діяльність, здійснити організаційну перебудову підприємства, ліквідувати кризові явища. Стратегічною задачею підприємства є шляхом здійснення комплексної програми реінжинірингу, що включає якісне вдосконалення основних бізнес-процесів з одночасним застосуванням нових інформаційних технологій, досягти модернізації та суттєвого підвищення ефективності діяльності та управління.

Взагалі такі процеси антикризового розвитку підприємницької структури як інновації, логістика та реінжиніринг тісно переплітаються між собою, забезпечуючи виникнення синергетичного ефекту та пом'якшуючи негативний вплив кризових явищ і процесів на діяльність підприємства.

Враховуючи необхідність зміни траєкторії антикризового управління, виняткову важливість запровадження агресивного антикризового управління на АТ «Укртелеком», з метою оптимального вибору стратегії антикризового управління пропонуємо використовувати модель МУКС (матрицю управління кризовим станом) [3].

В основу побудови матриці покладено два критерії: відношення підприємства до кризового стану із врахуванням ступеня його прояву та рівень ефективності управління.

Матриця вибору стратегій антикризового управління представлена нами на рис. 3.4.

Як вказують проведені діагностичні оцінки – АТ «Укртелеком» наразі знаходиться у II квадранті матриці (ефективність управління діяльністю підприємства (відношення валового прибутку до суми адміністративних витрат (у 2022 році складає 0,644) є більше 0, тому управління вважається ефективним. Кризовий стан є сильним, адже АТ «Укртелеком» має збиток та від'ємне значення власного оборотного капіталу).

Розглянемо детальніше характеристику агресивного антикризового

управління для II квадранту.



Рисунок 3.4 – Модель матриці управління кризовим станом

Стратегія виробничо-технологічної реструктуризації підприємства передбачає зміну базових елементів підприємства, перехід його на нову технічну та організаційну основу. Полягає в перетворенні виробничої підсистеми – виробничої структури підприємства, методів та форм організації виробництва, технічної бази, технологічних процесів.

Забезпечує високу гнучкість та мобільність виробництва залежно від динаміки змін на ринку – потреб у продукції певного типу, кількості і якості; постійну технічну готовність до випуску конкурентно спроможної продукції, що може бути забезпечена тільки за рахунок конкурентоспроможної технології, тобто за оптимальних прибутковості, собівартості, трудомісткості, якості і т. ін.; можливості підвищення сприйнятливості виробництва до нововведень різних

типів; тісний зв'язок усіх видів та етапів робіт з освоєння нововведень, їх інформаційну, технічну, технологічну сумісність та послідовність; новий зміст діяльності кожної виробничої ланки за рахунок нового сприймання місця і ролі виробництва як такого, його нової, стратегічної орієнтації; максимально чітку взаємодію із зовнішніми партнерами, що приймають участь у науково-дослідних, проєктно-конструкторських, маркетингових та інших роботах зі створення нової продукції на засадах зовнішнього кооперування.

Для АТ «Укртелеком» це може бути реалізовано за рахунок:

1) Розширення та модернізації телекомунікаційної мережі:

Досліджуване підприємство вже розпочало реалізацію проєкту «GPON SWAP»: розбудова GPON-мережі в населених пунктах із сильними позиціями на ринку фіксованого Інтернет-доступу. Переключення існуючих абонентів ADSL на GPON та нові продажі, зокрема у 2022 р. було побудовано 2,8 тис км оптичних ліній, забезпечено покриття для 249 тис домогосподарств, підключено 19,6 тис абонентів.

Ще одним проєктом АТ «Укртелеком» є Проєкт Локальна модернізація телеком мережі (ЛМТМ): Довгострокова Програма передбачає модернізацію та вивільнення майданчиків АТС завдяки зміні технологій надання послуг: переключення існуючих інтернет абонентів з xDSL на GPON та нові продажі; переключення абонентів ОТА на технологію FMC. В умовах повномасштабної війни в 2022 р. до Програми ЛМТМ було додатково включено 55 майданчиків АТС. В рамках реалізації Програми в 2022 р. на нову оптичну мережу було переключено понад 1,3 тис абонентів Інтернет, послугу телефонного зв'язку з використанням технології FMC отримали біля 1 тис. абонентів.

Стратегія реінжинірингу бізнес-процесів пов'язана із використанням методу переоцінювання стану компанії, перебудови її діяльності починаючи із самих основ, що має на меті різке зниження витрат, поліпшення якості продукції та підвищення оперативності в роботі. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів

полягає в переході від спеціалізації до генералізації, тобто у відмові від принципів поділу праці.

Логістична стратегія спрямована на оптимізацію ресурсів підприємства при управлінні основними і супутніми потоками. Стратегічні цілі задаються за допомогою комплексних показників ефективності логістики. Логістична стратегія може бути побудована на основі максимізації (мінімізації) одного або декількох (багатокритеріальна задача оптимізації) ключових показників. Виділяють такі види логістичних стратегій: мінімізації загальних логістичних витрат, покращення якості логістичного сервісу, мінімізації інвестицій в логістичну інфраструктуру, логістичний аутсорсинг.

Таким чином, перехід до наступальної тактики АТ «Укртелеком» передбачає розробку стратегічних планів розвитку, активну маркетингову та збутову політику, впровадження нових технологій управління фінансами, здійснення систематичного експрес-аналізу фінансового стану підприємств і доведення його результатів до акціонерів, потенціальних інвесторів і кредиторів. Виробничо-технологічна антикризова стратегія повинна охоплювати такі механізми, як впровадження прогресивних технологій, перепрофілювання виробничої бази підприємств, створення нових видів продукції, тощо.

З іншого боку, ефективна організація антикризового управління телекомунікаційного підприємства є втіленням системного менеджменту. Тому системне антикризове управління спрямовується на всі без винятку бізнес-процеси телекомунікаційного підприємства, а також має здійснюватися безпосередньо як за умов кризи, так і превентивно. При цьому прибуток є вирішальним показником діяльності телекомунікаційних підприємств у сучасній системі антикризового управління, яка має бути цілісною та відображати процеси, спрямовані на діагностику, попередження, нейтралізацію і подолання криз та їх причин на всіх управлінських рівнях, які здійснюються на засадах комплексного наукового підходу. Це дозволить інтегрувати концептуальні

положення системного, ситуаційного, процесного, функціонального, компетентнісного, поведінкового, проектного і стратегічного підходів для стабілізації функціонування і подальшого розвитку телекомунікаційних підприємств.

3.2. Економічне обґрунтування антикризових заходів АТ «Укртелеком»

Проведений аналіз сучасних моделей діагностики кризи підтвердив вирішальне значення наявності і розміру фактичного прибутку підприємства, який однозначно є найважливішим показником результатів господарської діяльності. У 2022 рік АТ «Укртелеком» отримало значний збиток та опинилось у кризовому фінансовому становищі.

Вищенаведене доводить доцільність управління прибутком, яке включає: формування прибутку, його розподіл та використання. До основних завдань управління прибутком варто віднести [40]:

- використання резервів збільшення прибутку за рахунок фінансово-інвестиційних операцій, виробничо-господарської діяльності підприємства;
- пошук можливих резервів щодо нарощування прибутку за рахунок оптимізації змінних та постійних витрат, удосконалення облікової та цінової політики підприємства, розробка пропозицій стосовно реалізації сприятливої податкової політики;
- покращення конкурентних позицій підприємства шляхом поліпшення ефективності розподілу і використання прибутку;
- урахування підприємницького ризику;
- оцінювання прибутковості комерційної та виробничої діяльності підприємства.

Виділимо фактори, які визначають розмір прибутку АТ «Укртелеком» та можуть виступати резервами його зростання:

– обсяг реалізації товарів та надання послуг – зростання кількості абонентів приведе до зростання доходів (виручки) від реалізації та безпосередньо прибутку за рахунок зниження частки постійних витрат;

– ціна на товари та послуги – зростання вартості товарів і послуг збільшує доходи (виручку) від реалізації та безпосередньо прибуток за рахунок збільшення питомої прибутковості одиниці товарів та послуг;

– витрати діяльності телекомунікаційного підприємства – зниження витрат, які не позначаються на якості телекомунікаційних послуг, можливе за рахунок оптимізації бізнес-процесів, більшої керованості та контролю.

Задля забезпечення зростання прибутку АТ «Укртелеком», необхідно використовувати його резерви (рисунок 3.5).

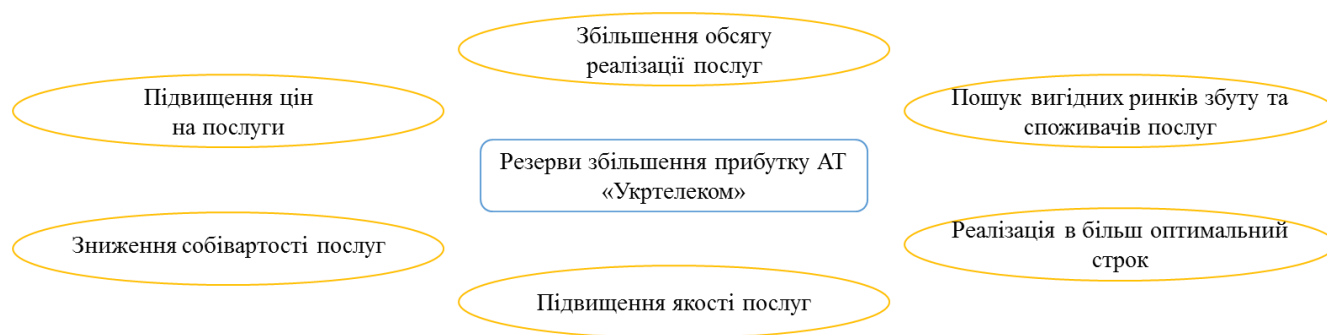


Рисунок 3.5 – Резерви збільшення прибутку АТ «Укртелеком»

Визначимо головні шляхи покращення цільової структури використання прибутку АТ «Укртелеком» [40]:

- визначення пріоритетного напрямку капіталізації коштів, що сприятиме зростанню фінансово-господарської діяльності підприємства;
- оптимізація обсягів резервного фонду;
- оптимізація коштів фонду споживання, що спрямовуються на матеріальне заохочення працівників підприємства;
- обґрунтування необхідних коштів, що спрямовують до інших цільових фондів та на інші цілі;

- оптимізація діяльності підприємства задля реорганізації розподілу прибутку;
- аналіз динаміки отриманих прибутків у базовому періоді та чинників впливу, виявлення резервів, що максимально сприятимуть збільшенню прибутку;
- розробка планів формування, розподілу і використання прибутку на майбутні періоди.

Як зазначалося раніше, на зміну величини прибутку впливає низка чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Факторний аналіз прибутку дозволяє прослідкувати зміну його динаміки.

Вплив зміни виручки від реалізації продукції і послуг на суму прибутку, визначається за формулами [40]:

$$\Delta P_1 = P_0 * (K_1 - 1) \quad (3.1)$$

$$K_1 = O^P_1 : O^P_0 \quad (3.2)$$

$$K_2 = S_1 : S_0 \quad (3.3)$$

де P_0, P_1 – прибуток відповідного базисного та звітного періоду;

K_1 - коефіцієнти зміни виручки від реалізації;

K_2 - коефіцієнти зміни собівартості продукції і послуг;

O^P_0, O^P_1 - фактична виручка від реалізації продукції і послуг за базисний та звітний роки;

S_0, S_1 - собівартість звітного та базисного періоду.

Вплив зміни структури й асортименту послуг на прибуток підприємства можна розрахувати за такою формулою [25]:

$$\Delta P_2 = P_0 * (K_1 - K_2) \quad (3.4)$$

Вплив зміни собівартості реалізованої продукції і послуг та фактичного обсягу прибутку на величину прибутку можна розрахувати за формулою [25]:

$$\Delta P_3 = O^P_1 * (S_1 / O^P_1 - S_0 / O^P_0) \quad (3.5)$$

Проведемо факторний аналіз формування прибутку АТ «Укртелеком»

використавши формули 3.1 – 3.5.

Початкові дані наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні фінансові показники АТ «Укртелеком»

Показники	Роки	
	2021, тис. грн.	2022, тис. грн.
Виручка від реалізації продукції та послуг	5 279 923	4 394 064
Собівартість продукції та послуг	4 079 757	3 827 299
Чистий прибуток	600 663	-2 422 198

Розрахуємо значення показників K_1 і K_2 :

$$K_1 = 4394064/5279923 = 0,8322$$

$$K_2 = 3827299/4079757=0,9381$$

Визначимо вплив зміни виручки від реалізації продукції і послуг на суму прибутку АТ «Укртелеком»:

$$\Delta P_1 = P_0 * (K_1 - 1) = 600663*(0,8322-1) = -100\,791,3 \text{ тис. грн}$$

Вплив зміни структури й асортименту послуг на прибуток АТ «Укртелеком» складає:

$$\Delta P_2 = P_0 * (K_1 - K_2) = 600663*(0,8322-0,9381) = -63\,610,2 \text{ тис. грн}$$

Вплив зміни собівартості реалізованої продукції і послуг на фактичний розмір прибутку АТ «Укртелеком» складає:

$$\Delta P_3 = O^{P_1} * (S_1 / O^{P_1} - S_0 / O^{P_0}) = 4\,394\,064 * (3\,827\,299/4\,394\,064 - 4\,079\,757/5\,279\,923) = 4394\,064*(0,773 - 0,871) = -430\,618,3 \text{ тис.грн}$$

Як видно з проведених розрахунків усі три фактори негативно впливали на розмір чистого прибутку. Їхній загальний негативний вплив складає 595019,7 тис. грн, що може бути резервом зростання чистого прибутку підприємства. Найбільш негативний вплив мало зростання собівартості реалізованої продукції і послуг (-430618 тис. грн). Зміна структури та асортименту мала менший вплив, але також негативний (-63610,2 тис. грн). Отже, для підвищення прибутковості й утримання своїх ринкових позицій АТ «Укртелеком» необхідно звернути увагу на цінову політику та використати можливості зниження витрат щодо

розширення асортименту послуг.

Підсумовуючи вище зазначене, сформуємо пропозиції задля зростання прибутку АТ «Укртелеком»:

1. оптимізація структури реалізації товарів та послуг відповідно до актуальних потреб ринку;
2. підвищення якості телекомунікаційних послуг;
3. нарощення обсягу реалізації товарів та послуг за рахунок зростання кількості абонентів та диверсифікації наданих послуг;
4. зменшення собівартості товарів та послуг, що можливе через оптимізацію витрат;
5. проведення моніторингу ринку збуту задля виявлення нових вигідних каналів реалізації та інформаційного забезпечення формування цінової політики;
6. аналіз фінансових результатів з метою виявлення недоліків та їх усунення.

Ще одним «вузьким» місцем фінансового стану АТ «Укртелеком» є відсутність власного оборотного капіталу. На забезпечення оборотного капіталу і необхідного рівня платоспроможності впливають: високий рівень платоспроможності, невисокий рівень оборотності і тенденція до зниження забезпеченості оборотних активів власними джерелами. Шляхами покращення може виступати підвищення конвертованості оборотних коштів і підтримання мінімально необхідного рівня ліквідності.

Забезпечення реалізації проектів розвитку підприємства включає в себе: підвищення якості надання телекомунікаційних послуг, забезпечення всіх ланок господарської діяльності високотехнологічним обладнанням та відсутність можливості залучення довгострокових кредитних зобов'язань. Реалізація даної цілі є актуальною та передбачає максимальне використання доходу.

Забезпечення високої рентабельності підприємства і прибутковості активів охоплює актуальність розширення ринків і створення високоефективного

управління компанією, де значна увага приділяється вибудовуванню іміджу підприємства. Задля здійснення чого необхідне формування доходу з метою досягнення необхідного рівня прибутковості активів.

Для забезпечення високоефективного мотиваційного механізму управління персоналом доцільно враховувати такі фактори: рівень доходу та соціальної захищеності персоналу вище середнього на ринку праці, стимулювання високоінтелектуального творчого потенціалу праці. Варто використовувати дохід для розробки нового мотиваційного механізму та диференціювати заробітну плату залежно від кінцевих результатів діяльності.

Пріоритетним напрямком щодо формування стратегії управління доходом на АТ «Укртелеком» є забезпечення ефективності функціонування підприємства відповідно до світового рівня.

Необхідно забезпечити доступ до отримання інформації різними рівнями корпоративного управління доходом Товариства. Для цього пропонується розробити систему внутрішньої звітності для кожного рівня управління та забезпечити комунікацію звітності структурних підрозділів з поетапним узагальненням показників у розрізі структурних підрозділів АТ «Укртелеком». При цьому система внутрішньої звітності має враховувати ієрархічність побудови системи обліку рівнів управління. Це дозволить оцінити результати діяльності кожного підрозділу та проаналізувати їх вклад у загальні результати господарської діяльності підприємства.

Таким чином, для виходу з кризового стану необхідно сформувати систему, що забезпечує своєчасне реагування на прояви кризових явищ на підприємстві.

Будь-які антикризові заходи мають бути орієнтовані на оптимізацію витрат, а не їхню мінімізацію, яка може дозволити збільшити надходження коштів у короткостроковій перспективі, але суттєво знизити в довготривалому періоді або призвести до втрати значної частки ринку. Модель управління

доходом дозволяє визначити зони відповідальності основних підрозділів підприємства, делегувати владні повноваження і встановлювати чисельно виражені цілі і завдання.

У табл 3.1 серед слабких місць АТ «Укртелеком» біло виділено високу плинність кадрів. Тому для забезпечення конкурентоспроможності та здійснення ефективної і прибуткової діяльності, підприємству варто приділяти увагу розвитку інтелектуального капіталу товариства. Аналіз кадрового складу у 2022 році показав, що крім високої плинності на підприємстві є надзвичайно низькою частка молодих спеціалістів; застаріла система мотивації та розвитку персоналу.

На сьогодні фахівці ринку праці виділяють такі головні задачі бізнесу:

- всупереч усім зовнішнім факторам необхідно проводити реорганізацію і міняти бізнес-модель. Ринок звужується через скорочення кількості людей, які проживають на території України, та обсягу їх споживання відповідно. За таких умов збереження попередніх обсягів продажу стає все складнішим, що вимагає збільшення ефективності підприємств, автоматизації більшості процесів, (щоб потреба у людському капіталі стала меншою), а це потребує значних інвестицій.

- разом із потребою у нових інвестиціях виникає потреба піднімати зарплату тим людям, які залишилися в компанії. Для залучення нових людей теж потрібно платити більше. Це складно для бізнесу, адже щоразу потрібно обирати, інвестувати у підвищення ефективності чи піднімати зарплату співробітникам.

- особливості роботи з бронюванням працівників. Через складну ситуацію, що склалась у сфері зайнятості України, та значний вплив працездатного населення з ринку праці, зокрема, до лав Збройних сил України, волонтерських організацій, виїзд за кордон, зростає потреба в максимально раціональному використанні робочої сили та забезпеченні сприятливого рівня адаптивності працездатного населення до змін на ринку праці, а це потребує виважених державних рішень [41].

Діяльність підприємств в умовах кризи суттєво відрізняється від його

стабільного функціонування. У зв'язку з цим антикризове управління персоналом значно відрізняється від традиційного управління персоналом і має носити системний характер. Зокрема, кризові ситуації суттєво змінюють організаційну поведінку персоналу, загострюють соціальне та психологічне напруження в колективі, потребують мобілізації власного потенціалу та нестандартних підходів до вирішення завдань. Антикризове управління персоналом потребує розробки і реалізації комплексу заходів тактичного та стратегічного характеру [42].

Водночас стратегія розвитку персоналу має бути довгостроковою та тісно пов'язаною з стратегією підприємства, до її складових варто віднести:

- формування концепції розвитку персоналу;
 - діагностику професійної придатності персоналу;
 - оцінку стратегічного розриву та потреби розвитку персоналу;
 - оцінку можливостей забезпечити усунення стратегічного розриву;
- встановлення пріоритетів розвитку персоналу;
- вибір стратегії розвитку персоналу з наявних альтернатив;
- розроблення основ майбутньої кадрової політики підприємства за всіма основними складовими;
- стратегічне планування розвитку персоналу (планування потреби в працівниках, яке охоплює організаційний аналіз, аналіз наявних посад, потреба в нових посадах, кількісне і якісне кадрове планування);
 - реалізацію планових заходів, спрямованих на розвиток персоналу, стратегічний контролінг; ресурсне забезпечення процесів реалізації запланованих заходів щодо розвитку персоналу;
 - оцінку ефективності запланованих заходів та обраної стратегії.

Пропонуємо для АТ «Укртелеком» такі тактичні заходи:

- створення гнучкої організаційної структури організації та ліквідація зайвих підрозділів;

- часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків;
- розширення «горизонтального набору» операцій, виконуваних одним працівником;
- упровадження нового, більш досконалого механізму мотивації та стимулювання праці персоналу з посиленням трудової відповідальності;
- запровадження систем оплати праці орієнтованих на загальний кінцевий результат;
- впровадження методів кадрового маркетингу, що забезпечить якість кадрової селекції у процесі наймання персоналу;
- впровадження ефективних систем атестації, аудиту персоналу;
- удосконалення форм та систем навчання персоналу;
- діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом;
- систематичний перегляд положень про підрозділи, посадових інструкцій та інших регламентуючих діяльність персоналу документів з метою їх удосконалення;
- скорочення витрат на оплату праці працівників основного і допоміжного виробництва, за рахунок заходів інтенсифікації праці та підвищення її результативності [44].

Криза примушує компанії мотивувати в основному тих, хто здатний в сьогоденнішніх умовах дати швидкий результат. Часто основним мотиватором в антикризовому управлінні стають гроші. При цьому системи довгострокової мотивації управлінського персоналу, такі як опційні програми і довгострокові бонуси, розраховані на період від шести років, при кризі малоефективні. В умовах нестабільності переважні короткострокові системи мотивації (від трьох до шести місяців), направлені на досягнення оперативних цілей, необхідних для подолання кризи [42].

Для здійснення ефективного антикризового управління персоналом АТ «Укртелеком» необхідно дотримуватись такої послідовності етапів процесу

антикризового управління персоналом:

1. Аналіз проблемної ситуації і стану підприємства - визначення положення підприємства на траєкторії життєвого циклу; дослідження тенденцій розвитку підприємства; оцінка наявних ресурсів підприємства, вкладень у них; виявлення резервів для підвищення ефективності діяльності та ресурсів, що дозволять подолати кризовий стан; визначення можливостей і загроз; аналіз інформаційного забезпечення управління підприємством; побудова оптимістичного, песимістичного та найбільш імовірного сценарію майбутнього стану підприємства.

2. Діагностика кадрового потенціалу - оцінювання структури персоналу; аналіз ступеня використання і розвитку компетенцій персоналу; дослідження кваліфікації персоналу; визначення сильних і слабких сторін у структурі персоналу і кадровому потенціалі підприємства.

3. Розроблення і впровадження заходів щодо маркетингу персоналу - проведення зовнішніх маркетингових досліджень: ринку праці, конкурентів, посередників, товару «людські ресурси», рівень оплати праці, форм і методів регулювання розподілу робочої сили, системи комунікацій; організація внутрішніх маркетингових досліджень: системи формування кадрового складу, плинності персоналу, згуртованості колективу, розвитку персоналу, морально-психологічного клімату в колективі, системи мотивації.

4. Розроблення антикризової кадрової стратегії і системи її маркетингової підтримки - аналіз корпоративної стратегії підприємства; розроблення антикризової кадрової стратегії, забезпечення її узгодження з генеральною стратегією; удосконалення комунікативних зв'язків; розроблення і впровадження програми адаптації персоналу до кризових умов діяльності; формування системи маркетингової підтримки.

5. Проектування антикризової кадрової політики - забезпечення розуміння і прийняття працівниками цілей підприємства і кадрової політики в умовах кризи;

активне залучення персоналу до антикризового управління, забезпечення справедливості, об'єктивності і відкритості ділового оцінювання персоналу; проведення атестації персоналу з метою виявлення проблемних аспектів; забезпечення професійного і гармонійного розвитку персоналу; розширення функцій і прав працівників; оптимізація системи мотивації персоналу.

6. Розроблення і організація виконання антикризових кадрових рішень - пошук необхідної інформації та її обробка; ранжування цілей з управління персоналом; виявлення можливостей ресурсного забезпечення реалізації антикризових кадрових рішень; підготовка нормативної, інструктивної і регламентуючої документації; раціональний розподіл завдань між підлеглими.

7. Розроблення заходів щодо подолання і попередження конфліктів - формування нової системи цінностей у персоналу, залучення персоналу до процесу формулювання антикризових цілей підприємства; забезпечення високої якості взаємовідносин персоналу з керівництвом підприємства; розроблення особистого плану розвитку для кожного працівника, обговорення його з керівництвом.

8. Визначення заходів щодо управління кадровими ризиками - аналіз джерел появи кадрових ризиків у кризових умовах; діагностика кадрових ризиків у кризовій ситуації; прогнозування та оцінка тенденцій зміни основних показників фінансово-господарчої діяльності підприємства при реалізації кадрових ризиків в умовах кризи.

9. Контроль за виконанням антикризових кадрових рішень - здійснення контролю за: інформаційним обміном; умовами праці; реалізацією плану маркетингу персоналу, антикризової кадрової стратегії, політики та ін.; виявлення відхилень та їх попередження [43].

Враховуючи вищевикладене, слід відзначити що, в умовах кризи підприємствам слід рекомендувати застосування активної кадрової політики, за якої керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на

ситуацію; кадрова служба здатна розробити антикризові кадрові програми, проводити постійний моніторинг ситуації і корегувати виконання програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Таким чином, виважений підхід до розробки стратегії антикризового управління персоналом забезпечить своєчасну діагностику та реагування на виникнення кризових явищ в сфері управління персоналом, сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства на ринку у довгостроковій перспективі

Підсумовуючи вище зазначене, систематизуємо план заходів щодо напрямків удосконалення антикризового управління АТ «Укртелеком» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – План заходів удосконалення антикризового управління АТ «Укртелеком» з метою підвищення ефективності менеджменту підприємства та покращення результатів його діяльності

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Економічний та інші види ефектів
Стабілізація прибутку шляхом: – визначення пріоритетного напрямку капіталізації коштів; – оптимізація коштів фонду споживання, що спрямовуються на матеріальне заохочення працівників підприємства; – оптимізація діяльності підприємства задля реорганізації розподілу прибутку; – розробка планів формування, розподілу і використання прибутку на майбутні періоди.	Фінансова дирекція; Дирекція стратегій та розвитку бізнесу; Дирекція інформаційних технологій; Дирекція розвитку масового сегменту	5 років	2157406 (2 362 406 - 187 000) тис. грн за рахунок скорочення інших операційних витрат до рівня 2021 року

Продовження табл 3.3.

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Економічний та інші види ефектів
- використання резервів збільшення чистого прибутку (збільшення доходів (виручки) від реалізації, оптимізація структури та асортименту товарів та послуг, скорочення собівартості реалізованої продукції)	Фінансова дирекція; Дирекція стратегій та розвитку бізнесу; Дирекція розвитку масового сегменту	1 рік	595 019,7 (тис. грн)
Побудова механізмів антикризового управління персоналом: — створення гнучкої організаційної структури організації та ліквідація зайвих підрозділів; - часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків; - розширення «горизонтального набору» операцій, виконуваних одним працівником; - упровадження нового, більш досконалого механізму мотивації та стимулювання праці персоналу з посиленням трудової відповідальності; - удосконалення форм та систем навчання персоналу; - діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом; - систематичний перегляд положень про підрозділи, посадових інструкцій та інших регламентуючих діяльність персоналу документів з метою їх удосконалення; — - скорочення витрат на оплату праці працівників виробництва, за рахунок заходів інтенсифікації праці та підвищення її результативності	Дирекція управління персоналом та організаційного розвитку	2 роки	25% від витрат 2022 року на оплату праці і відрахування на соціальні заходи $0,25 * (1\,546\,714 + 311\,650) = 464\,591,0$ тис. грн
Разом			3217016,7

Як видно з табл. 3.3. загальна сума запропонованих заходів складає 3217016,7 тис. грн. Водночас, варто відмітити, що прийняття рішення про впровадження антикризових заходів у більшості випадків є достатньо болісним для менеджменту підприємства, адже

- доводиться визнати наявність певних проблем та шукати винуватих у їх виникненні;
- впровадження антикризових заходів потребує певних витрат, а підприємство вже має складнощі із фінансуванням діяльності;
- інтереси найманих менеджерів (навіть топ-рівня) не завжди співпадають з інтересами власників підприємства, так, наприклад, скорочення обсягів прибутку підприємства або погіршення інших результативних показників його діяльності не одразу і далеко не завжди відображається на заробітній платі менеджерів різних рівнів.

Саме тому зазвичай на практиці впровадження антикризових заходів починається із запізненням, що суттєво знижує їх ефективність та поглиблює міру прояву кризи. А тому серед усіх інструментів антикризового управління на підприємстві найбільш важливими ми вважаємо стратегічні інструменти, спрямовані на кардинальні довгострокові зміни у сфері менеджменту суб'єкта господарювання. Реалізація цих змін дозволяє підприємству забезпечити нову якість зростання у багатьох сферах: організаційній, управлінській, технологічній тощо. Провівши радикальні зміни у сфері управління певними процесами на підприємстві, його власники (керівники) отримують по суті новий тип господарюючого суб'єкта без додаткових юридичних процедур, пов'язаних з ліквідацією, перереєстрацією тощо. Особливо це важливо для підприємств корпоративного типу, коли будь-які публічні юридичні процедури можуть призвести до суттєвого зменшення ринкової ціни акцій чи облігацій підприємства. Для АТ «Укртелеком» таким інструментом стратегічного

антикризового управління може стати реінжиніринг як інноваційний інструменту антикризового управління на підприємстві.

Отже, у третьому розділі «Основні напрямки удосконалення антикризового управління телекомунікаційного підприємства» проаналізовано напрями модернізації механізму антикризових підприємств, сформовано шляхи вдосконалення механізмів стабілізації доходів АТ «Укртелеком» та обґрунтовано необхідність запровадження антикризового управління персоналом підприємства.

З метою підвищення ефективності антикризового управління телекомунікаційних підприємств, було обґрунтовано доцільність розробки та реалізації відповідної антикризової програми, для чого має бути здійснена оцінка можливості реалізувати відповідні антикризові заходи з урахуванням часових і ресурсних обмежень. Варто зазначити, що антикризове управління ґрунтується на результатах проведеної діагностики підприємства. Подолання кризи повинно бути організовано органом управління підприємством. Найбільшу увагу антикризове управління звертає на стратегічне покращення фінансового стану досліджуваного підприємства.

Також обґрунтовано заходи покращення фінансового стану підприємства з метою попередження, прогнозування та подолання загрози банкрутства. Проведений факторний аналіз прибутку дозволив визначити кількісний вплив основних чинників, що його формують, особливо структури витрат діяльності досліджуваного підприємства.

В роботі обґрунтовано, що повномасштабна війна стала викликом для усього українського бізнесу і досліджуваного підприємства, зокрема. Так, АТ «Укртелеком» зішовхнувся з необхідністю евакуації співробітників, перевезення потужностей в безпечні або умовно безпечні регіони, відновлення пошкоджених мереж та забезпечення зв'язком ЗСУ

Відзначено, що в умовах кризи АТ «Укртелеком» варто дотримуватись активної кадрової політики, за якої керівництво підприємства має не тільки прогноз, але і засоби впливу на ситуацію. Тому кадрова служба досліджуваного підприємства повинна розробити антикризові кадрові програми, а також на основі постійного моніторингу ситуації проводити коригування програм відповідно до параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене узагальнення теоретично-методичних засад щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством (на прикладі акціонерного товариства «Укртелеком») дозволило сформулювати такі висновки:

1. Проведене дослідження сутності поняття кризи дозволило визначити, що криза – це загострення протиріч у мікроекономічній системі, причому і як всередині неї, тобто між її основними складовими, зокрема персоналом, технікою, технологією, виробництвом, фінансами та інш), так і викликане взаємовпливом окремих соціально-економічних систем, зокрема людиною, групою, підприємством, національною економікою, світовим господарством), яке загрожує її життєздатності в зовнішньому середовищі.

В представлений бакалаврській роботі систематизовано класифікацію факторів кризи за такими ознаками: місце виникнення, наслідки прояву, ступень впливу, взаємо- обумовленість; час дії та підхід до визначення. Більш докладно проаналізовано групи внутрішніх та зовнішніх факторів, що обумовлюють кризові явища в діяльності підприємства. Серед основних зовнішніх факторів виділено науково-технічні, природно-кліматичні, економічні, політичні, соціальні, демографічні та глобальні. Основним внутрішніми факторами є управлінські, ресурсно-технологічні, маркетингово-збутові, фінансово-інвестиційні. Вищенаведене дозволило обґрунтувати неминучість появи криз в діяльності підприємства та необхідності залучення дієвих механізмів виявлення ознак кризових явищ та їх подолання, тобто застосуванню інструментів антикризового управління.

2. Дослідження функцій та принципів системи антикризового управління на підприємстві виявив його особливості. Проведений огляд авторських визначень категорії «антикризове управління» підтвердив необхідність забезпечення всебічного, системного і стратегічного підходу до аналізу та

вирішенню виникаючих проблем, який має спільні для багатьох підприємств риси. Основними принципами антикризового управління визначено принципи постійної готовності до змін, превентивності дій, швидкості реагування на кризові явища, диференціації індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства; адекватності реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги; повної реалізації внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану, а також принцип використання у разі необхідності відповідних способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів в діяльності підприємства.

Визначено, що антикризове управління на сьогодні має бути обов'язковим елементом системи управління підприємством. Така підсистема управління дозволяє не лише подолати негативні наслідки кризи в діяльності підприємства, але й попередити її появу за рахунок вчасного оцінювання вірогідності її настання. Впровадження ефективної системи антикризового управління дозволяє не лише уникати кризи неплатоспроможності, але й дозволяє створити умови для розвитку та підвищення ефективності роботи підприємства, ефективного використання всіх видів ресурсів

3. Проведений аналіз методичних підходів до оцінювання ефективності системи антикризового управління включав такі методи статичного діагностування; аналітичного діагностування; експертного діагностування; лінійного програмування; динамічного програмування та діагностичного моделювання. На його основі визначено, що оптимальні результати дає використання тих методик, які є оптимальними по відношенню до отриманих сигналів щодо зміни стану підприємства на тому чи іншому етапі його життєвого циклу. Також відмічено, що наразі найчастіше використовують не динамічні, а статичні моделі оцінки їхньої ефективності, адже підприємства, які вже перебувають у кризовому стані, гостро потребують збалансування процесів їх

функціонування та розвитку.

В роботі досліджено найбільш поширені методи оцінювання ймовірності появи кризи в діяльності підприємства, зокрема моделі Альтмана, Ліса, Таффлера, Терещенка, Бівера, Спрінгейта, Сайфуліна і Кадикова, а також виділено переваги та недоліки цих авторських моделей. В роботі запропоновано провести комплексне оцінювання ймовірності появи кризи в діяльності досліджуваного підприємства за усіма представленими методиками.

4. Досліджуваним підприємством бакалаврської кваліфікаційної роботи обрано акціонерне товариство «Укртелеком», яке є найбільшим оператором фіксованого зв'язку в Україні, а також одним з європейських лідерів по впровадженню нового покоління волоконно-оптичних кабелів і інших елементів фізичної інфраструктури телекомунікацій.

АТ «Укртелеком» надає телекомунікаційні послуги на всій території України як фізичним особам, так і підприємствам та організаціям всіх форм власності. У 2022 році дохід від телекомунікаційних послуг склав 3 млрд. 814 млн. грн., що на 17,9% менше по відношенню до попереднього року, що пов'язане з повномасштабною війною.

Проведений аналіз основних показників господарської діяльності АТ «Укртелеком» вказав на зменшення вартості активів підприємства у 2022 році на 5,58% порівняно із значенням попереднього року. Водночас підприємство нарощує вартість необоротних активів, темп приросту яких складав у 2022 році 11,91%. Також позитивним є зростання вартості оборотних активів на 18,45%. Негативним в діяльності підприємства є значний збиток 2022 року, який призвів до скорочення вартості власного капіталу на 7,71%. Також відмічено суттєве скорочення середньорічної чисельності персоналу (на 15,56%), що пояснюється втратою територій внаслідок російської агресії та скороченням обсягу надання послуг їхньому населенню, а відповідно і потреби в персоналі відповідних філій

5. Аналіз фінансового стану досліджуваного підприємства підтвердив

його суттєве погіршення у 2022 році порівняно із попереднім роком. Серед основних негативних тенденцій відзначено скорочення залишкової вартості основних засобів виробничого призначення, зокрема машин та обладнання, скорочення показників ліквідності, відсутність власного оборотного капіталу, уповільнення показників оборотності основних засобів, власного капіталу, залученого капіталу та заборгованостей, у т. ч. кредиторської та дебіторської.

Окремо проаналізовано погіршення показників рентабельності досліджуваного підприємства та проведено факторний аналіз формування чистого прибутку АТ «Укртелеком», який вказав основні причини отримання збитку у 2022 році: скорочення чистого доходу від реалізації (-885859 тис. грн), зменшення інших операційних доходів (-169369 тис. грн), зниження інших фінансових доходів (-154394 тис. грн); скорочення суми інших доходів (-154394 тис. грн); надмірне зростання інших операційних витрат (- 2192424 тис. грн), - зростання фінансових витрат (-77066 тис. грн), а також збільшення інших витрат (- 441362 тис. грн)

6. Діагностика ймовірності кризи та ефективності антикризового управління на АТ «Укртелеком» включала розрахунок інтегральних показників ймовірності кризи в діяльності підприємства за наведеними у теоретичному розділі моделями. Проведені розрахунки підтвердили критичний стан АТ «Укртелеком», адже за усіма моделями – оцінка свідчила про високу загрозу банкрутства .

Проведений аналіз організаційної структури управління вказав на відсутність окремих спеціалізованих підрозділів антикризового управління, що дозволило запропонувати ряд пріоритетних напрямків діяльності підприємства для досягнення ним стратегічних цілей. В роботі відзначено, що АТ «Укртелеком» для проведення ефективної діяльності необхідно зосередитися на покращенні технологічного аспекту, оскільки рівень їх конкурентоспроможності насамперед зумовлює наявна техніко-технологічна база, а тому головним

напрямом утримання своїх конкурентних позицій і підвищення ефективності діяльності є запуск новітніх технологій, зокрема технології 5G.

7. У підрозділі «Управління стратегічними можливостями АТ «Укртелеком» з врахуванням виявленого ступеня загрози кризового стану» нами проведено SWOT-аналіз АТ «Укртелеком» та визначеного стратегічної групи його конкурентів, що дозволило обґрунтувати впровадження системи стратегічного управління на АТ «Укртелеком», яке надасть можливість визначення об'єктивних зовнішніх і внутрішніх факторів, що формують зміни, відстеження й аналіз їх змін, зменшення негативних наслідків цих змін.

Використання матриці вибору стратегій антикризового управління вказало на приналежність АТ «Укртелеком» до II квадранту матриці, що дозволило запропонувати шляхи модернізації системи антикризового управління досліджуваного підприємства через розробку антикризової програми та науково-організаційних рекомендації щодо реструктуризації телекомунікаційного підприємства, зокрема продовження реалізації програми ЛМТМ, яке забезпечить збереження доходу від існуючих абонентів інтернет та отримання додаткового доходу від нових підключень; отримання доходу від реалізації вивільнених активів; розширення переліку об'єктів нерухомості для здачі в оренду; економія електроенергії; економія операційних витрат на експлуатацію та відновлення мідної мережі та обладнання традиційної телефонії.

8. У роботі економічно обґрунтовано антикризові заходи запропоновані АТ «Укртелеком». Для цього проведено розробку резервів підвищення прибутковості діяльності, яка є вирішальним фактором життєздатності та ефективності будь-якого підприємства. Проведений факторний аналіз формування чистого прибутку підтвердив, що для підвищення прибутковості й утримання своїх ринкових позицій АТ «Укртелеком» необхідно звернути увагу на цінову політику та використати можливості зниження витрат щодо

розширення асортименту послуг.

Ще одним актуальним напрямом антикризового управління виділено – управління персоналом АТ «Укртелеком» в умовах кризи, яка суттєво змінює організаційну поведінку персоналу, загострює соціальне та психологічне напруження в колективі, потребує мобілізації власного потенціалу та нестандартних підходів до вирішення завдань. Тому було запропоновано ряд заходів антикризового управління персоналом тактичного та стратегічного характеру . Загальний очікуваний ефект від впровадження заходів складає 3217016,7 тис. грн. Водночас, було виділено ряд обставин, які можуть завадити повному впровадженню антикризових заходів на досліджуваному підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сметанюк О.А., Халупняк В.Р., Попов В.О. Антикризове управління персоналом підприємства. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)»* URL: [https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn 2024/paper/view/21065](https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn%2024/paper/view/21065) (дата звернення 24.04.2024)
2. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с
3. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Кондор, 2008. 366 с.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч.посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с
5. Барановський О. І. Сутність і різновиди фінансових криз. *Фінанси України*. 2009. №5. С. 2-20.
6. Колісник М. К. Антикризове управління виробничо-господарськими структурами у машинобудуванні : монографія. Львів : Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2009. 208 с.
7. Кукоба В. П. Управління антикризовою діяльністю підприємства : Навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 400 с.
8. Менеджмент : підручник / В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін./За наук. ред. доктора економ. наук, проф. В. Г. Федоренка. Київ : Алерта, 2008. 652 с.
9. Фінанси підприємств : підручник / А. М. Поддєрьогін, М. Д. Білик, Л. Д. Буряк та ін. ; Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. 5-те вид., перероб. та допов. Київ : КНЕУ, 2005. 546 с.
10. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. для сам ост.

- вивч. дисц. / Т.Є. Пенкіна, З.Є. Шершньова, А.Є. Черпак, С.В. Оборська. К. : КНЕУ, 2014 . 114 с.
11. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун - т, 2005. 377 с.
 12. Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
 13. Бланк І.А. Основи фінансового менеджменту: навч. посібник. Київ : Ника-Центр, 2004. 656 с.
 14. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Р Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : СЛУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
 15. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. URL : http://sophus.at.ua/Zb_LAC_11_2014.pdf#page=221 (дата звернення 14.05.2024)
 16. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf> (дата звернення 14.05.2024)
 17. Авдошина З.А. Антикризве управління: сутність, діагностика, методики. URL: https://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml. (дата звернення 14.05.2024)
 18. Шварц І.В. Проблеми антикризового управління підприємством в Україні: класифікація та шляхи подолання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2005. Вип. 208. Т. 2. С. 594–598.
 19. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3(42). С. 54–61.
 20. Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2009. № 38. С. 106–116.
 21. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління

- підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с.
22. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
 23. Чернявский А. Д. Антикризисне управління : навч. посібник. Київ : МАУП, 2000. 208 с.
 24. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К., Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2. С. 137-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rirgr_2020_2_16. (дата звернення 24.04.2024)
 25. Хринюк О.С., Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Електронне наукове видання «Ефективна економіка»*. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf (дата звернення: 12.06.2022).
 26. Чоран О.Є, Фінансовий менеджмент : навч. посіб. 2-ге вид. Київ. 2019. 520 с.
 27. Власюк В,Є., Гордієнко К.О. Пшенична А.О., Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. Вип. 12. С. 68-72. 34.
 28. Терещенко О. О. Дискримінантна модель діагностики банкрутства малих підприємств. *Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці*. 2009. Вип. 5(95). С. 256-262.
 29. Карачарова К. А. Методи прогнозування фінансової неспроможності підприємства. *Економічний аналіз*. 2015. Вип. 1. Том 21. Тернопіль. С. 292-297.
 30. Ліснічук О. А., Виноградова Є. В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. Вип. 4. С. 110-114.
 31. Модель Сайфуліна і Кадикова. веб-сайт. URL: <http://um.co.ua/10/10-7/10-73970.html> (дата звернення: 14.05.2024).

32. Офіційний веб-сайт АТ «Укртелеком». веб-сайт. URL: <https://ukrtelecom.ua/> (дата звернення 24.04.2024)
33. Звіт з управління 2022 рік URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/regulyarna-richna-informatsiya/zvit-za-2022-rik/> (дата звернення 24.05.2024)
34. Звіт з управління 2021 URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/regulyarna-richna-informatsiya/zvit-za-2021/> (дата звернення 24.05.2024)
35. Статут АТ «Укртелеком» (нова редакція), дата оприлюднення 28.04.2021 р. Офіційний веб-сайт АТ «Укртелеком». веб-сайт. URL: <https://ukrtelecom.ua/about/accounting/> (дата звернення: 03.05.2024).
36. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (*rada.gov.ua*) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення 24.05.2024)
37. Врахування від'ємного значення об'єкта оподаткування минулих податкових (звітних) років у платника податку на прибуток підприємств (*tax.gov.ua*). URL: <https://dp.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/554629.html> (дата звернення 24.05.2024)
38. МКР за освітньо-професійною програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спеціальності 073 Менеджмент на тему: «Управління підприємством на засадах антикризової політики» (*kpi.ua*) URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/2c3f65d5-3161-4dd4-ad0a-194105b7042e/content> (дата звернення 24.04.2024)
39. В Україні за минулий рік додалося 860 тисяч абонентів фіксованого інтернету - *MediaSapiens. (detector.media)* URL: <https://ms.detector.media/internet/post/34539/2024-03-28-v-ukraini-za-mynulyy-rik-dodalosya-860-tysyach-abonentiv-fiksovanogo-internetu/> (дата звернення 24.04.2024)
40. Ладунка І.С. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство: зб. наук. праць Мукачівського державного університету*. 2016. Вип. 5. С. 185-188
41. Ринок праці під час війни: які зміни потрібні (*ukrinform.ua*). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3827148-rinok-praci-pid-cas-vijni->

aki-zmini-potribni.html (дата звернення 24.05.2024)

42. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрямки. *Молодий вчений. Економічні науки..* 2020. № 2 URL: 76.pdf (molodyvcheny.in.ua) (дата звернення 24.04.2024)
43. Тендюк А. О. , Гераськіна О.А. Стратегічні напрямки антикризового управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка.* 2014. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuес_2014_1_15. (дата звернення 24.04.2024)
44. Гавриш О.А. Довгань Л.Є., Крейдич І.М. Технології управління персоналом: монографія. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/19480> (дата звернення 24.05.2024)

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

99

Назва роботи: Удосконалення системи антикризового управління підприємством (на прикладі акціонерного товариства «Укртелеком»)
Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
Підрозділ: кафедра ММЕ, факультет МІБ
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 85,6% Схожість 14,4%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.

☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.

☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи

Керівник роботи

Вирташ Р.
(підпис)
Сметнаюк О.А.
(підпис)

Халупняк В.Р.
(прізвище, ініціали)
Сметнаюк О.А.
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРТЕЛЕКОМ" м.Київ Акціонерне товариство Діяльність у сфері провідного електрозв'язку	Дата	КОДИ
		за ЄДРПОУ	31.12.2022
		за КАТОТТГ	21560766
		за КОПФГ	8039100000
		за КВЕД	230
			61.10

Середня кількість працівників: 10539

Адреса, телефон: 01601 м. Київ, бульвар Тараса Шевченка, буд. 18, (044) 246-43-78

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма №1

		Код за ДКУД 1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	182 788	276 551
первісна вартість	1001	660 672	717 923
накопичена амортизація	1002	(477 884)	(441 372)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	541 775	264 094
Основні засоби	1010	11 196 366	7 537 403
первісна вартість	1011	12 254 111	9 619 677
знос	1012	(1 057 745)	(2 082 274)
Інвестиційна нерухомість	1015	1 658 937	1 856 227
первісна вартість	1016	1 658 937	1 856 227
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	279	279
інші фінансові інвестиції	1035	27 528	299

Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	24	84 150
Відстрочені податкові активи	1045	0	346 710
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	132 691	110 037
Усього за розділом I	1095	13 740 388	10 475 750
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	200 713	168 319
Виробничі запаси	1101	107 424	114 026
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	8 910	0
Товари	1104	84 379	54 293
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	285 217	254 215
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	62 953	107 066
з бюджетом	1135	6 199	4 936
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	3 860
з нарахованих доходів	1140	355	6 743
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 316 978	952 965
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	235 407	796 675
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	68 868	51 312
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	116 215	111 970
Усього за розділом II	1195	2 292 905	2 454 201
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	493	483
Баланс	1300	16 033 786	12 930 434

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 681 562	4 681 562
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	11 948 749	11 113 515
Додатковий капітал	1410	411 370	411 370

Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	222 812	222 812
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5 439 942	-7 597 449
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	11 824 551	8 831 810

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	239 407	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1 097 531	1 232 527
Інші довгострокові зобов'язання	1515	860 200	752 015
Довгострокові забезпечення	1520	265 188	178 454
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	2 462 326	2 162 996
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	10 853	12 249
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	436 724	761 782
товари, роботи, послуги	1615	540 597	374 906
розрахунками з бюджетом	1620	75 462	131 534
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	13 247	7 310
розрахунками з оплати праці	1630	51 814	40 305
одержаними авансами	1635	86 404	84 638
розрахунками з учасниками	1640	1 897	1 897
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	300 494	293 177
Доходи майбутніх періодів	1665	31 287	22 272
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	198 130	205 558
Усього за розділом III	1695	1 746 909	1 935 628
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	16 033 786	12 930 434

Примітки: Усього зобов'язань має бути розраховано як сума рядків 1595 та 1695, що дорівнює 4

098 624 тисячі гривень станом на 31 грудня 2022 року (4 209 235 тисяч гривень станом на 31 грудня 2021 року та

4 583 311 тисяч гривень станом на 1 січня 2021 року).

Рядок 1510 "Довгострокові кредити банків" розділу "Довгострокові зобов'язання та забезпечення" у сумі 1 232 527 тисяч гривень (1 097 531 тисяча гривень станом на 31 грудня 2021 року та 1 411 488 тисяч гривень станом на 1 січня 2021 року) та рядок 1600 "Короткострокові кредити банків" розділу "Поточні зобов'язання та забезпечення" у сумі 12 249 тисяч гривень (10 853 тисячі гривень станом на 31 грудня 2021 року та 12 209 тисяч гривень станом на 1 січня 2021 року) включають банківські кредити, кредити від постачальників та кредити від пов'язаних сторін (Примітка 13).

Рядок 1515 "Інші довгострокові зобов'язання" розділу "Довгострокові зобов'язання та забезпечення" у сумі 752 015 тисяч гривень (860 200 тисяч гривень станом на 31 грудня 2021 року та 1 107 711 тисяч гривень станом на 1 січня 2021 року) та рядок 1690 "Інші поточні зобов'язання" розділу "Поточні зобов'язання та забезпечення" у сумі 205 558 тисяч гривень (198 130 тисяча гривень станом на 31 грудня 2021 року та 173 901 тисяч гривень станом на 1 січня 2021 року) включають зобов'язання з оренди, зобов'язання щодо виконання, зобов'язання з облігацій, емітованих материнською компанією та інші зобов'язання (Примітка 14).

Детальне розкриття змін внесених до фінансової звітності наведено в Примітці 4. Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Керівник

КОЦЮМБАС Л.Й.

Головний бухгалтер

СКЛЯРЕВСЬКА Д.І.

Підприємство

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"УКРТЕЛЕКОМ"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
31.12.2022
21560766

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 394 064	5 279 923
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 827 299)	(4 197 256)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	566 765	1 082 667
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	953 127	1 155 129
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(879 212)	(957 262)
Витрати на збут	2150	(272 448)	(374 544)
Інші операційні витрати	2180	(2 362 406)	(187 000)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	718 990
збиток	2195	(1 994 174)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	36 117	93 952

Інші доходи	2240	174 922	233 359
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(611 141)	(534 075)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(457 891)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	512 226
збиток	2295	(2 852 167)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	429 969	-60 239
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	451 987
збиток	2355	(2 422 198)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-803 823	1 392 665
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	78 157	8 064
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-725 666	1 400 729
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(-155 123)	(-10 093)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-570 543	1 410 822
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-2 992 741	1 862 809

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	997 072	906 845
Витрати на оплату праці	2505	1 546 714	1 939 203
Відрахування на соціальні заходи	2510	311 650	392 003
Амортизація	2515	1 238 712	1 161 984
Інші операційні витрати	2520	3 247 217	1 316 027
Разом	2550	7 341 365	5 716 062

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	18 726 248 000	18 726 248 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	18 726 248 000	18 726 248 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,129300	0,024100

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0,129300	0,024100
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: Рядок 2400 "Дооцінка (уцінка) необоротних активів" включає уцінку основних засобів, які були оцінені по справедливій вартості в сумі 803 823 тисячі гривень, з них: уцінка будівель та споруд сегмента управління нерухомості у сумі 166 307 тисяч гривень, уцінку активів, що підлягають вивільненню у сумі 656 тисяч гривень, уцінку, а також зменшення корисності спеціалізованих активів у сумі 636 860 тисяч гривень (у 2021 році включає дооцінку основних засобів, які були оцінені по справедливій вартості в сумі 1 392 665 тисяч гривень).

Рядок 2445 "Інший сукупний дохід" у сумі доходів в розмірі 78 157 тисяч гривень (у 2021 році - доходів розмірі 8 064 тисячі гривень) представлений актуарним прибутком по зобов'язаннях з довгострокових пенсійних виплат (Примітка 12).

Усі статті іншого сукупного доходу не будуть у подальшому перенесені у прибуток чи збиток.

Детальне розкриття змін внесених до фінансової звітності наведено в Примітці 4.

Консолідований прибуток на акцію

У 2022 році розрахунок чистого і скоригованого чистого консолідованого збитку на акцію проводився на основі консолідованого збитку, що відноситься до власників простих акцій Компанії, у сумі 2 306 662 тисячі гривень (2021 р. (перераховано): чистий прибуток у розмірі 532 400 тисяч гривень) та середньозваженої кількості простих акцій в обігу, а саме 18 726 248 000 акцій за 2022 та 2021 роки. Збиток на акцію за 2022 рік, розрахований на основі консолідованого збитку, становить 0,1232 гривні на акцію (2021 р. (перераховано): прибуток на акцію 0,0284 гривні).

Примітки, що додаються, є невід'ємною частиною цієї окремої фінансової звітності.

Керівник

КОЦІУМБАС Л.Й.

Головний бухгалтер

СКЛЯРЕВСЬКА Д.І.

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "УКРТЕЛЕКОМ" м.Київ Акціонерне товариство Діяльність у сфері проводового електрозв'язку	Дата за ЄДРПОУ за КАТОТТГ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
			01.01.2022
			21560766
			8039100000
			230
			61.10

Середня кількість працівників: 12934

Адреса, телефон: 01601 м. Київ, бульвар Тараса Шевченка, буд. 18, (044)246-43-78

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2021 р.
 Форма №1

Код за ДКУД 1801001			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	179 307	182 788
первісна вартість	1001	574 830	660 672
накопичена амортизація	1002	(395 523)	(477 884)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	271 012	541 775
Основні засоби	1010	8 632 460	8 946 074
первісна вартість	1011	9 093 370	10 003 819
знос	1012	(460 910)	(1 057 745)
Інвестиційна нерухомість	1015	2 857 811	3 909 229
первісна вартість	1016	2 857 811	3 909 229
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	279	279
інші фінансові інвестиції	1035	27 528	27 528
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	24	24
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	126 583	132 691
Усього за розділом I	1095	12 095 004	13 740 388

II. Оборотні активи			
Запаси	1100	130 833	200 713
Виробничі запаси	1101	91 291	107 424
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	3 451	8 910
Товари	1104	36 091	84 379
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	309 739	285 217
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	50 451	62 953
з бюджетом	1135	8 217	6 199
у тому числі з податку на прибуток	1136	875	4 714
з нарахованих доходів	1140	1 085	355
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 125 787	1 316 978
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	697 985	235 407
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	38 374	68 868
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
Інші оборотні активи	1190	87 104	116 215
Усього за розділом II	1195	2 449 575	2 292 905
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	474	493
Баланс	1300	14 545 053	16 033 786

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 681 562	4 681 562
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	10 222 554	11 321 378
Додатковий капітал	1410	411 370	411 370
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	222 812	222 812
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5 576 556	-4 812 571
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	9 961 742	11 824 551

II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	301 979	239 407
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1 411 488	1 097 531
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 107 711	860 200
Довгострокові забезпечення	1520	281 714	265 188
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
Призовий фонд	1540	0	0
Усього за розділом II	1595	3 102 892	2 462 326
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	12 209	10 853
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	234 841	436 724
товари, роботи, послуги	1615	412 789	540 597
розрахунками з бюджетом	1620	152 980	75 462
у тому числі з податку на прибуток	1621	64 796	0
розрахунками зі страхування	1625	12 461	13 247
розрахунками з оплати праці	1630	50 504	51 814
одержаними авансами	1635	113 885	86 404
розрахунками з учасниками	1640	1 897	1 897
із внутрішніх розрахунків	1645	1 319	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	290 059	300 494
Доходи майбутніх періодів	1665	23 574	31 287
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	173 901	198 130
Усього за розділом III	1695	1 480 419	1 746 909
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	14 545 053	16 033 786

Керівник

КОЦЮМБАС Л.Й.

Головний бухгалтер

СКЛЯРЕВСЬКА Д.І.

Підприємство

АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
"УКРТЕЛЕКОМ"Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2022
21560766

Звіт про фінансові результати(Звіт про сукупний дохід)

за 2021 рік Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 279 923	5 449 056
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 079 757)	(3 657 211)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	1 200 166	1 791 845
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	1 122 496	678 354
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(957 262)	(911 006)
Витрати на збут	2150	(374 544)	(373 001)
Інші операційні витрати	2180	(169 982)	(105 231)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	820 874	1 080 961
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	93 952	11 496

Інші доходи	2240	329 316	1 925 727
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(534 075)	(589 983)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(16 529)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	693 538	2 428 201
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-92 875	-396 526
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	600 663	2 031 675
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	1 211 353	1 180 743
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	8 064	-38 336
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	1 219 417	1 142 407
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(-42 729)	(189 929)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	1 262 146	952 478
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1 862 809	2 984 153

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	906 845	750 695
Витрати на оплату праці	2505	1 939 203	1 947 996
Відрахування на соціальні заходи	2510	392 003	401 376
Амортизація	2515	1 044 485	668 673
Інші операційні витрати	2520	1 299 009	1 277 709
Разом	2550	5 581 545	5 046 449

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	18 726 248 000	18 726 248 000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	18 726 248 000	18 726 248 000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,032100	0,108500

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,032100	0,108500
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Примітки: Рядок 2400 "Дооцінка (уцінка) необоротних активів" включає дооцінку основних засобів, які були оцінені ринковим методом в сумі 1 211 353 тисячі гривень, (у 2020 році включає дооцінку основних засобів, які були оцінені ринковим методом в сумі 544 001 тисяча гривень, та уцінку таких засобів у сумі 21 191 тисяча гривень, а також сторнування збитку від зменшення корисності спеціалізованих активів у розмірі 657 933 тисячі гривень).

Рядок 2445 "Інший сукупний дохід" у сумі доходів в розмірі 8 064 тисячі гривень (у 2020 році - витрати 38 336 тисяч гривень) представлений актуарним прибутком по зобов'язаннях з довгострокових пенсійних виплат.

Усі статті іншого сукупного доходу не будуть у подальшому перенесені у прибуток

чи збиток. Керівник

КОЦЮМБАС Л.Й.

Головний бухгалтер

СКЛЯРЕВСЬКА Д.І.

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ
УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«УКРТЕЛЕКОМ»)

Удосконалення системи антикризового управління підприємством (на прикладі акціонерного товариства «Укртелеком»)

Виконав: студент 4 курсу, групи МЗД-206

Спеціальності 073 – «Менеджмент»

Халупняк В.Р.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ММЕ

Сметанюк О.А.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретично-методичних засад щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством (на прикладі акціонерного товариства «Укртелеком»)

Відповідно до цільової спрямованості представленої дослідження нами визначено такі завдання:

- - дослідити поняття кризи та необхідність застосування антикризового управління;
- - визначити сутність, функції та принципи системи антикризового управління на підприємстві;
- - обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності системи антикризового управління підприємством;
- - надати загальну економічну характеристику АТ «Укртелеком» та проаналізувати основні показники його діяльності;
- - провести аналіз фінансового стану АТ «Укртелеком»;
- - продіагностувати ймовірність кризи та ефективність антикризового управління на АТ «Укртелеком»;
- - розробити модель управління стратегічними можливостями АТ «Укртелеком» з врахуванням виявленого ступеня загрози кризового стану;
- - економічно обґрунтувати антикризові заходи АТ «Укртелеком».

Об'єктом дослідження виступає система антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи антикризового управління акціонерного товариства «Укртелеком»)

Методи дослідження. Під час реалізації поставлених завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи було використано такі методи: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітних і попередніх років; групування – для встановлення залежності ефективності господарської діяльності від системних економічних чинників; монографічний – для детального вивчення теорії і практики організації фінансової діяльності на підприємстві.

Практична цінність представленої кваліфікаційної роботи полягає у формуванні комплексу економічно обґрунтованих пропозицій, які можуть бути використані на акціонерному товаристві «Укртелеком» з метою удосконалення системи його антикризового управління та підвищення ефективності його діяльності в цілому.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця.

Публікації результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи . Основні положення, рекомендації та висновки опубліковано у 1 публікації у збірнику тез доповідей конференцій :

Сметанюк О.А., Халупняк В.Р., Попов В.О. Антикризове управління персоналом підприємства. *Матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)»* URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21065>

Таблиця 1 - Трактування сутності поняття “криза”

Автор	Визначення
А. Чернявський	Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.
Ю. Розенталь, Б. Піджненбург	Криза – це ситуація, позначена високою небезпекою станом непевності, відчуттям невідкладності.
Л. Бартон	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації.
В. О. Василенко, К. В. Балдин, Є. Коротков, В. С. Зверев, А. В. Рукоусев	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.
С. М. Іванюта	Криза – це складний загострений стан, різкий перелом або занепад.
К. Херман	Криза – це несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетними цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішення.
С. А. Бурий, Д. С. Мацеха	Криза – це перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами.
А. М. Штангрет, О. І. Копилук	Криза – це зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження.

Автор	Визначення
Е. П. Жарковська, Б. Е. Бродський	Криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем.
А. М. Єсакова	Криза – це будь-яке відхилення від стану рівноваги, будь-яке обурення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми.
Д. В. Пухов	Криза – незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства.
Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О.	Криза – пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства.
З. Айвазян, В. Кириченко	Криза підприємства викликається невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища.
В. М. Шаповал	Криза – це сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування.

Таблиця 2 - Класифікація факторів, що обумовлюють кризові явища діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Види факторів	Характеристика
Місце виникнення	Внутрішні	Виникнення та інтенсивність прояву залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи.
	Зовнішні	Виникнення та інтенсивність прояву не залежить від діяльності підприємства, обумовлюється станом зовнішнього оточення.
Наслідки прояву	Загальні	Їх дія призводить до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності
	Специфічні	Їх дія погіршує перспективи діяльності підприємств окремого профілю діяльності (галузі, спеціалізації).
	Індивідуальні	Їх дія безпосередньо спричиняє виникнення ситуації банкрутства конкретного підприємства.
Ступень впливу	Основні	Значний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.
	Другорядні	Побічний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.
Взаємо-обумовленість	Незалежні	Визначаються певними подіями або тенденціями.
	Похідні	Наслідок у результаті дії причинно-наслідкового зв'язку.
Час дії	Постійні	Визначають загальний рівень загрози появи кризових явищ.
	Тимчасові	Посилюють рівень загрози появи кризових явищ внаслідок тих чи інших подій.
Підхід до визначення	Потенційні	Визначається сутністю явищ та процесів, що обумовлюють ймовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможність підприємства.
	Фактичні	Результат досліджень процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені в перебігу проведення спеціального дослідження.

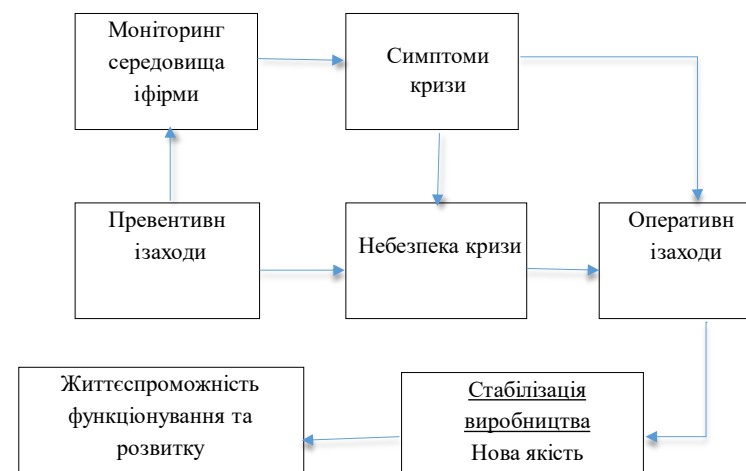


Рисунок 1 - Виникнення небезпеки кризи на підприємстві

Таблиця 3 - Зовнішні фактори кризи підприємства

Підгрупи факторів	Характеристика	Показники
Науково-технічні	Дія яких пов'язана із впровадженням досягнень науки й техніки, визначає конкурентоспроможність окремих товарів, тривалість життєвого циклу окремих виробництв (технологій), імовірність технологічних проривів та ін.	Зниження якості сировини, матеріалів, комплектуючих; відсутність національної інноваційної стратегії; зміни інноваційної активності в країні; згорання державних програм з розроблення прогресивних технологій.
Природно-кліматичні	Визначають кон'юнктуру ринку сировинних та сільсько-господарських ресурсів, обсяги розвитку натурального споживання населення (продуктів, вирощених самостійно на присадибних ділянках), зміни споживчого попиту.	Стихійні лиха, погіршення екологічної ситуації, штрафи за недотримання гранично-допустимих викидів.
Економічні	Характеризують стан розвитку економіки, її галузеву та територіальну структуру, насиченість ринку окремими товарами; тенденції зміни реального рівня доходів населення, обумовлюють сприятливість розвитку бізнесу через рівень інфляції, податків, кредитних ставок, характер та стабільність інструментів державного регулювання бізнесу, особливо регулюючого та податкового, обсяги державного замовлення та фінансування, інвестиційний клімат та ін.	Зростання інфляції; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку; зниження рівня реальних доходів населення; спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення рівня доходів у населення і зниження купівельної спроможності; посилення монополізму на ринку.
Політичні	Визначають стабільність та спрямованість внутрішньої політики, ставлення держави до підприємницької діяльності, характер державного регулювання економіки, ставлення до реформування відносин власності, заходи щодо захисту споживачів та підприємців	Нестабільність законодавства; загальна політична нестабільність у державі; загострення взаємовідносин між гілками влади; дискримінація підприємства органами влади.
Соціальні	Виявляються у звичках та нормах споживання, відданні переваги одним товарам та негативному ставленні до інших.	Зміна вибору споживачів; зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства.
Демографічні	Дія яких визначає розмір і структуру потреб споживачів (населення), а за відомих економічних передумов – його платоспроможний попит	Негативні демографічні тенденції; зниження культурного рівня населення.
Глобальні	Дія яких визначає можливості подальшого функціонування та розвитку підприємства в цілому	Негативні тенденції глобалізації економіки, вплив пандемії, катастроф всесвітнього масштабу

Таблиця 4 - Внутрішні фактори, що сприяють розвитку кризи на підприємстві

Підгрупи факторів	Характеристика	Показники
Управлінські	Дія яких пов'язана з неефективним управлінням менеджментом.	Невідповідність сучасним вимогам загальних принципів управління підприємством; відсутність стратегічного підходу; невикористання сучасних методів аналізу, планування, прийняття рішень; неправильно визначена місія підприємства; галузі діяльності.
Ресурсно-технологічні	Дія яких пов'язана із неефективним формуванням і використанням всіх видів ресурсів.	Незадовільний стан та якість використання основних фондів, матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів; неефективна закупівельна діяльність та організація виробничого процесу; велика матеріаломісткість виробництва; високий рівень матеріальних втрат; застаріла технологія виробництва; низька якість кадрів управлінського, виконавчого та технічного персоналу; дефіцит та висока плинність кадрів, втрата ключових працівників; неоптимальність виробничої програми; відсутність доступу до стратегічної та оперативної інформації; незадовільний стан системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень; зниження прогресивності використовуваних технологій; збільшення тривалості виробничого циклу; збільшення рівня виробничих запасів; скорочення оборотності коштів.
Маркетингові та збутові	Дія яких пов'язана із неефективною збутовою діяльністю.	Неефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики; незадовільне вивчення та прогнозування попиту; недостатньо диверсифікований асортимент продукції.
Фінансово-інвестиційні	Дія яких пов'язана із неефективним фінансовим та інвестиційним менеджментом.	Неефективна (з точки зору ліквідності) структура активів; збитковість випуску окремих видів продукції (товарів); високий рівень накладних (постійних) витрат; надмірна частка позикового капіталу; висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу; перевищення допустимих меж фінансових ризиків; неефективність формування власного та залучення позикового капіталу. Довготривалість освоєння інвестиційних ресурсів, суттєве перевитрати інвестиційних ресурсів; недосягнення запланованих обсягів прибутку за здійсненими інвестиційними проєктами; неефективно сформований фондовий портфель.

Таблиця 5 - Визначення поняття «антикризове управління» у науковій літературі

Джерело	Визначення
Бланк І.А. [13]	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється про-тягом усього періоду його функціонування
С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова [14]	Система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розроблення і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дають змогу усунути тимчасові пере- шкоди, зберегти і примножити ринкові позиції
В. Оліярник, У. Дідух [15]	Система заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи для недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства
І.О. Ахновська [16]	Система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на своєчасну діагностику і попередження фінансової кризи шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення і попередження банкрутства підприємства
З.А. Авдошина [17]	Певна сукупність методів і прийомів, що дають змогу діагностувати кризи підприємства, здійснювати їх профілактику, переборювати негативні наслідки, згладжу-вати протікання кризи
І.В. Шварц [18]	Планування та проведення заходів зі збереження та покращення базисних показників сталості та розвитку на підприємстві, а також створення моніторингової системи аналізу відповідних показників
О.І. Винокурова [19]	Безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дають змогу прогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання
Л.С. Ситник [20]	Система управління, спрямована на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації всіх ресурсів
О.О. Терещенко [21]	Застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи

Антикризове управління, відтак, слід розуміти як багатогранний та комплексний процес:

- як управління, в якому передбачається небезпека кризи завдяки діагностиці її симптомів та здійснюється розробка запобіжних заходів зі зниження негативних проявів кризи й використання її факторів для наступного розвитку;-
- як управління, що застосовується в умовах настання кризового стану, в якому передбачається діагностика її проявів і здійснюється розробка заходів з ліквідації наслідків кризи та згладжування факторів її впливу на подальший розвиток підприємства;
- як управління, що застосовується у післякризовий період, в якому передбачається діагностика рівня подолання кризового стану та виявлення резервів щодо запобігання його виникненню у майбутньому.

- **Серед основних принципів підготовки до функціонування підприємства в кризових ситуаціях слід виділити:**

- принцип постійної готовності до змін. Постійне реагування на внутрішні та зовнішні прояви криз дає змогу зміцнювати конкурентну позицію підприємства та підвищувати його потенціал;
- принцип превентивності дій. Реалізація цього принципу забезпечує ранню діагностику передкризового стану підприємства та своєчасне використання можливостей задля нейтралізації кризи та використання її на власну користь;
- швидкість реагування на кризові явища в діяльності підприємства. Що раніше будуть включені антикризові механізми по кожному виявленому кризовому явищу, то більшими є можливості щодо відновлення порушеної рівноваги господарської діяльності підприємства;
- диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства;
- адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги;
- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану;
- використання у разі необхідності відповідних способів і методів, спрямованих на запобігання виникненню або мінімізацію негативних наслідків кризових явищ і процесів в діяльності підприємства [10]

Таблиця 6 – Комплексна методика діагностики кризи на підприємстві

Авторська модель	Алгоритм розрахунку інтегрального показника
Альтмана	$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5$
Спрінгейта	$Z = 1,03A + 3,07B + 0,66C + 0,4D$
Таффлера і Тішоу	$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4$
О. Терещенка	$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6$
Р. Ліса	$Z = 0,063 \times X_1 + 0,092 \times X_2 + 0,057 \times X_3 + 0,001 \times X_4$
Р. Сайфуліна і Г. Кадикова.	$R = 2 K_1 + 0,1 K_2 + 0,08K_3 + 0,45 K_4 + K_5$
Бівера	$K_{\text{Бівера}} = (ЧП - А) / (ДЗ + ПЗ)$

Таблиця 7 - Порівняльна характеристика моделей прогнозування банкрутства підприємства

Моделі	Переваги	Недоліки
П'яти-факторна модель Альтмана	Простота й можливість застосування за наявності обмеженої інформації; порівнянність показників; можливість поділу аналізованих компаній на потенційних банкрутів та небанкрутів; висока точність розрахунків.	Неможливість використання в українських умовах (не враховує українські особливості економіки); складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; обмеженість сфери застосування; заснування на застарілих даних; неврахування показників рентабельності.
Модель Спрінгейта	Демонстрування достатнього рівня надійності прогнозу, точність близько 90%.	Створена для підприємств США й Канади з метою оцінювання; немає галузевої та регіональної диференціації Z-рахунку; між змінними спостерігається досить висока кореляція; не підходить для економіки України.
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу	Спрошеність розрахунків та висока точність прогнозу ймовірності банкрутства компанії, що пов'язано зі значною кількістю проаналізованих компаній.	Обмеження сфери застосування (тільки для акціонерних товариств, акції яких активно торгуються на фондовому ринку); складність інтерпретації підсумкового значення; неможливість використання в українських умовах; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; використання застарілих даних.
Модель Терещенка	Врахування специфіки діяльності суб'єктів; охоплення незначної кількості показників; доступність інформації, необхідної для розрахунку параметрів моделі.	Недостатній рівень обґрунтованості показників та їх нормативних значень; можливість застосування тільки для окремих підприємств; великий інтервал невизначеності.
Модель Р. С. Сайфуліна і Г. Г. Кадикова.	Модель може застосовуватися з метою класифікації підприємств за рівнем ризику, взаємовідносин з ними банків, інвестиційних компаній, партнерів.	Діагностика не дозволяє оцінити причини попадання підприємства "в зону неплатоспроможності"; нормативний зміст коефіцієнтів, що використовуються для рейтингової оцінки, також не враховує галузевих особливостей підприємств.
Модель Ліса	Простота й швидкість розрахунків; доступність необхідних для розрахунків даних; можливість оцінити фінансовий стан та спрогнозувати банкрутство.	Не пристосована до українських підприємств; створювалася з урахуванням західних особливостей розвитку; не може застосовуватися до малих підприємств; не відповідає методичним прийомам розрахунку показників фінансової звітності.
Модель Бівера	Використання показника рентабельності активів та винесення судження про терміни настання банкрутства підприємства.	Відсутність підсумкового коефіцієнта, складність інтерпретації підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; неможливість використання в українських умовах (не враховує українські особливості економіки).

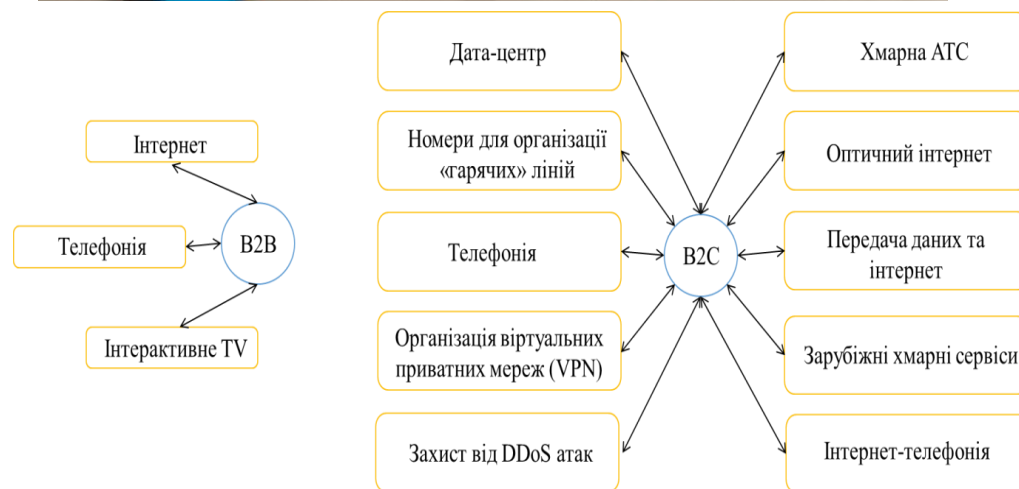
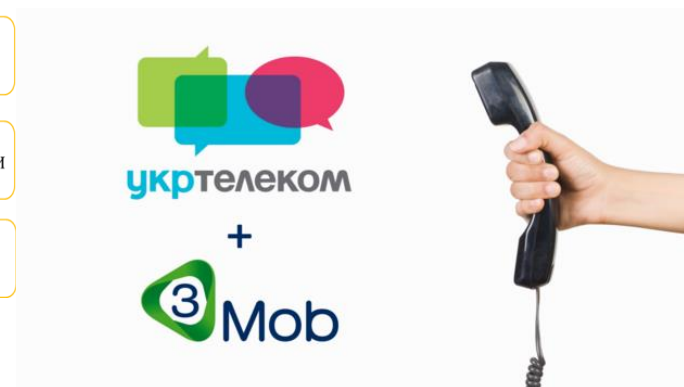


Рисунок 2 – Основні послуги «Укртелеком»



Таблиця 8 – Основні показники господарської діяльності

Стаття фінансової звітності	2021	2022	абс. знач. зміни	темп приросту , %
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	13573447,00	12816664,00	-756783,00	-5,58
2. Необоротні активи, тис. грн	9503814,50	10635812,00	1131997,50	11,91
у т.ч. відсотків у загальній вартості активів	70,02	82,98	12,97	
3. Оборотні активи, тис. грн	1840881,00	2180560,00	339679,00	18,45
у т.ч. відсотків у загальній вартості активів	13,56	17,01	3,45	-
4. Необоротні активи, утримувані для продажу, та	2228751,5	292	-2228459,50	-99,99
у т.ч. відсотків у загальній вартості активів	16,42	0,002	-16,42	-
5. Власний капітал, тис. грн	9287877,50	8571366,00	-716511,50	-7,71
у т.ч. відсотків у загальній вартості джерел фінансування	68,43	66,88	-1,55	-
6. Залучений капітал, тис. грн	4285569,50	4245298,00	-40271,50	-0,94
6.1. у т.ч. довгострокові зобов'язання	1723376,5	2447050	723673,50	41,99
у т.ч. відсотків у загальній вартості джерел фінансування	12,70	19,09	6,40	-
6.2 у т.ч. поточні зобов'язання	2562193	1798248	-763945,00	-29,82
у т.ч. відсотків у загальній вартості джерел фінансування	18,88	14,03	-4,85	-
7. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5279923,0	4394064,0	-885859,0	-16,78
8. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4197256,0	3827299,0	-369957,0	-8,81
9. Валовий прибуток, тис. грн	1082667,0	566765,0	-515902,0	-47,65
10. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	718990,0	-1994174,0	-2713164,0	-377,36
11. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	512226,0	-2852167,0	-3364393,0	-656,82
12. Чистий прибуток, тис. грн	451987,0	-2422198,0	-2874185,0	-635,90
13. Чисельність персоналу, осіб	19090,0	16102,0	-2988,0	-15,65

Таблиця 9 – Аналіз показників майнового стану, ліквідності та фінансової стійкості АТ «Укртелеком»

Показники	2021 р	2022 р	Абсолютна зміна, пунктів	Відносна зміна, %
коефіцієнт зносу основних засобів	0,08	0,14	0,06	80,52
коефіцієнт придатності основних засобів	0,92	0,86	-0,06	-6,96
коефіцієнт покриття	1,47	1,29	-0,18	-12,28
коефіцієнт швидкої ліквідності	1,37	1,19	-0,18	-13,01
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,28	-0,01	-3,10
чистий оборотний капітал, тис. грн.	757576,00	532284,50	-225291,50	-29,74
коефіцієнт фінансової незалежності	0,71	0,71	0,00	0,10
коефіцієнт фінансової залежності	1,40	1,40	0,00	-0,10
коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,18	0,16	-0,02	-12,26
коефіцієнт фінансового ризику	0,26	0,22	-0,03	-12,34
коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,19	-0,17	0,01	-7,28
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,85	-0,75	0,10	-12,17
коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-12,21	-9,65	2,57	-21,02

Таблиця 10 – Аналіз показників рентабельності та ділової активності АТ «Укртелеком»

Показники	2021 р	2022 р	Абсолютна зміна, пунктів	Відносна зміна, %
коефіцієнт рентабельності активів	0,04	-0,17	-0,21	-525,73
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,06	-0,23	-0,29	-525,31
коефіцієнт чистої рентабельності продажу	0,11	-0,55	-0,67	-584,55
коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,15	-0,27	-0,42	-284,70
коефіцієнт рентабельності звичайної діяльності	0,11	-0,34	-0,45	-399,85
коефіцієнт рентабельності господарської діяльності	0,10	-0,29	-0,39	-394,02
коефіцієнт оборотності активів	0,35	0,30	-0,04	-12,14
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,68	6,23	-0,45	-6,74
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,35	2,95	-0,40	-11,98
строк погашення дебіторської заборгованості, днів	107,43	122,05	14,62	13,61
строк погашення кредиторської заборгованості, днів	53,87	57,76	3,89	7,23
коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	0,60	0,47	-0,13	-21,91
коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,48	0,43	-0,06	-12,23
коефіцієнт оборотності залученого капіталу	1,20	1,06	-0,14	-11,92

Таблиця 11 – Вихідна інформація для аналізу факторів формування фінансових результатів АТ «Укртелеком» за 2021-2022 рр., тис. грн.

Показник	Позначення (формула роррахункуу)	2021 р., тис. грн	2022 р., тис. грн.	Відхилення (+/-), тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД(В)Р	5 279 923	4 394 064	-885 859
Інші операційні доходи	ІОД	1 122 496	953 127	-169 369
Інші фінансові доходи	ІФД	93 952	36 117	-57 835
Інші доходи	ІД	329 316	174 922	-154 394
Разом доходи	ЧД(В)Р+ІОД+ІД	6 825 687	5 558 230	-1 267 457
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)				0
	СРП	4 079 757	3 827 299	-252 458
Адміністративні витрати	АВ	957 262	879 212	-78 050
Витрати на збут	ВнЗ	374 544	272 448	-102 096
Інші операційні витрати	ІОВ	169 982	2 362 406	2 192 424
Разом операційні витрати	ОВ= АВ+ВнЗ+ІОВ	1 501 788	3 514 066	2 012 278
Фінансові витрати	ФВ	534 075	611 141	77 066
Інші витрати	ІВ	16 529	457 891	441 362
Разом витрати	СРП+ОВ+ФВ+ІВ	6 132 149	8 410 397	2 278 248
Валовий прибуток	ВП=ЧД(В)Р-СРП	1 200 166	566 765	-633 401
Фінансовий результат від операційної діяльності:	ФРдо=ВП+ІОД-ОВ=	820 874	-1 994 174	-2 815 048
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	ФРдо оп-ня= ФРдо+ІФД+ІД-ФВ-ІВ	693 538	-2 852 167	-3 545 705
Податок на прибуток	ПнП	92 875	429 969*	337 094
Чистий прибуток	ЧП=ФРдо оп-ПнП	600 663	-2 422 198	-3 022 861

Таблиця 12 – Комплексне оцінювання ймовірності кризи на АТ «Укртелеком»

Авторська модель	Режим оцінювання інтегрального показника	2021 р.	2022 р
Альтмана	$Z < 1,8$ – ймовірність банкрутства дуже висока; $1,81 < Z < 2,6$ – висока; $2,61 < Z < 2,9$ – ймовірна; $2,91 < Z < 3,0$ і вище – дуже низька	2,10	0,95
Спрінгейта	якщо $Z < 0,862$, то підприємство – банкрут	0,44	-0,31
Таффлера і Тішоу	$Z < 0,2$ – висока ймовірність банкрутства $Z = 0,25$ – критичне значення показника; $Z > 0,3$ – добрі довгострокові перспективи, ймовірність банкрутства дуже низька	0,41	-0,43
О. Терещенка	$Z > 2$ – банкрутство не загрожує; $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена; $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства	6,67	-0,18
Р. Ліса	критичне значення складає - $Z \leq 0,037$)	0,017	-0,011
Р. С. Сайфуліна і Г. Г. Кадикова.	критичне значення складає – $R = 1$, якщо $R < 1$ – фінансовий стан підприємства незадовільний)	-1,427	-1,829
Бівера	Якщо значення $K_{\text{Бівера}} > 0,4$ – підприємству банкрутство не загрожує, коли протягом тривалого періоду $K_{\text{Бівера}} < 0,2$ – це означає формування незадовільної структури балансу	0,309	-0,205

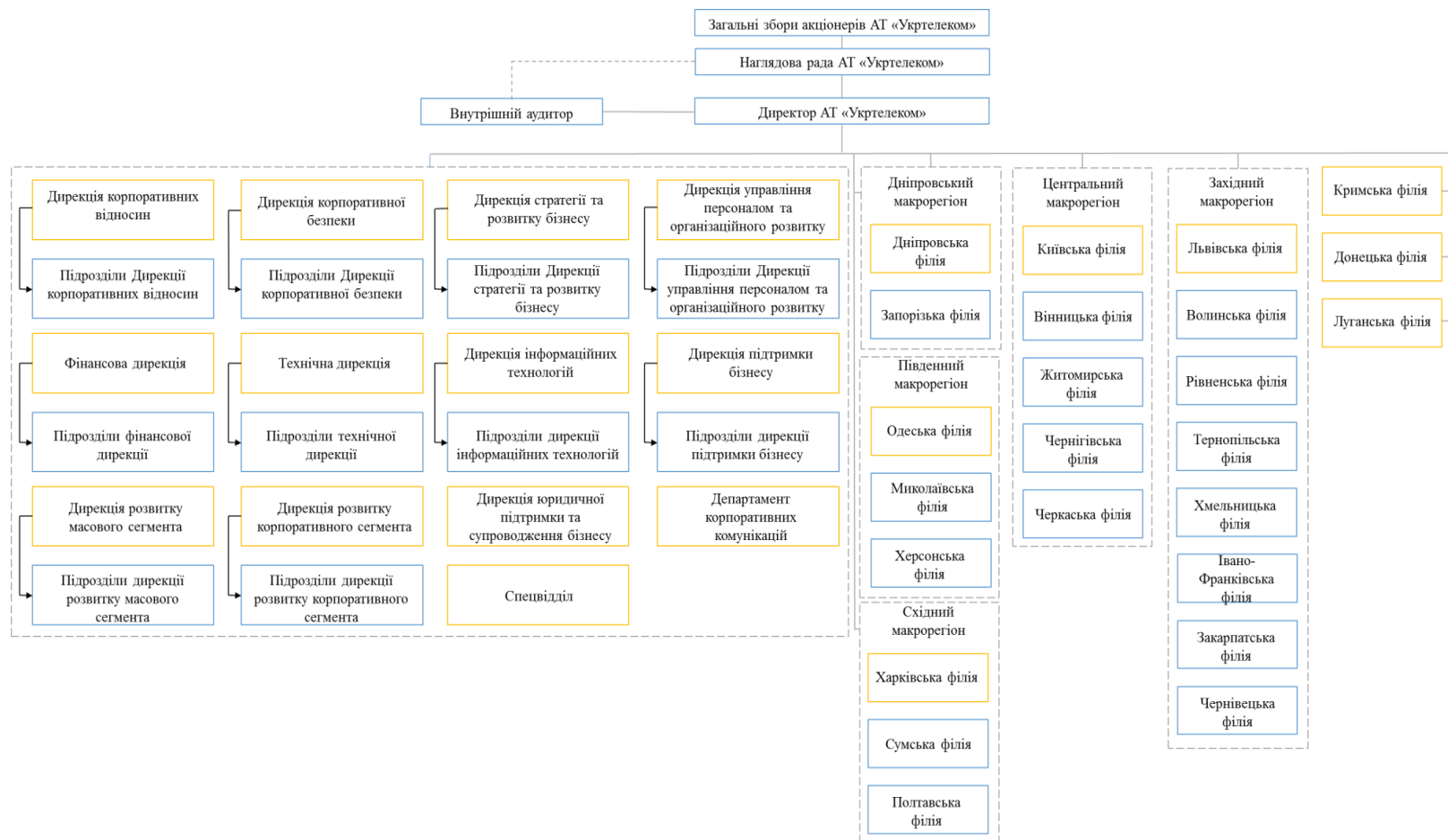


Рисунок 3 – Організаційна структура АТ «Укртелеком»

Таблиця 13 – SWOT-аналіз АТ «Укртелеком»

Strengths (сильні сторони)	Weaknesses (слабкі сторони)
1. Лідер ринку послуг фіксованого зв'язку. 2. Усі послуги в одному рахунку. 3. Широке покриття території України. 4. Використання власного обладнання. 5. Впровадження міжнародних стандартів з упровадженням рекомендацій міждержавних структур (ITU, ETSI, PC3 та ін.) у сфері телекомунікацій. 6. Надання послуг під єдиним брендом	1. Відсутність стратегії диверсифікації послуг. 2. Зменшення чисельності абонентів: чисельність абонентів швидкісного Інтернету в роздрібному сегменті зменшилася в 2022 р. на 1,7% (знизилося до 1,423 млн абонентів), а чисельність абонентів телефонії в B-to- C впала на 14%, знизившись до 4,8 млн осіб. 3. Пропозиція іншими мобільними операторами більш вигідних тарифів та послуг. 4. Значна плінність кадрів.
Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
1. Розвиток нових видів послуг. 2. Розвиток технологій надання послуг мобільного зв'язку. 3. Підтримка державою розвитку сфери інформаційних технологій. 4. Наявність власного обладнання для впровадження нових технологій. 5. Впровадження покриття 4G та 5G в Україні. 6. Збільшення кількості смартфонів та планшетних комп'ютерів у власності населення	1. Військовий стан 2. Висока конкуренція на ринку телекомунікаційних послуг. 3. Висока турбулентність політичних та економічних чинників у країні. 4. Зниження інвестиційної привабливості українського бізнесу для національних та іноземних інвесторів.

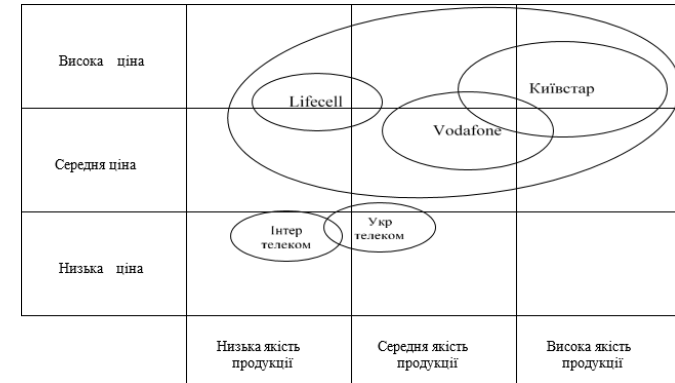


Рисунок 4 - Карта стратегічних груп конкурентів АТ «Укртелеком»

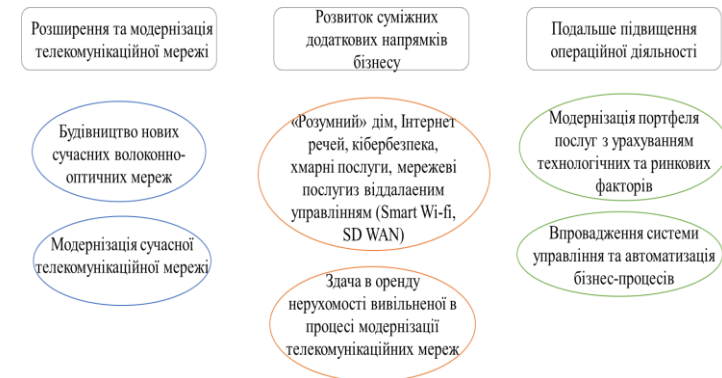


Рисунок 5 – Розвиток пріоритетних напрямків діяльності задля досягнення стратегічної цілі підприємства

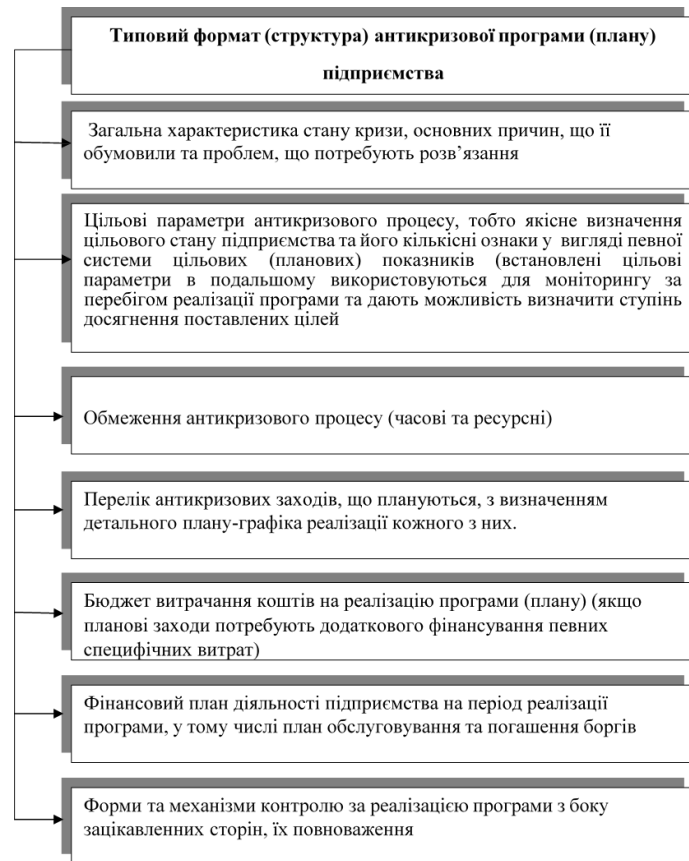


Рисунок 6 - Структура антикризової програми підприємства



Рисунок 7 - Модель матриці управління кризовим станом

Таблиця 14 – План заходів з удосконалення антикризового управління АТ «Укртелеком» з метою підвищення ефективності менеджменту підприємства та покращення результатів його діяльності

Найменування та зміст заходу, що пропонується	Відповідальні за реалізацію заходу	Терміни виконання	Економічний та інші види ефектів
Стабілізація прибутку шляхом: - визначення пріоритетного напрямку капіталізації коштів; - оптимізація коштів фонду споживання, що спрямовуються на матеріальне заохочення працівників підприємства; - оптимізація діяльності підприємства задля реорганізації розподілу прибутку; - розробка планів формування, розподілу і використання прибутку на майбутні періоди.	Фінансова дирекція; Дирекція стратегій та розвитку бізнесу; Дирекція інформаційних технологій; Дирекція розвитку масового сегменту	5 років	2157406 (2 362 406 -187 000) тис. грн за рахунок скорочення інших операційних витрат до рівня 2021 року
- використання резервів збільшення чистого прибутку (збільшення доходів (виручки) від реалізації, оптимізація структури та асортименту товарів та послуг, скорочення собівартості реалізованої продукції)	Фінансова дирекція; Дирекція стратегій та розвитку бізнесу; Дирекція розвитку масового сегменту	1 рік	595 019,7 (тис. грн)
Побудова механізмів антикризового управління персоналом: - часткове звільнення співробітників за рахунок перерозподілу обов'язків; - створення гнучкої організаційної структури організації та ліквідація зайвих підрозділів - розширення «горизонтального набору» операцій, виконуваних одним працівником; - запровадження нового, більш досконалого механізму мотивації та стимулювання праці персоналу з посиленням трудової відповідальності; - удосконалення форм та систем навчання персоналу; - діагностика та аналіз кризових явищ в системі управління персоналом; - систематичний перегляд положень про підрозділи, посадових інструкцій та інших регламентуючих діяльність персоналу документів з метою їх удосконалення; - скорочення витрат на оплату праці працівників основного і допоміжного виробництва, за рахунок заходів інтенсифікації праці та підвищення її результативності	Дирекція управління персоналом та організаційного розвитку	2 роки	25% від витрат 2022 року на оплату праці і відрахування на соціальні заходи 0,25* (1 546 714+311 650 1) = 464591,0 тис. грн
Разом			3217016,7

ДОДАТОК Г - Класифікація криз на підприємстві

Таблиця Г.1

Класифікаційна ознака кризи	Види кризи	Характеристика видів кризи
1	2	3
Час впливу	Короткострокові	Тривалість яких не перевищує одного року
	Середньострокові	Тривалістю від одного до трьох років
	Довгострокові	Вплив яких відчутний більше трьох років
Чинники виникнення	Об'єктивні	Виникають через вплив об'єктивних факторів
	Природні	Виникають через вплив природних факторів
	Випадкові	Виникають через вплив випадкових факторів
	Суб'єктивні	Виникають через вплив суб'єктивних факторів
	Штучні	Виникають через вплив штучних факторів
	Закономірні	Викликані певними законами та закономірностями
	циклічні	Викликані циклічністю розвитку організації
Наслідки	Руйнування	Призводять до знищення соціально-економічної системи (банкрутство, ліквідація)
	Оздоровлення	Призводять до покращення функціонування системи
	Загострення	Погіршення показників в сторону максимально можливого
	Різке падіння	Швидка зміна основних показників діяльності в сторону погіршення
	Нова криза	Призводить до появи нової кризи
	Послаблення	Незначне погіршення основних показників діяльності, послаблення ділових позицій
	М'який вихід	Криза, що не завдала значної шкоди, завдяки ефективності антикризового управління
Спеціальні функції управління	Стратегічного менеджменту	Проявляється завдяки неефективному стратегічному менеджменту
	Персоналу	Проявляється завдяки неефективному менеджменту персоналу
	Інформаційного забезпечення	Виникає внаслідок недостатнього інформаційного забезпечення
	Інвестиційної діяльності	Проявляється внаслідок неефективної інвестиційної діяльності
	Маркетингу	Проявляється внаслідок неефективної маркетингової діяльності
	Інновацій	Проявляється внаслідок неефективної інноваційної діяльності
	Операційної діяльності	Проявляється внаслідок неефективної операційної діяльності
	Зовнішньоекономічної діяльності	Проявляється внаслідок неефективної зовнішньоекономічної діяльності
Можливість прогнозування	Передбачувані	Виникнення яких є несподіване, не можливо визначити їх настання
	Неминучі	Дію яких відвернути неможливо
	Непередбачувані	Існує можливість передбачити їх виникнення
Можливість подолання	Переборні за допомогою внутрішніх сил	Можливість їх подолання за допомогою кваліфікованих працівників підприємства
	Переборні за допомогою зовнішніх сил	Залучення спеціалістів зі сторони для подолання кризи

Продовження табл І.1

1	2	3
	Непереборні	Немає можливості їх подолання
Інтенсивність впливу	Уповільнені	Кризи, наслідки яких проявляться з часом
	Інтенсивні	Проявляють значний вплив на підприємство
	Реактивні	Швидко реагують на зміни в середовищі
Перебіг	Швидкоплинні	Невеликий відрізок часу з моменту настання до моменту їх ліквідації
	Затяжні	Характеризуються значною тривалістю протікання
Повторюваність	Разові	Є одиничним випадком
	Перманентні	Множинний кількість разів
Ступінь охоплення	Локальні	Охоплюють окремі складові діяльності
	Системні	Охоплюють всю систему
Стан	Наявні	В даний момент перебувають на підприємстві
	Потенційні	Можливе їх настання
	Очікувані	Передбачення їх настання
	Неочікувані	Їх виникнення є зовсім несподіваним
Первинність	Первинні	Виникли вперше
	Чергові	Періодично виникають
Можливість виявлення	Явні	Легке їх передбачення
	Латентні	Приховані, важко їх виявити
Етап розвитку	Кризи, що зароджуються	Тільки починають виникати
	Кризи, що насуваються	Передбачається їх скорі виникнення
	Кризи, що розвиваються	Кризи, що набирають стрімких обертів
	Згасаючі	Близькі до завершення
Імовірність	Малоймовірні	Імовірність настання яких незначна
	Високіймовірні	Висока ймовірність їх виникнення
Можливість діагностування	Діагностовані	Можливість їх діагностування
	Недіагностовані	Не можливо їх продіагностувати
Ідентичність	Унікальні	Які не мають аналогів для порівняння
	Аналогові	Схожі на інші, які вже раніше виникали
Стадія	Минулі	Функціонували в минулому
	Сучасні	Існуючі нині
	Майбутні	Виникнуть в майбутньому
Рівень управлінського впливу	Керована	Кризовий процес, що піддається управлінському впливу
	Некерована	Напрямок і характер кризового процесу не можливо змінити у результаті управлінського впливу
За ступенем впливу	Легкі	Незначний негативний вплив на показники господарської діяльності
	Помірні	Негативні тенденції зміни показників господарювання
	Загрозливі	Значення показників нижче нормативних
	Сильні	Катастрофічне падіння показників господарювання
Структура відносин у соціально-економічній системі і диференціації проблематики	Проміжні	Показники господарювання мають протилежні значення
	Організаційні	Виникають в організаційному напрямку діяльності
	Збутові	Виникають в збутовому напрямку діяльності
	Виробничо-технологічні	Виникають в виробничо-технологічному напрямку діяльності
	Управління персоналом	Виникають в напрямку управління персоналом
	Фінансові	Виникають в фінансовому напрямку діяльності