

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Опанасюк Ілля Ігорович

УДК 658.339.630\*6

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД В  
ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”  
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня  
Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Опанасюк І. І.

Керівник роботи  
Паламарчук Т.М.  
к.е.н. доцент

Житомир – 2022

## АНОТАЦІЯ

**Опанасюк І.І. Антикризовий менеджмент при здійсненні ЗЕД в лісогосподарських підприємствах.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

Випускна кваліфікаційна робота присвячена вивченню теоретичних засад та практичних аспектів антикризового менеджменту при здійсненні ЗЕД. Зокрема, визначена сутність антикризового менеджменту; охарактеризовано діяльність досліджуваного підприємства та проведена оцінка ефективності антикризового управління на підприємстві. Розроблені напрямки вдосконалення антикризового менеджменту підприємства та обґрунтована антикризова програма підприємства.

*Ключові слова:* криза, антикризовий менеджмент, управління, ЗЕД, лісове господарство, експорт, міжнародна діяльність, механізм.

## ANNOTATION

**Opanasiuk I.I. Anti-crisis management in the implementation of foreign economic activity in forestry enterprises.** - Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a second (master's) educational degree under the "International Management" OPP, field of knowledge 07 "Management and administration" specialty 073 "Management". – Polis National University, Zhytomyr, 2022.

The graduation thesis is devoted to the study of the theoretical foundations and practical aspects of anti-crisis management in the implementation of foreign economic activity. In particular, the essence of anti-crisis management is determined; the activity of the investigated enterprise was characterized and the effectiveness of anti-crisis management at the enterprise was evaluated. Directions for improving the company's anti-crisis management and a well-founded anti-crisis program of the company have been developed.

*Key words:* crisis, anti-crisis management, management, foreign trade, forestry, export, international activity, mechanism.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД.....	6
Висновки до розділу 1 .....	12
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗВИТКУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД.....	14
Висновки до розділу 2 .....	24
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....	26
Висновки до розділу 3 .....	31
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасна економічна дійсність змушує керівників підприємств ухвалювати рішення в умовах невизначеності. В умовах фінансової і політичної нестабільності, комерційна діяльність переповнена різноманітними кризовими ситуаціями, результатом яких може стати неспроможність або банкрутство. Особливо гостро дане питання стоїть перед підприємствами, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД). На їх функціонування значним чином впливає російсько-українська війна, яка примушує значну їх кількість змінювати місцезнаходження, переглядати контракти, диверсифікувати діяльність тощо. Крім того, відбувається погіршення умов постачання сировини, набуває ускладнень процес реалізації продукції. Не виключенням є лісогосподарські підприємства, які здійснюють експорт деревини.

Лісогосподарська діяльність здійснюється переважно державними господарствами, які ведуть комерційну господарську діяльність. В переважній більшості, вони мають застарілу матеріально-технічну базу, недосконале інфраструктурне забезпечення, помилки в управлінні ЗЕД, застарілі підходи до ведення господарської діяльності, недоліки в організації виробництва, недосконалість інноваційної та інвестиційної політики, відсутність мотивації до вдосконалення, тобто вони не беруть повноцінної участі у ринкових відносинах. В контексті зазначеного вище, для даних підприємств вкрай важливою є організація ефективної системи антикризового менеджменту, що і визначило *актуальність теми даної роботи.*

Теоретичним та практичним аспектам антикризового управління присвячена значна частина наукових розробок як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, зокрема: Василенка В.О., Гриньова А.В., Дмитренко А.І., І.О. Бланка, Костирка Л.А., Лігоненко Л.О., Терещенка О. О., Щербаня І. О. А.П. Балашова, А.П. Градова, С.С. Ільїна, Е.М. Короткова, Е.С. Мінаєва, Л.С. Ситника, А.М. Штангрет, А.Д. Чернявського, З.Є. Шершньової та багатьох інших. Незважаючи

на існуючі наукові розробки з даної проблематики спостерігається недостатність напрацювань з антикризового менеджменту при здійсненні ЗЕД, а саме в лісогосподарських підприємствах.

*Метою кваліфікаційної роботи є ґрунтовне дослідження антикризового менеджменту при здійсненні ЗЕД в лісогосподарських підприємствах. Відповідно до вказаної мети в роботі вирішувались такі завдання:*

- з'ясувати сутність антикризового менеджменту в міжнародному бізнесі;
- дослідити механізм антикризового управління при здійсненні ЗЕД;
- надати загальну характеристику та проаналізувати фінансово-господарську діяльність ДП «Новоград-Волинське лісове господарство»;
- з'ясувати особливості антикризового управління ДП «Новоград-Волинське лісове господарство» при здійсненні ЗЕД;
- розробити шляхи удосконалення механізму антикризового управління ДП «Новоград-Волинське лісове господарство» при здійсненні ЗЕД;
- обґрунтувати реалізацію антикризової програми підприємства.

*Перелік публікацій автора за темою дослідження:*

1. Опанасюк І.І. Формування та реалізація політики антикризового управління лісогосподарського підприємства при загрозі банкрутства: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю Поліського національного університету-2022. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С.255-259
2. Опанасюк І.І. Зарубіжний досвід антикризового управління: студентські наукові читання-2022. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 241-243.
3. Опанасюк І.І. Теоретичні засади антикризового менеджменту у міжнародному бізнес-середовищі: Партнерство бізнесу та університетів: Міжнародний контекст-2022. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 82-83

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД**

В кінці XX - на початку XI ст. міжнародний бізнес став всеохоплюючою тенденцією сучасного розвитку суспільства, ключовою особливістю якого є перетин предметами бізнесу кордонів. Отже, ядром сучасних міжнародних економічних відносин виступає міжнародна економічна діяльність економічних суб'єктів. Відповідно, міжнародний бізнес (або зовнішньоекономічну діяльність) можна визначити як механізм господарських зв'язків між суб'єктами світової економіки в процесах виробництва, розподілу, обміну та споживання економічних ресурсів (форм МEB: руху товарів, послуг, капіталу, робочої сили, технологій) з метою отримання прибутку [14].

Визначивши сутність міжнародного бізнесу, доцільно буде коротко розглянути поняття кризи, отже, криза суб'єктів міжнародного бізнесу – це сукупність ситуацій, викликана екзо- і ендогенними чинниками, що порушує рівновагу суб'єкту міжнародного бізнесу, і з часом може призводити до зміни організаційного, економічного і виробничого механізму його функціонування [27, с.76].

Крайнім проявом кризового стану суб'єктів міжнародного бізнесу виступає банкрутство, яке являє собою фактичну неможливість задовольнити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями. Відповідно, запобігти існуючим проблемам можна за допомогою невід'ємного елемента системи управління суб'єктами міжнародного бізнесу – механізму антикризового управління.

В сучасній економічній літературі досі відсутня єдність думок науковців стосовно сутності поняття антикризового менеджменту (табл.1.1).

## Трактування сутності антикризового менеджменту

Автор, джерело	Сутність
В.О. Василенко [8]	Антикризовий менеджмент - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів стосовно зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для позитивного розвитку
Л.О. Лігоненко [17, с. 57]	Антикризовий менеджмент - це постійно організоване управління, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, запобігання його банкрутству
Бланк І.А. [4]	Антикризовий менеджмент - 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
О.О. Терещенко [30]	Антикризовий менеджмент - застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дають змогу забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи.
О.М. Скібіцький [28, с. 9]	Антикризовий менеджмент - менеджмент, що спрямований на запобігання ймовірним серйозним ускладненням діяльності підприємства, забезпечення його успішного функціонування.
А.В. Череп [34, с. 26]	Антикризовий менеджмент - комплексна система заходів, що зосереджується на запобіганні кризі та забезпеченні обставин, які б усували передумови і наслідки її появи згідно з прогнозуванням соціально-економічного розвитку підприємства, та втіленні антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах ринку.

Джерело: складено автором

Антикризовий менеджмент підприємства являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, які надають можливість усунути проблеми, що виникають при здійсненні міжнародної та господарської діяльності, а також для попередження та запобігання кризових процесів. Відмінності антикризового менеджменту від традиційного наведені в Додатку А.

Метою антикризового менеджменту є розробка та реалізація заходів, які спрямовані на реалізацію швидкого відновлення платоспроможності і достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, що надасть можливість виходу з кризового стану.

Головними завданнями антикризового менеджменту є:

- постійний моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, яке здійснює ЗЕД;
- розробка заходів стосовно зниження зовнішньої вразливості підприємства;
- прогноз виникнення кризи на підприємстві;
- забезпечення зростання внутрішньої гнучкості управління підприємством;
- розробка планів стосовно методів управління в кризовій ситуації, які її випереджають; швидке впровадження запланованих антикризових заходів при виникненні кризової ситуації;
- ефективне управління процесом виходу компанії з кризи та мінімізація збитків тощо [30].

Головними функціями управління є: планування, організація, мотивація та контроль, проте в умовах антикризового управління дані функції зазнають значних змін.

Зокрема, під час реалізації функції планування відбувається різке зростання ролі оперативного планування та ухвалення рішень, враховуючи поточну ситуацію; стосовно функції організації – виникає потреба у створенні антикризового штабу; стосовно контролю – управління здійснюється на підставі аналізу відхилень. Також, значної ваги набуває функція діагностики кризового стану, що надає можливість постійно стежити за фінансовим станом підприємства, своєчасно виявляти симптоми кризи та встановлювати причини, які її викликали.

Основні принципи антикризового менеджменту на підприємстві, яке здійснює ЗЕД, наведені на рис.1.2.



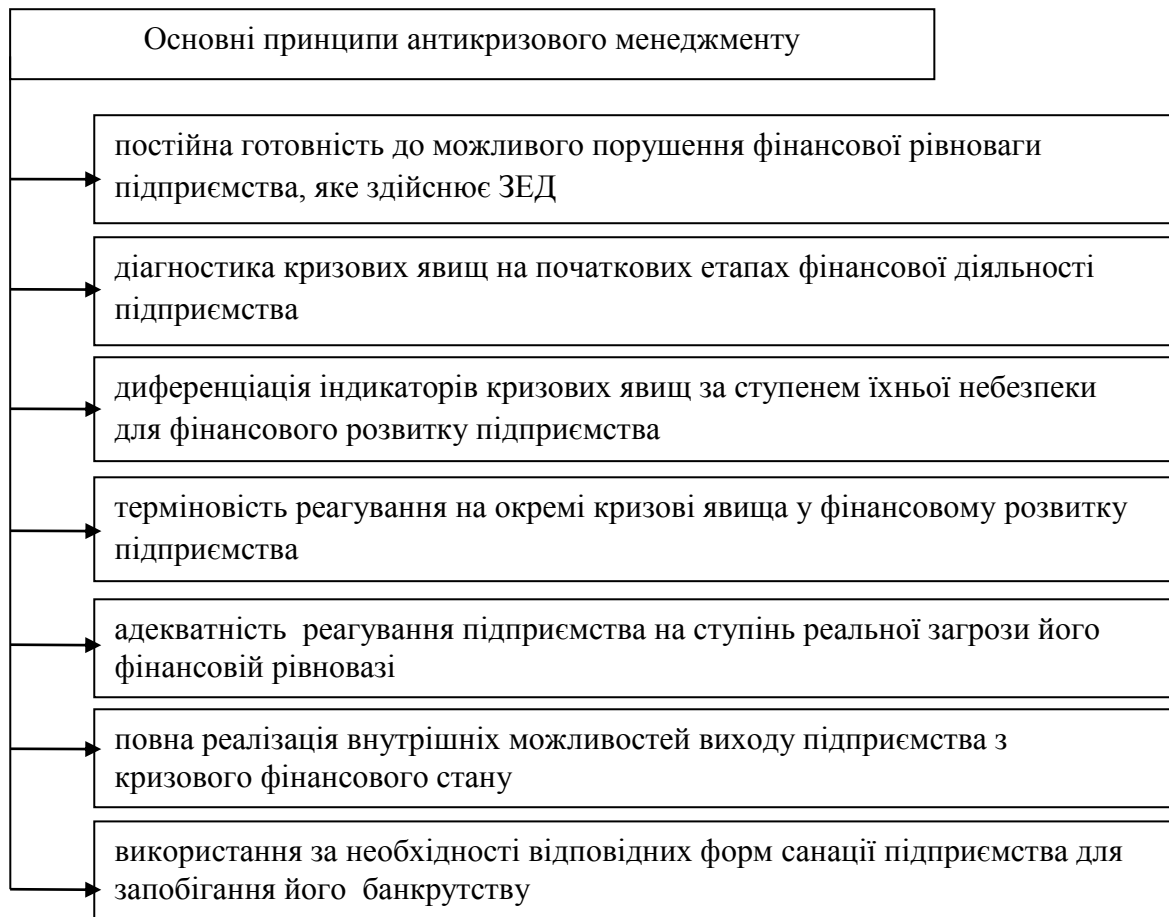


Рис.1.2.Основні принципи антикризового менеджменту

Отже, антикризовий менеджмент підприємства міжнародного бізнесу - система, що являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, які надають можливість підприємству усунути наявні проблеми та запобігти кризових процесів.

Підприємство є відкритою системою, яка є керованою, відповідно в такому разі механізм слід розглядати як механізм управління.

Механізм управління кризовими ситуаціями – послідовне виконання функцій управління, яке надає можливість досягати певного економічного ефекту і виявляється у системах та процесах. Набір та зміст функцій, які здійснюються під час управління, перебувають у залежності від розмірів підприємства, його типу, сфери діяльності, рівня управлінської ієрархії та інших факторів.

В науковій літературі виділяють три основні механізми антикризового менеджменту (рис.1.3). В свою чергу, комплексне застосування механізму антикризового управління забезпечує відповідну реакцію на зміни, які перешкоджають нормальній діяльності підприємства.

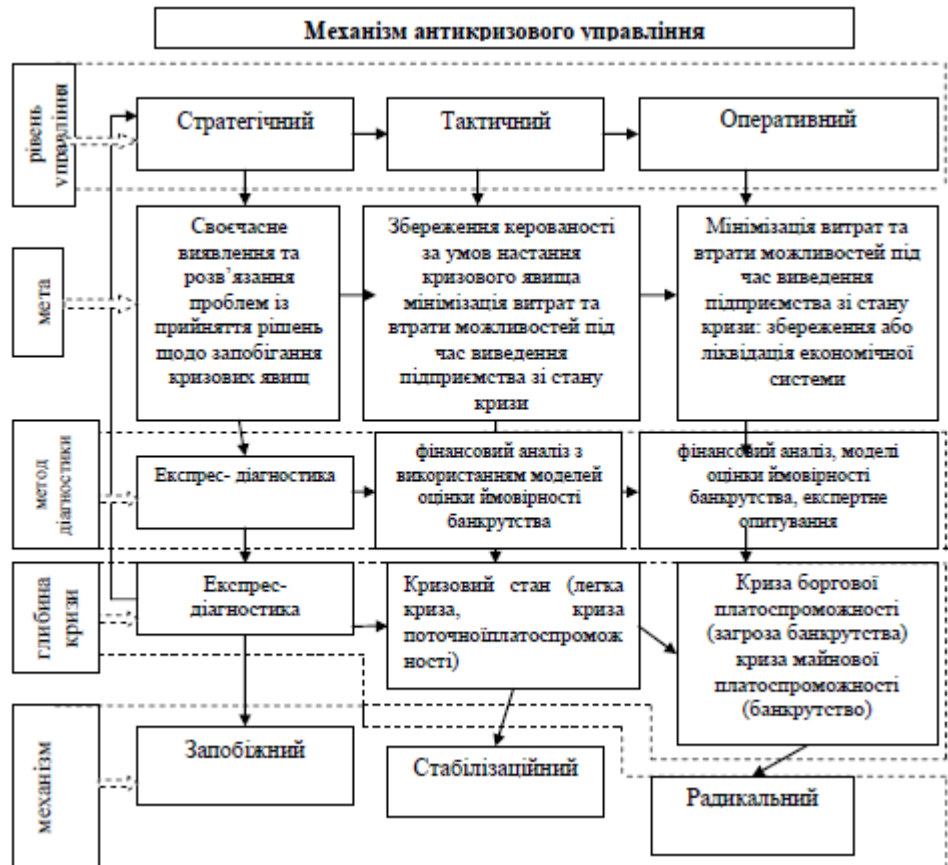


Рис. 1.3. Схема вибору механізму антикризового управління

Усі види механізму антикризового менеджменту охоплюють певні рівні в структурі управління підприємством. Зокрема, запобіжний механізм повинен формуватися на стратегічному, тактичному і оперативному рівнях [25]. Стабілізаційний повинен бути сконцентрований на тактичному та оперативному рівнях з врахуванням стратегічних цілей і альтернатив. Радикальний - найбільш оперативний.

До основних факторів, які визначають ефективність антикризового менеджменту належать (рис.1.4):

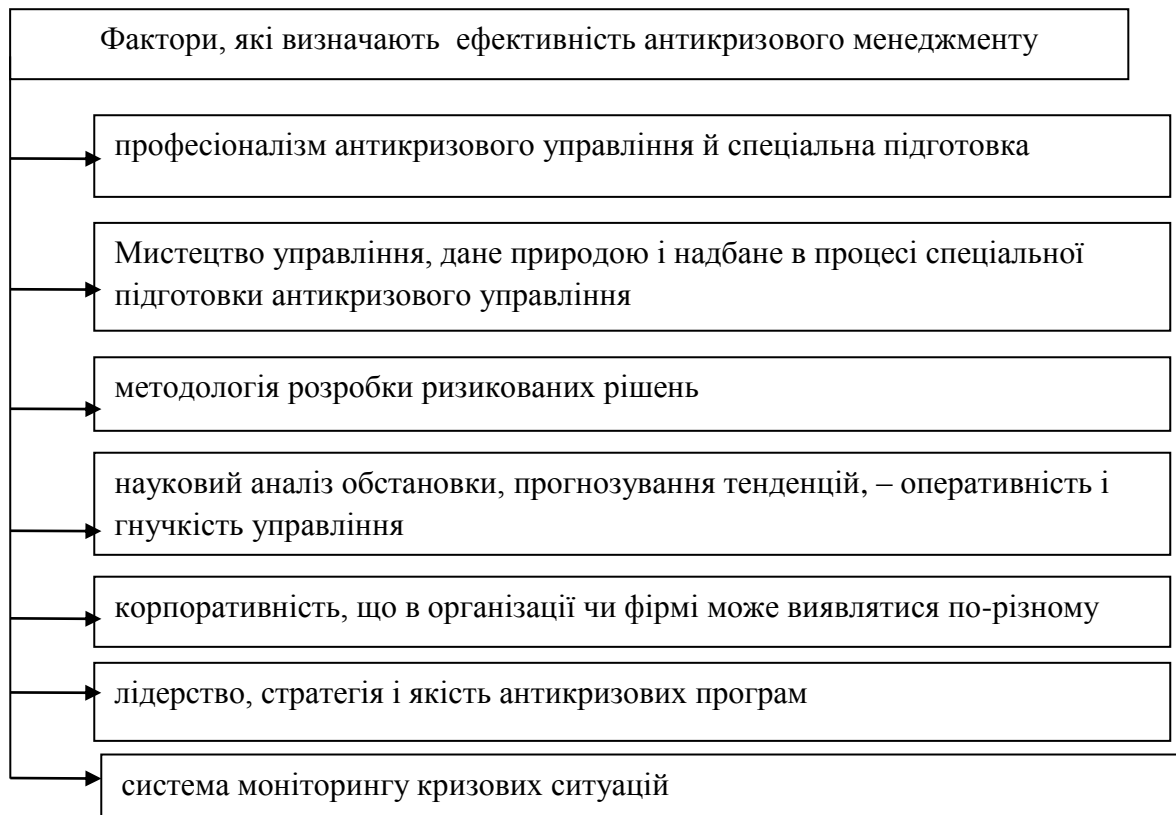


Рис.1.4. Фактори, які визначають ефективність антикризового менеджменту

Загалом, антикризове управління в науковій літературі поділяється на наступні підвиди в залежності від стадії кризи [24]:

– передкризове управління, яке здійснюється для того, щоб своєчасно виявити та розв’язати проблеми (прийняти рішення), маючи за мету запобігти кризі;

– управління в умовах кризи, яке має за мету стабілізувати нестійкі стани та зберегти керованість системи;

– управління процесами виходу з кризи, його метою є мінімізація втрат і втрачених можливостей при виведенні підприємства з кризи.

З врахуванням значної кількості різноманітних кризових ситуацій і значної кількості варіантів їх прояву, доцільним є використання різних методів антикризового управління. Тактичні методи антикризового управління наведені в Додатку Б.

Дані методи спрямовуються на швидке покращення фінансових показників діяльності підприємства, інакше кажучи, на подолання наслідків кризи, однак у переважній більшості випадків застосування тільки вище вказаних методів не є достатнім, щоб усунути причини кризового стану – неефективну систему управління, необхідно використовувати заходи більш тривалої дії, а саме стратегічні методи, які спрямовані на покращення якісних характеристик діяльності підприємства (Додаток В).

Отже, механізм антикризового управління виникає і реалізується як реакція на кризи, тобто як потреба реалізації функцій антикризового управління та являє собою сукупність принципів, процедур, методів, інструментів, важелів та рівнів управління процесами профілактики, запобігання, і подолання кризи, спрямованих на формування заходів антикризового характеру, направлених на збереження стабільності економічної системи. Він враховує цільове спрямування антикризового управління та деталізує його структурні елементи, що спрямовуються на те, щоб виявити, не допустити та ліквідувати кризові явища засобами управління на тактичному, стратегічному та оперативному рівнях.

### **Висновки до розділу 1**

Таким чином, проведене дослідження сутності антикризового управління дає змогу зробити наступні висновки.

1. Антикризовий менеджмент підприємства міжнародного бізнесу – система, що являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, які надають можливість усунути проблеми, які виникають у його міжнародній діяльності та діяльності, загалом; діяльність, яка спрямована на попередження та запобігання кризових процесів. Антикризове управління містить завдання з розробки та здійснення заходів, що сприяють послабленню кризового процесу; профілактику і терапію кризових явищ.

2. Метою антикризового менеджменту є розробка та реалізація заходів, які спрямовані на реалізацію швидкого відновлення платоспроможності і достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, що надасть можливість виходу з кризового стану.

3. Основними функціями антикризового управління є планування, організація, мотивація та контроль, але вони мають певні відмінності від традиційного управління.

4. Антикризовий менеджмент поділяється на підвиди в залежності від стадії кризи, а саме: передкризове управління; управління в умовах кризи; управління процесами виходу з кризи.

5. Механізм антикризового управління являє собою сукупність принципів, процедур, методів, інструментів, важелів та рівнів управління процесами профілактики, запобігання, і подолання кризи, спрямованих на формування заходів антикризового характеру, направлених на збереження стабільності економічної системи. Для виходу з кризи використовуються тактичні та стратегічні методи.

## РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В РОЗВИТКУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗЕД

ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» засноване на державній власності, входить до складу Житомирського обласного управління лісового та мисливського господарства та підпорядковане Державному агентству лісових ресурсів України. Підприємство створено з метою: ведення лісового господарства; ведення мисливського господарств, охорони, відтворення та раціонального використання державного мисливського фонду на території мисливських угідь, наданих у користування підприємству; одержання прибутку від комерційної діяльності.

Загальні відомості про підприємство наведено у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

### Загальні відомості про ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ»

№ з/п	Ознака	Характеристика
1.	Повне найменування юридичної особи	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКЕ ДОСВІДНЕ ЛІСОМИСЛИВСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО
2.	Скорочена назва	ДП "НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКЕ ДЛМГ"
3.	Код ЄДРПОУ	00991947
4.	Дата реєстрації	07.05.1999 (23 роки 5 місяців)
5.	Керівник	Мельник В.С.
6.	Розмір статутного капіталу, грн.	8 281 636,64 грн.
7.	Організаційно-правова форма	ДЕРЖАВНЕ ПІДПРИЄМСТВО
8.	Форма власності	Державна власність / власність територіальних громад
9.	Види діяльності	Основний: 02.10 Лісівництво та інша діяльність у лісовому господарстві
10.	Юридична адреса	Україна, 11708, Житомирська обл., Новоград-Волинський р-н, село Городниця

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Органом управління підприємством є його директор. Головний лісничий підприємства є першим заступником директора (рис.2.1). Середньоспискова чисельність працівників 609 чоловік.

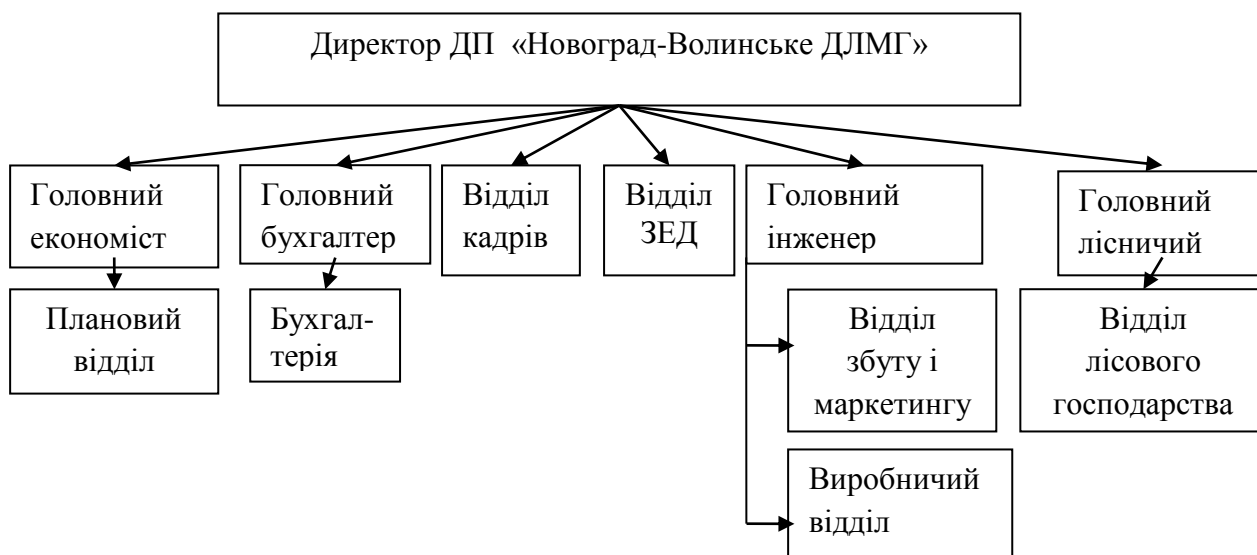


Рис.2.1. Організаційна структура ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ»

Основні показники, які характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Основні показники фінансово-господарської діяльності  
ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» за 2019-2021 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення (+,-) 2021 р. до 2019 р.
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	34664,1	12589,9	16507,9	-18156,2
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	-5592,5	-2752,3	-1055,4	-6647,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-8255,0	-5154,1	-3985,1	-12240,1
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	21885,95	20947,1	19648,35	-2237,6
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	645	643	609	-36

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

На основі даних табл. 2.2 можна зробити висновок, що підприємство протягом останніх років працює зі збитком. Це, в свою чергу, пов'язано зі

зменшенням доходу від реалізації лісової продукції. На таку тенденцію значний вплив здійснює постійне зростання собівартості реалізованої продукції. Аналізуючи дані за 2019-2021 роки, ми бачимо, що кошти вкладені в засоби виробництва, приносять все менший дохід підприємству.

Проаналізуємо майно ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» за допомогою фінансових коефіцієнтів. Дані розрахунку цих показників представлені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники оцінки майнового стану підприємства  
ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ», %**

Назва показника	Роки			Відхилення (+,-) 2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,50	0,53	0,56	0,06
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,02	0,0019	0,0025	0,0023
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,0034	0,0014	0,009	-0,0056

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

З наведених розрахунків можна зробити наступні висновки. За період, що аналізується, всі показники мали негативну тенденцію, так як жоден з них не відповідає нормативним значенням. Це все свідчить про неефективну діяльність ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ». Так як обладнання на підприємстві зношено більш як на 50% і майже не оновлюється, та відсутнє розширення виробництва.

Проаналізуємо ліквідність підприємства за відносними показниками у табл. 2.4.

Як видно з табл. 2.4, всі коефіцієнти дуже низькі. Відбувається також значне перевищення обсягу кредиторської заборгованості над обсягом дебіторської. Це свідчить про проблеми у розрахунках з постачальниками.



Таблиця 2.4

**Показники оцінки ліквідності підприємства**

Назва показника	Роки			Відхилення (+,-) 2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	0,82	0,58	0,41	-0,41
Коефіцієнт швидкої ліквідності.	0,72	0,51	0,30	-0,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,002	0,001	-0,002
Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборг	1,73	2,39	4,74	3,01

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Також наявність фінансових ресурсів для розширення діяльності та інвестування досягає негативного значення, що свідчить про скрутний стан справ на підприємстві. Показник коефіцієнта покриття протягом 2019-2021рр. мав значення, що не відповідає нормативу і він зменшувався з кожним роком. Тобто підприємство не має достатніх поточних ресурсів, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. Таким чином, не можна стверджувати про ліквідність і платоспроможність ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ». Через нестачу ліквідних коштів підприємство не здатне покрити короткострокових зобов'язань.

Розглянемо коефіцієнти, які можна використати для аналізу довгострокової платоспроможності підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники оцінки фінансової стійкості підприємства**

Назва показника	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. до 2019 р.
Коефіцієнт автономії	0,66	0,51	0,40	-0,26
Коефіцієнт фінансової залежності	1,52	1,96	2,5	0,98
Коефіцієнт маневреності власних засобів	-0,09	-0,38	-0,85	-0,76
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,89	1,04	0,68	-1,21
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,5	0,92	1,43	0,93

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Тобто ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» залежать від кредиторів і партнерів по бізнесу, в ринкових умовах це є негативним чинником. Відбувається посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів, що є також негативною тенденцією. Коефіцієнт фінансової стійкості не відповідає нормативному значенню і з кожним роком знижується.

Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу також має негативне значення протягом періоду, що аналізується. Це значить що рівень залученого капіталу в загальній структурі капіталу підприємства значно зріс. А звертаючи увагу на те, що ліквідність підприємства, розглянута в попередньому пункті дуже мала, кредитори несуть великий ризик, маючи стосунки з таким партнером. Тому, можна сказати, що це кризисне фінансове становище і підприємство знаходиться на межі банкрутства.

Аналіз рентабельності підприємства дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання. Розглянемо детально деякі найважливіші показники рентабельності у табл. 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Розрахунок показників рентабельності діяльності**  
**ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» за 2019-2021 рр., %**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. до 2019 р.
Рентабельність продажів	-30	-49	-29	-1
Рентабельність діяльності	-28	-49	-29	-2
Рентабельність власного капіталу	-35	-30	-32	3

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Рентабельність продаж характеризує розмір прибутку на одиницю реалізованої продукції. З таблиці видно, що в зв'язку зі збитками підприємства рівень його “рентабельності продажу” має негативне значення. Рентабельність власного капіталу відображає ефективність використання всього майна підприємства. Всі показники, приведені в табл. 2.6, знизилися за досліджуваний

період і мають від'ємне значення. На таку динаміку вплинули негативні фінансові результати, тобто збитки в процесі діяльності підприємства.

Таким чином, слід зазначити, що існує негативна тенденція в ефективності використання засобів підприємства. Динаміка всіх показників негативна, що свідчить: по-перше, про зменшення ефективності роботи підприємства; по-друге, про вкрай нестійке його фінансове положення.

Отже, розглянувши різні сторони діяльності ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ», динаміка більшості показників свідчила про погіршення фінансового положення підприємства. Таким чином, досліджуваному підприємству необхідно всерйоз працювати над поліпшенням складу і структури джерел засобів: прагнути збільшити власний капітал, обмежити зростання кредиторської заборгованості, покращувати її якість, вчитися використовувати вигоду кредитів і позик. За період, що досліджується, підприємство виявилось повністю неплатоспроможним, баланс назвати ліквідним не можна. І відновити втрачену платоспроможність буде дуже нелегко, про що свідчать приведені розрахунки і динаміка показників.

Виходячи з проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, можна сказати, що ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» знаходиться у глибокій кризі, яка загрожує його подальшому існуванню і вимагає негайного проведення заходів антикризового управління.

Управління ЗЕД на підприємстві здійснює відділ, його структура показана на рис.2.2.

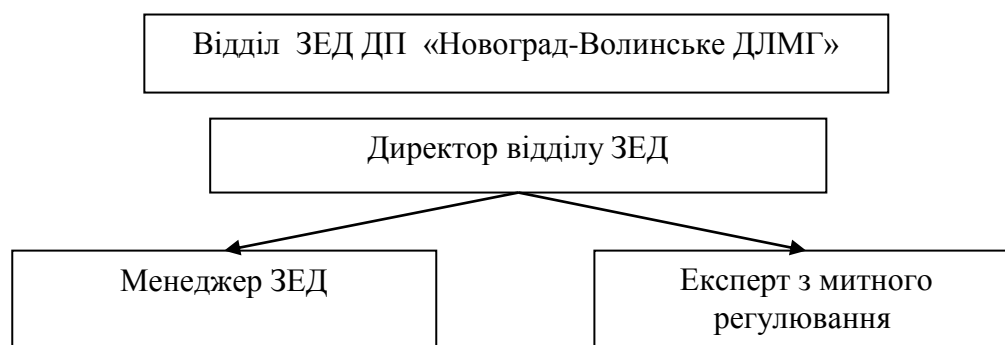


Рис.2.2. Структура відділу ЗЕД ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ»

Завдання менеджменту ЗЕД на ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» полягають у наступному: аналіз зовнішніх ринків; визначення оптимальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності; оцінка експортного потенціалу підприємства; аналіз ефективності зовнішньоекономічних зв'язків тощо.

Перед тим, як розглядати особливості антикризового управління на ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» доцільно проаналізувати зовнішньоекономічну діяльність підприємства. На основі даних таблиці 2.7 можемо зазначити, що в загальному обсяги експорту ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» скоротилися на 12708,71 тис.грн.. Найбільшими темпами скоротився експорт пиломатеріалів – на 6306,81 тис.грн та дров – на 5030,35 тис.грн.. *Таблиця 2.7*

#### **Товарна структура експорту ДП “ Новоград-Волинське ДЛМГ ”**

Вид продукції	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн (+,-)	% (+,-)
Пиломатеріали	7312,44	39,6	2301,72	29,07	1005,63	18,90	-6306,81	-20,7
Паркет	2064,04	12,5	986,54	12,46	692,77	13,02	-1371,27	0,52
Дрова паливні	8652,61	47,9	4629,17	58,47	3622,26	68,08	-5030,35	20,18
Всього	18029,1	100	7917,43	100	5320,39	100	-12708,71	0,00

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Географічна структура експорту ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» наведена в табл. 2.8.

### Географічна структура експорту ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ»

Країна	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн (+,-)	% (+,-)
Німеччина	8924,3	49,5	3956,4	49,97	2358,93	44,34	-6565,3	-5,16
Великобританія	5498,8	30,5	2562,3	32,36	937,5	17,62	-4561,3	-12,88
Польща	3587,7	19,9	1398,73	17,67	2023,96	38,04	-1563,7	18,14
Всього	18029,1	100	7917,43	100,00	5320,39	100,00	-12708	0,00

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Згідно з даними показниками, можна зробити висновок, що відбувалося скорочення обсягів експорту лісової продукції до Німеччини на 6565,3 тис.грн, Великобританії - на 4561,3 тис.грн, експорт до Польщі скоротився на 1563,7 тис.грн.

Проаналізуємо ефективність використання експортного потенціалу ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» (табл.2.9). З таблиці зрозуміло, що ефективність експортного потенціалу ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» скорочується. Варто відзначити що до цього часу на підприємстві особливих заходів стосовно антикризового менеджменту не приймалося. Проте, зважаючи на погіршення основних показників діяльності, фінансовим директором та працівниками економічного відділу була проведена діагностика фінансового стану ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» на ймовірність банкрутства, з метою прийняття остаточного рішення щодо необхідності антикризового менеджменту підприємства.

## Ефективність використання експортного потенціалу

### ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., +/-
Кількість валютних рахунків на підприємстві	2	2	2	0
Кількість країн, з якими підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність	3	3	3	0
Кількість контрактів на експорт	48	30	20	-28
Вартість реалізованої продукції, робіт і послуг на експорт, всього тис. грн	18029,08	7917,43	5320,39	-12708,69
в розрахунку на:	-	-	-	-
- 1 середньорічного працівника, тис. грн.	27,95	12,31	8,73	-19,22
Частка зовнішньоекономічних операцій в загальній виручці підприємства, %	52,01	62,8	32,2	-19,81
Отримано прибутку від зовнішньоекономічних операцій, тис. грн	8256,2	3851,2	2100,5	-6155,7
в розрахунку на:	-	-	-	-
- 1 середньорічного працівника, тис. грн	12,8	5,98	3,45	-9,35

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Були використані найпоширеніші на сьогодні методики оцінки ймовірності банкрутства. Модель Альтмана к загальному вигляді представлена формулою (2.1):

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + X_5 \quad (2.1)$$

де  $X_1$  - (обігові кошти-поточні зобов'язання)/баланс;

$X_2$  - чистий прибуток/загальна вартість активів;

$X_3$  - прибуток до виплат/загальна вартість активів;

$X_4$  - ринкова вартість акцій/зобов'язання;

$X_5$  - виручка/загальна вартість активів.

Користуючись даною формулою та використовуючи дані балансу та звіту про фінансові результати, дослідимо ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» на ймовірність банкрутства за даною моделлю (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Прогнозування ймовірності банкрутства на основі моделі Альтмана для ДП  
«Новоград-Волинське ДЛМГ» за 2019-2021 рр.**

Роки	X1	X2	X3	X4	X5	Z
2019 р.	-0,058	-0,277	-0,270	2,000	0,993	0,845
2020 р.	-0,196	-0,183	-0,183	1,080	0,372	-0,075
2021 р.	0,576	-0,155	-0,155	0,701	0,534	0,920

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Значення Z-показника надано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Інтерпретація значень Z-показника**

Значення "Z"	Ймовірність банкрутства
< 1,8	Висока
1,8 - 2,67	Не можна однозначно визначити
> 2,67	Низька

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Таким чином, виходячи з аналізу табл. 2.10 і табл. 2.11, слід відмітити, що для ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» за 2019-2021 рр. коефіцієнт Альтмана нижчий за 1,8. Це означає, що за даним критерієм підприємство має великий ризик збанкрутіти.

Тепер визначимо ймовірність банкрутства підприємства, що аналізується за допомогою моделі Спрінгейта:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4 \quad (2.2)$$

де  $X_1$  - оборотні активи/загальна вартість активів ;

$X_2$  - прибуток до виплат/загальна вартість активів;

$X_3$  - прибуток до виплат/поточні зобов'язання;

$X_4$  - виручка/загальна вартість активів.

Гранична межа  $Z < 0,862$ . Застосуємо дану модель до ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» (табл. 2.12). Виходячи з даних табл. 2.12, можна сказати, що і

за даною моделлю, ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» є потенційним банкрутом.

Таблиця 2.12

**Прогнозування ймовірності банкрутства на основі моделі Спрінгейта для ДП  
«Новоград-Волинське ДЛМГ» за 2019-2021 рр.**

Роки	X1	X2	X3	X4	Z
2019 р.	0,269	-0,270	-0,825	0,993	-0,699
2020 р.	0,276	-0,183	-0,387	0,372	-0,385
2021 р.	0,234	-0,155	-0,268	0,534	-0,198

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Підсумовуючи проведений аналіз прогнозування ймовірності банкрутства даного підприємства за різними моделями, слід сказати, що ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» є потенційним банкрутом. Однак варто зазначити, що використані в ході аналізу західні методики прогнозування ймовірності банкрутства підприємств, не адаптовані до українських реалій, а, отже, дають спотворену і вельми неправдиву інформацію щодо вірогідності настання банкрутства ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ».

## **Висновки до розділу 2**

Таким чином, був проведений комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності, що проводився по напрямках: аналіз ліквідності і платоспроможності; аналіз фінансової стійкості; аналіз ефективності роботи аналіз ділової активності; аналіз ефективності ЗЕД.

1. Була встановлена тенденція до зменшення валюти балансу, в порівнянні з 2019 роком оборотні активи зменшилися на 1981,1 тис. грн., що складає 24,70%, і частка їх у валюті балансу також зменшилась на 3,48%. в порівнянні з 2019 р. поточні зобов'язання збільшилися на 5079,4 тис. грн., що складає 52,01%. за звітний період сума залучених коштів збільшилась на 1553,1 тис. грн. або на 11%



порівняно з попереднім роком.

2. Для отримання об'єктивної оцінки фінансового стану ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» був проведений аналіз можливого банкрутства підприємства, який підтвердив, що досліджуване підприємство знаходиться в кризі, адже коефіцієнт Альтмана нижчий за 1,8; за моделлю Спрінгейта ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» є потенційним банкрутом і для уникнення кризи необхідно провести комплекс антикризових заходів.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЛІСОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Одним з тактичних методів антикризового управління є санація. Головним критерієм прийняття рішення щодо санації чи ліквідації підприємства є його санаційна спроможність. Санаційну спроможність підприємства доцільно визначати за трьома основними показниками: коефіцієнт відновлення платоспроможності; коефіцієнт забезпечення власними засобами; коефіцієнт покриття. Розглянемо ці показники більш детально у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

#### Розрахунок показників для оцінки санаційної спроможності з погляду задовільності платоспроможності за 2019-2021 рр.

Найменування Показника	Нормативне значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. до 2019 р.
Коефіцієнт покриття	>2	0,82	0,58	0,41	-0,41
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	>0,1	-0,22	-0,71	-1,46	-1,24
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	>1	0,47	0,23	0,16	-0,31

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

В тому випадку, якщо жоден із вказаних показників не задовольняє нормативному значенню, структура балансу вважається незадовільною, необхідний оперативний контроль за фінансовим становищем підприємства і здійснення заходів по відновленню платоспроможності.

З погляду права, санаційно спроможним ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» буде тоді, коли воно здатне підтримувати фінансову рівновагу в довгостроковому періоді, тобто коли є достатні передумови для відновлення і збереження стабільної платоспроможності з тим, щоб у кредиторів не було підстав звертатися із заявою

щодо порушення справи про банкрутство до арбітражного суду.

У випадку з ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ», жоден з наведених вище показників не перевищує нормативне значення і жоден з них не має динаміки до збільшення. А це, у свою чергу, свідчить про надкритичну неплатоспроможність. Але виходячи тільки з оцінки платоспроможності, не можна стверджувати, що ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» є санаційно неспроможним підприємством.

Тому для прийняття рішення щодо санації даного підприємства проведемо порівняльний аналіз сильних і слабких сторін ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ», тобто так званий SOFT-analysis: аналіз сильних (Strength) та слабких (Failure) сторін, а також наявних шансів (Opportunity) та ризиків (Threat) [31].

На підставі результатів аналізу ендogenous середовища розробляються рекомендації щодо усунення наявних слабких місць та ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін). У результаті SOFT-analysis екзогенного середовища виявляється позитивний та негативний вплив на підприємство ззовні.

На рис. 3.1 у вигляді матриці наведемо приклад типових сильних та слабких сторін ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ», а також шансів та ризиків, які можуть виникнути під дією зовнішніх обставин.

Таким чином, під час аналізу сильних та слабких сторін даного підприємства, ми визначили критичні сфери, які під дією специфічних факторів впливають на економічні результати підприємства, а також ключові параметри чинників, які впливають на ефективність ЗЕД та господарської діяльності, загалом.

<p>Сильні сторони:  висококваліфікований персонал;  наявність власних виробничих споруд;  значні обсяги експорту;  висока якість лісогосподарської продукції;  прилеглисть транспортних шляхів</p>	<p>Слабкі сторони:  велика залежність від енергоносіїв;  часта зміна керівництва;  значна кредиторська та дебіторська заборгованість;  слабка маркетингова політика;  неефективна діяльність служби відділу ЗЕД та відділу збуту</p>
<p>Додаткові шанси:  зростання споживання деревини в Україні та закордоном;  розширення експортних поставок;  збільшення обсягів фінансування з боку держави</p>	<p>Ризики:  інфляційний ризик;  ризик зміни митного законодавства та накладання фінансових санкцій;  погіршення можливостей ЗЕД внаслідок військових дій, скорочення географії поставок;  існування конкуренції на зовнішньому ринку</p>

Рис. 3.1. Матриця СОФТ-аналізу ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ»

Тому виходячи із всього вище переліченого, можна сказати, що ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» потребує стабілізаційних заходів своєї діяльності, що набувають форми санації. Особливу увагу доцільно звернути на зовнішньоекономічну діяльність підприємства, яка вимагає прийняття виважених рішень.

Спочатку розглянемо внутрішні механізми фінансової санації ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ». Використання внутрішніх резервів фінансової стабілізації спрямоване передусім на поліпшення (або відновлення) платоспроможності та ліквідності підприємства. Зазначених цілей можна досягти за рахунок збільшення обсягів вхідних грошових потоків, реструктуризації активів або в результаті скорочення вихідних грошових потоків.

Більш реальним в короткостроковому періоді, є мобілізація резервів у результаті здійснення заходів з реструктуризації активів. Ця група антикризових заходів пов'язана зі зміною структури та складу активної сторони балансу. Результатом відповідних операцій може бути як збільшення грошових надходжень, так і зменшення видатків коштів. У процесі реструктуризації активів ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ», можна здійснити такі види санаційних заходів:

- а) рефінансування дебіторської заборгованості шляхом використання

факторингу;

б) рефінансування дебіторської заборгованості шляхом дисконтування векселів банку;

в) продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів та об'єктів основних фондів.

Особливу увагу керівництву ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» варто звернути на можливість збільшення доходів за рахунок зростання обсягів реалізації шляхом прискорення обороту. З урахуванням специфіки діяльності підприємства можуть бути використані наступні засоби збільшення обороту:

1) поправки на умови платежів (отримання авансу, надання кредиту, прискорення платежів, розрахунки готівкою);

2) знижки за кількість товару, який купують.

3) бонусні знижки;

4) сезонні знижки;

5) спеціальні знижки.

Отже, запропоновані заходи антикризового управління ДП «Новоград-Волинське лісове господарство» при здійсненні ЗЕД повинні призвести до покращення його фінансового стану.

Вибір доцільності запропонованих санаційних заходів потрібно здійснювати, виходячи з наступних критеріїв: перспективність напрямку; наявність необхідного технічного і фахового забезпечення за напрямом; потреба в фінансовому забезпеченні тощо. Проведені розрахунки вказують на те, що для ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» найперспективнішим напрямом санаційних заходів є продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів та об'єктів основних фондів. Інші досліджені напрями є менш перспективними, оскільки є значно тривалішими по реалізації.

На ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» існує значна частина

низькорентабельних структурних підрозділів та об'єктів основних фондів, які знаходяться на консервації і не використовуються підприємством. Цю суму підприємство зможе використати як на покриття частини кредиторської заборгованості, так і на поповнення грошових коштів. Таким чином, після здійснення стабілізаційних заходів за рахунок внутрішніх джерел фінансування санації, у балансі підприємства відбудуться зміни, які показано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Порівняльний агрегований баланс**  
**ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ», тис. грн.**

Актив балансу	Факт	План	Пасив балансу	Факт	План
I. Необоротні активи, всього	19732,6	19509,7	I. Власний капітал, всього	10409,8	10409,8
II. Оборотні активи, всього	6038,4	6246,29	II. Забезпечення наступних витрат і платежів	518,1	518,1
			III. Довгострокові зобов'язання	-	-
Запаси	2876,2	3099,1	IV. Поточні зобов'язання	14845,2	14830,19
Векселі одержані	1230,0	-	в тому числі:		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	2661,4	2513,09	Інші поточні зобов'язання	3321,7	3306,69
Грошові кошти та їх еквіваленти	14,9	1378,2	V. Доходи майбутніх періодів	-	-
Актив балансу	Факт	План	Пасив балансу	Факт	План
III. Витрати майбутніх періодів	2,1	2,1			
Баланс	25773,1	25758,09	Баланс	25773,1	25758,09

*Джерело:* складено на основі даних підприємства

Отже, з таблиці 3.2, внаслідок застосування вище запропонованих заходів щодо стабілізації діяльності ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ», структура балансу даного підприємства дещо покращилась, а саме: майже на 6% скоротилася дебіторська заборгованість та зменшились поточні зобов'язання на 15,01 тис. грн. Натомість зросли грошові кошти даного підприємства на 1363,3 тис. грн., що

говорить про покращення ліквідності і відповідно платоспроможності підприємства.

Як ще один захід фінансової стабілізації діяльності підприємства, можливе взяття довгострокового кредиту на оновлення основних виробничих фондів, що може призвести до зменшення собівартості продукції.

Проведені заходи фінансового оздоровлення підприємства значно знизили збитки підприємства та дебіторську заборгованість. Нестійкий фінансовий стан ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» пов'язаний з порушенням платоспроможності, але зберігається можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення джерел власних коштів і збільшення власних оборотних активів.

Отримані дані пов'язані з проведенням санаційних заходів, можуть справити суттєвий вплив на фінансові результати господарської діяльності підприємства. Як результат - зменшення збитків. Але при розрахунку не врахована досить велика кількість як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на величину отриманого прибутку (війна, інфляція, економічний стан країни, зовнішньоекономічна політика держави, форс-мажорні обставини і т.д.).

Отже, запропоновані напрями покращення фінансового стану ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» в цілому є прийнятними і зможуть принести свої позитивні результати, в тому числі і фінансові.

### **Висновки до розділу 3**

Таким чином, проведене дослідження, надало змогу зробити наступні висновки:

1. Дослідження довело необхідність оперативного контролю за фінансовим становищем підприємства і здійснення заходів по відновленню платоспроможності.

2. На підставі проведеного SOFT-analysis, були визначені критичні сфери, які під дією специфічних факторів впливають на економічні результати підприємства, а також ключові параметри чинників, котрі впливають на ефективність господарської діяльності.

3. ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» були запропоновані наступні види санаційних заходів: рефінансування дебіторської заборгованості шляхом використання факторингу; рефінансування дебіторської заборгованості шляхом дисконтування векселів банку, строк платежу по яким ще не настав; продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів та об'єктів основних фондів.

4. Проведені розрахунки вказують на те, що для ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» найперспективнішим напрямом санаційних заходів є продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів та об'єктів основних фондів. Інші досліджені напрями є менш перспективними, оскільки є значно тривалішими по реалізації.

5. З урахуванням специфіки діяльності ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» були запропоновані наступні засоби збільшення обороту: поправки на умови платежів; знижки за кількість товару, який купують, бонусні, спеціальні та сезонні знижки.

6. Внаслідок застосування вище запропонованих заходів щодо стабілізації діяльності ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ», структура балансу даного підприємства дещо покращилась, а саме: майже на 6% скоротилася дебіторська заборгованість та зменшилися поточні зобов'язання на 15,01 тис. грн. Натомість зросли грошові кошти даного підприємства на 1363,3 тис. грн., що говорить про покращення ліквідності і відповідно платоспроможності підприємства.



## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження антикризового менеджменту при здійсненні ЗЕД в лісогосподарських підприємствах, зокрема в ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» надало змогу зробити наступні висновки.

Було встановлено, що антикризовий менеджмент підприємства міжнародного бізнесу – система, що являє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, які надають можливість усунути проблеми, які виникають у міжнародній діяльності та діяльності, загалом; діяльність, яка спрямована на попередження та запобігання кризових процесів. Метою антикризового менеджменту є розробка та реалізація заходів, які спрямовані на відновлення платоспроможності і достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, що надають можливість виходу з кризового стану.

Проведене дослідження дозволило виявити, що антикризовий менеджмент поділяється на наступні підвиди в залежності від стадії кризи: передкризове управління; управління в умовах кризи; управління процесами виходу з кризи.

З'ясовано, що механізм антикризового управління виникає і реалізується як реакція на кризи, тобто як потреба реалізації функцій антикризового управління та являє собою сукупність принципів, процедур, методів, інструментів, важелів та рівнів управління процесами профілактики, запобігання, і подолання кризи, спрямованих на формування заходів антикризового характеру, направлених на збереження стабільності економічної системи. Для виходу з кризи використовуються тактичні та стратегічні методи.

В роботі проведено комплексний аналіз фінансово-господарської діяльності, що проводився по напрямках: аналіз ліквідності і платоспроможності; аналіз фінансової стійкості; аналіз ефективності роботи аналіз ділової активності; аналіз ефективності ЗЕД.

Було встановлено, що основними внутрішніми чинниками, які впливали на ситуацію, яка склалася на досліджуваному підприємстві, є: високий фізичний і

моральний знос основних фондів, які впливають на якісні характеристики продукції; високий рівень адміністративних витрат; неефективна структура капіталу (низька ліквідність), викликана високою часткою необоротних активів.

Загальна вартість майна підприємства складає у 2021р. - 25773,1 тис. грн., відбувається тенденція до зменшення валюти балансу, що свідчить про скорочення підприємством обсягів своєї господарської діяльності. В порівнянні з 2019 роком оборотні активи зменшилися на 1981,1 тис. грн., поточні зобов'язання збільшилися на 5079,4 тис. грн; за звітний період сума залучених коштів збільшилась на 1553,1 тис. грн. або на 11% порівняно з попереднім роком.

Підприємство протягом останніх років працює зі збитком. В 2021 році розмір збитку сягнув (-3985,1) тис.грн. Коефіцієнт зносу основних засобів становить 0,56. Усі коефіцієнти ліквідності є дуже низькими, кредиторська заборгованість перевищує дебіторську.

Була проведена діагностика можливого банкрутства підприємства, яка підтвердила, що досліджуване підприємство знаходиться в кризі, адже коефіцієнт Альтмана нижчий за 1,8; за моделлю Спрінгейта ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» є потенційним банкрутом і для виводу його з кризи необхідно провести комплекс антикризових заходів.

На підставі проведеного аналізу, ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ» було запропоновано продаж окремих низькорентабельних структурних підрозділів та об'єктів основних фондів. Внаслідок застосування вище запропонованих заходів щодо стабілізації діяльності ДП «Новоград-Волинське ДЛМГ», структура балансу даного підприємства дещо покращилась, а саме: майже на 6% скоротилася дебіторська заборгованість та зменшились поточні зобов'язання на 15,01 тис. грн. Натомість зросли грошові кошти даного підприємства на 1363,3 тис. грн., що говорить про покращення ліквідності і відповідно платоспроможності підприємства

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf> (дата звернення 09.11.2022)
2. Болотнов Д.Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. №2.2022. С.171-176.
3. Бас Ю.В. Загальні основи управління підприємством в умовах фінансової кризи. *Наука й економіка*. 2015. № 1 (37). С. 9-13.
4. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Киев: Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
5. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.
6. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник Х. : Видавництво Іванченка. І.С., 2016. 232 с.
7. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. (2).2022. 171–176.
8. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. В.О.Василенко. К.: ЦУЛ, 2015. 504 с.
9. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8\\_2018/157.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf) (дата звернення 09.11.2022)
10. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.
11. Джеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.

- 12.Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
- 13.Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265-269
- 14.Козак Ю.Г. Основи зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. Київ-Катовіце: Центр учбової літератури, 2016. 289 с.
- 15.Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2014. № 8. С. 107-114.
- 16.Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 278-281.
- 17.Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2011. 580 с.
- 18.Матвеев В.І. Щелкунов, С.М.Подреза . К.: Центр учбової літератури, 2020. 588 с.
- 19.Назарова Л.В. Необхідність антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 23. С. 281-286.
- 20.Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51.
- 21.Невмержицька С.М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf). (дата звернення 09.11.2022)
- 22.Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 № 959-ХІІ. URL:<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 09.11.2022)

23. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства : зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.
24. Пенкіна Т.Є. Антикризове управління підприємством: навч.-метод. посіб. 2-ге вид. перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2014 . 114 с.
25. Погребняк А.Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : автореф. дис. ... канд. економ. наук. : 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) . Київ, 2016. 24 с.
26. Соболева Г.Г. Формування антикризової політики управління підприємством. Економіка та суспільство. №41. 2022. С.41-54.
27. Савченко М., Шкуренко О. Формування механізму антикризового управління суб'єктами міжнародного бізнесу. Економічний аналіз. 2020. Том 30. № 4. С. 74-83.
28. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 568 с.
29. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах *Nauka i studia*. 2019. №6 (195). С. 47-51.
30. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб.. К. : КНЕУ, 2014. 560 с.
31. Тюріна Н.М. Антикризове управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 448с.
32. Управління фінансовою санацією підприємства: Підручник. за заг. ред. Т. А. Говорушко К. : «Центр учбової літератури», 2017. 400 с.
33. Череп А.В., Павленко А.І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

- 34.Череп А.В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: Підручник: Навчальне видання. - К.: Кондор, 2014. - 380 с.
- 35.Шатайло О.А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. Бізнес Інформ. 2019. №5. С. 217–226.
- 36.Шморгун Н.П., Головка І.В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. - К.: ЦНЛ, 2014. - 528 с.
- 37.Штангрет А.М., Копилюк О.І. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник: Навчальне видання. К.: Знання, 2015. 335 с.
- 38.Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії Ковід-19.№26. 2022.С.163-167.
- 39.Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of Management. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.