

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК**  
**Кафедра маркетингу та управління бізнесом**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**освітній ступінь - бакалавр**

на тему: Управління підприємством в умовах кризи

Виконав: студент 4 курсу

Напряму підготовки 073 «Менеджмент»

Шлемкевич Дарій Артурович

Керівник: професор Пріб Катерина Анатоліївна

Рецензент \_\_\_\_\_

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою « \_\_\_\_\_ »

Секретар Е К : Ісаєнко А. М.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Київ – 2020

## ЗМІСТ

	стор.
<b>ВСТУП .....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ.....</b>	<b>6</b>
1.1. Поняття і концептуальні засади антикризового управління підприємством .....	6
1.2. Основні причини виникнення кризової ситуації на підприємстві та необхідність антикризового управління .....	9
1.3. Методи прогнозування кризи на підприємстві та створення формального антикризового управління .....	15
<b>Висновки до розділу 1 .....</b>	<b>21</b>
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КРИЗИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «ЛИСИЧАНСЬКИЙ СКЛОЗАВОД «ПРОЛЕТАРІЙ».....</b>	<b>23</b>
2.1. Загальна характеристика та історія розвитку ПАТ Лисичанський склозавод «Пролетарій».....	23
2.2. Аналіз кризової ситуації ПАТ «Лисичанський склозавод «Пролетарій».....	32
2.3. Наслідки кризи на ПАТ «Лисичанський склозавод «Пролетарій».....	41
<b>Висновки до розділу 2 .....</b>	<b>45</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ ПАТ «ЛИСИЧАНСЬКИЙ СКЛОЗАВОД «ПРОЛЕТАРІЙ».....</b>	<b>46</b>
3.1. Розробка плану заходів щодо виходу «Лисичанського склозаводу «Пролетарій» з кризи .....	46
3.2. Удосконалення підходів до забезпечення підприємства від виникнення і поширення криз у перспективі.....	55
<b>Висновки до розділу 3 .....</b>	<b>63</b>
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>64</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....</b>	<b>68</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>71</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасна економічна діяльність змушує керівників підприємств постійно ухвалювати рішення у умовах невизначеності. Такі рішення можуть загрожувати помилками чи неправильним втіленням курсу компанії, що в умовах фінансової та політичної нестабільності у комерційній діяльності, загрожують виникненням криз. Кризи на підприємстві несуть за собою значне падіння ефективності роботи, фінансові та репутаційні втрати. Проте криза не є вироком для компанії, та за умови ефективного управління криза не приведе фірму до банкрутства, а стане трампліном для майбутнього розвитку після проблемної ситуації. Саме тому дослідження управління компанією в умовах кризи є актуальним на сучасному етапі розвитку економічних відносин.

Аналізом останніх публікацій, пов'язаних із дослідженням питання управління підприємствами в умовах кризи, цій проблемі присвячено чимало іноземних досліджень. Розробка теоретичних і методичних положень про створення раціонально функціонуючої системи антикризового управління діяльністю підприємства розглядається у наукових працях таких авторів: Драго Дубровський (Drago Dubrovski), В. Йохансен (W. Johansen), Г. Аггерхольм (H. Aggerholm), Колін Доег (Colin Doeg), І. Мітрофф (I. Mitroff). Специфіку управління підприємствами під час криз також досліджували такі вітчизняні науковці, як Вишневська О.В., Грязнова А. Г., Коротков Э. М., С.В. Телін та інші, роботи яких було проаналізовано під час написання цієї дипломної роботи.

**Мета.** Метою цієї роботи є аналіз системи управління підприємством в умовах кризи та виявлення найпоширеніших проблем під час кризового регулювання та шляхів їх вирішення.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення таких **завдань**:

- 1) визначення змісту антикризового управління та його структури;

- 2) виокремлення основних причин виникнення кризових ситуацій;
- 3) вивчення необхідності антикризового планування;
- 4) дослідження кризової ситуації на підприємстві ПАТ Лисичанський склозавод Пролетарій;
- 5) визначення послідовності та етапів розробки управлінських рішень під час кризи;
- 6) розробка механізмів та шляхів передбачення криз на підприємстві ПАТ Лисичанський склозавод Пролетарій та інших підприємствах;
- 7) розробка шляхів вдосконалення антикризового управління на основі невдалого досвіду реалізації даного управління на підприємстві.

**Об'єктом дослідження** є підходи управління підприємством в умовах кризи.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні аспекти управління діяльністю підприємств в умовах кризи.

Основними **методами**, використаними у роботі є узагальнення (при визначенні поняття «антикризове управління»); аналітичний (при виокремленні основних причин та ризиків виникнення кризових ситуацій на підприємствах); системно-структурний (при визначенні послідовності та етапів розробки управлінських рішень під час кризи), порівняння (при зіставленні іноземної та вітчизняної практик управління під час криз), ретроспективний аналіз (під час розробки шляхів удосконалення антикризового управління на основі невдалого досвіду реалізації даного управління на підприємствах)

Для написання дипломної роботи використовувались такі літературні та наукові **джерела**: навчальні посібники, праці вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні дані американського інституту «Institute for Crisis Management» та фінансова звітність компанії ПАТ Лисичанський склозавод Пролетарій, мережа інтернет, презентації та наукові роботи з антикризового управління.

**Практичне значення** роботи полягає в тому, що викладені у ній положення, надані шаблони, аналіз кризової ситуації та сформульовані з неї висновки можуть бути використані менеджерами на підприємствах під час

підготовки антикризового плану чи управління підприємством в умовах кризи. Описані шляхи вдосконалення антикризового управління допоможуть компаніям уникнути стратегічних помилок та забезпечити ефективне керівництво під час кризи, мінімізуючи втрати та час виходу із кризової ситуації. Ця робота також може стати підґрунтям для подальшого дослідження управління на вітчизняних та зарубіжних підприємствах в умовах криз.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ**

### **1.1. Поняття і концептуальні засади антикризового управління підприємством**

У науковій літературі автори використовують різні підходи для визначення поняття «антикризове управління». Цілісно та конкретно суть антикризового управління визначена у підручнику «Антикризове управління» під редакцією професора Е. Короткова: «антикризове управління – це такий вид управління, який передбачає попередження загроз кризи, аналіз його симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи і використання його факторів для майбутнього розвитку» [39].

Доцільність антикризового управління та його ефективність визначається лише менеджментом компанії. [6] Його основними завданнями є здатність передбачати, прогнозувати розвиток соціально-економічних процесів на макро- і мікрорівні, можливість зосереджуватись на вирішенні найбільш складних проблем, вивчення й узагальнення досвіду попередження і подолання кризових ситуацій. Також важливо, щоб керівник антикризового управління зміг знайти у кожному окремому випадку найбільш адекватні шляхи подолання чи пом'якшення наслідків криз.

Основний зміст антикризового управління полягає в прогнозуванні, прискоренні, зсуванні, пом'якшенні, попередженні криз. Кризовими ситуаціями можна управляти і до них обов'язково потрібно готуватись шляхом створення антикризових програм, груп, відділів. Отже, антикризове управління – це комплексний, системний менеджмент, для якого першочерговим завданням є профілактика кризи, розробка заходів для зниження негативних наслідків її впливу з метою розвитку організації чи національної економіки в цілому [2].

Відповідно до визначення антикризове управління є системним поняттям, тому йому притаманна чітка структура (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Структура антикризового управління**

Джерело: створено автором на основі даних [1]

Об'єктами впливу антикризового управління є соціально-економічні проблеми, гострі суперечності, передбачувані та реальні фактори кризи, що загрожують існуванню компаній або різко знижують ефективність їхньої діяльності [1].

Зміст антикризового управління також можна охарактеризувати через його особливі функції (рис. 1.2). Саме ці функції і дають відповідь на запитання: як необхідно діяти у передкризовій ситуації, під час кризи та у посткризовому періоді.

Існують такі риси антикризового управління, що вирізняють його з-поміж інших типів: професійна довіра, цілеспрямованість, чітка антибюрократична організація, мотивація, ініціативність, самоорганізація, селекція персоналу, аналіз альтернатив, підвищена відповідальність, особистий приклад. Крім того, під час антикризового управління пріоритетне значення має вибір та побудова раціональної стратегії розвитку [3].



**Рис. 1.2. Функції антикризового управління**

Джерело: створено автором на основі даних [1]

У науковій літературі автори виокремлюють такі основні принципи антикризового управління:

1. Рання діагностика кризових ситуацій на підприємстві. Враховуючи те, що виникнення кризи на підприємстві загрожує його існуванню та пов'язано з серйозними економічними, соціальними і фінансовими втратами, то можливість виникнення кризової ситуації повинна бути виявлена на ранніх стадіях, з метою оперативного прийняття запобіжних та профілактичних заходів;

2. Своєчасне реагування на кризові ситуації. Кризові явища мають не тільки схильність до розширення з кожним новим господарським циклом, а ще й породжують нові супутні йому прояви. Тому чим раніше менеджер застосує антикризові механізми, тим швидше і більш імовірно відновлення нормальної життєдіяльності підприємства;

3. Адекватність реагування менеджменту на ступінь реальної загрози кризи соціально-економічному розвитку підприємства. Система механізмів, яка використовується з метою нейтралізації загрози банкрутства, у більшості



випадків пов'язана з фінансовими витратами. При цьому рівень втрат повинен бути адекватним по відношенню до рівня загрози банкрутства підприємства. В іншому випадку або не буде досягнутий передбачуваний результат, або підприємство нестиме невиправдано високі витрати;

4. Повна мобілізація та реалізація власних можливостей виходу підприємства з кризового стану. У боротьбі із загрозою настання банкрутства підприємство має розраховувати переважно на свої фінансові можливості [1].

У випадку неефективного управління компанією в період кризи, коли основні принципи управління порушені, компанія переходить у стадію банкрутства. Варто зазначити, що це питання розглядається з економічного та правового боку. З економічної сторони - це стан суб'єкта, коли він не здатний погасити свої термінові зобов'язання та фінансувати поточні витрати, в результаті підприємство є неспроможним продовжувати свою діяльність. З юридичної сторони - банкрутство це визнана судом неспроможність боржника погасити грошові вимоги кредиторів шляхом мирової угоди чи санації, таким чином відновити свою платоспроможність, а це можливо виконати лише через ліквідаційну процедуру. [3]

## **1.2. Основні причини виникнення кризової ситуації на підприємстві та необхідність антикризового управління**

Залежно від галузевих особливостей бізнесу існують різноманітні події, які можуть спричинити кризову ситуацію на підприємстві. Варто для кожного окремого підприємства прорангувати ймовірність настання різних сценаріїв, і таким чином визначити ступінь впливу кожної з них на компанію. Серед загальних кризових ситуацій, які траплялися з компаніями протягом усього періоду існування економічного ринку належать:

- стихійні лиха - наприклад, повені, спричинені пошкодженням водопроводів, сильними дощами, або пошкодження, спричинені сильними поривами вітру після штормів;

- крадіжка або вандалізм - крадіжка комп'ютерного обладнання може виявитися руйнівною. Крім цього, вандалізм машин чи транспортних засобів може завдати фінансових збитків та спричинити ризик для здоров'я та безпеки;
- пожежа - подібні ситуації несуть ризик фізичного знищення бізнесу;
- відключення електроенергії - втрата потужності може мати серйозні наслідки. Порухення системи комунікацій або взагалі роботи компанії через неможливість використовувати ІТ, телекомунікаційні системи або працювати з іншим обладнанням, що потребує електричного живлення;
- відмова ІТ-системи - комп'ютерні віруси, атаки хакерів або збої системи можуть вплинути на здатність працівників працювати ефективно;
- обмежений доступ до приміщень – витік газу, наприклад, може обмежити доступ до робочого місця або порушити роботу підприємства;
- втрата або хвороба персоналу/ виробничі травми – відсторонення від роботи співробітників, що займають центральне місце в управлінні бізнесом може спричинити кризову ситуацію і паралізувати роботу колективу на деякий час, натомість масові виробничі травми персоналу неодмінно приносять серйозні репутаційні втрати;
- спалах захворювання або інфекції - залежно від типу бізнесу, спалах інфекційного захворювання серед персоналу, у вашому приміщенні або серед тваринництва може спричинити серйозні ризики для здоров'я та безпеки;
- терористична атака – подібні ситуації спричиняють ризики для співробітників та ділових операцій. Терористичні атаки також можуть мати довгостроковий вплив на працездатність компанії;
- кризи, що впливають на постачальників – пряма загроза порушення системи взаємовідносин з постачальниками;
- кризи, що впливають на клієнтів – ризик втрати покупця, як наслідок фінансові втрати підприємства, через неможливість збуту товару;

- світові фінансові кризи – впливають рівносильно на усі види бізнесу, в період світової кризи кожна компанія відчутно втрачає економічну стабільність та може зіткнутися з проблемами платоспроможності
- кризи державного управління – зміна державної політики щодо конкретних сфер бізнесу, зміна політичних режимів
- війна чи захоплення територій – загрожує можливості ведення бізнесу в цілому на певній частині територій, необхідне перенесення виробничих потужностей бізнесу
- репутаційні кризи – дуже поширена причина у сучасних умовах, яка завдала багатомільйонні збитки компаніям по всьому світу. Найчастіше репутаційна криза спричинена необачністю керівників та проблемами комунікації із ЗМІ. [7].

Наукові дослідження показали, що кризи можуть бути розділені за загальними категоріями залежно від причин їхнього існування. Це основні типи криз, до яких повинні бути готові всі організації та підприємства. Надійний «кризовий портфель» складається з підготовки щонайменше до однієї кризи, що викликає різні види ризиків. Розгляньмо класифікацію загальних категорій ризиків та кризові ситуації всередині кожної категорії [8].



**Рис. 1.3. Класифікація ризиків**

Джерело: складено автором на основі даних [8]

Отже, до економічних ризиків належать: страйки працівників, трудові заворушення, нестача робочої сили, значне зниження ціни акцій та облігацій,

цінові коливання на фінансовому ринку, крах ринку, падіння основних доходів.[12]

Інформаційні ризики - це втрата конфіденційної інформації організації, поширення неправдивої інформації, фальсифікація комп'ютерних записів, втрата ключової електронної інформації стосовно споживачів, клієнтів, постачальників.

До інфраструктурних ризиків входять: втрата ключового обладнання, заводів, споруд та матеріальних запасів, пошкодження обладнання, приміщення.

Ризики, пов'язані з людськими ресурсами включають втрату ключових керівників, втрату персоналу, підвищення кількості прогулів серед співробітників, підвищення кількості нещасних випадків або вандалізму, насилля на робочому місці.

Репутаційні ризики - це наклеп, плітки, недоречні жарти, чутки, пошкодження корпоративної репутації, фальсифікація, перероблення корпоративного логотипу.

До психопатичних ризиків входять: підробка продукту, викрадення людей, захоплення заручників, тероризм, насилля робітників.

Ризики, пов'язані з природними явищами - це землетрус, пожежа, повінь, виверження, тайфуни, урагани.

До політичних ризиків належать: політична нестабільність, зміна політичного устрою, війна, торгові санкції та ембарго, політичні санкції. [12]

Оцінка справжніх причин виникнення певної кризи має надзвичайно важливе значення, оскільки ті сфери (процеси, явища, події), ефекти яких повинні бути обмежені або ліквідовані, ідентифікуються лише за допомогою аналізу. Під час кризи боротьба з помилковими причинами є ще однією непотрібною тратою часу, грошей і зусиль, що може загострити критичну ситуацію.

Продовжуючи тему критичних ситуацій і того, як компанії борються з ними, варто звернутися до міжнародних досліджень. У дослідженні про

готовність до кризи, проведеному компанією Burson-Marsteller та Penn Schoen Berland у 2011 році, 826 осіб-керівників, опитаних у всьому світі, наводять загальні причини відсутності готовності до кризи: байдужість і витрати коштів.

Воно також показало, що організації не готові боротися з кризовими ситуаціями.

Про це свідчать і результати, адже близько 80% керівників підприємств у всьому світі вважають, що вони знаходяться далеко від потенційної кризи. Проте лише 54% мають готовий антикризовий план. Висловлені позиції опитаних були такими:

- 33% вважали, що антикризовий план рідко знадобиться;
- 18% вважали, що антикризовий план складно створити або керувати ним;
- 14% вважали, що це буде занадто дорого;
- 13% вважали, що інші питання є пріоритетнішими [5].

Хоча настрої підприємців щодо антикризового плану є невтішними, не потрібно виключати необхідність його створення. Отож найбільшою перевагою створення антикризового планування є те, що компанії зі створеним планом відновлюються швидше, особливо в умовах короткострокових криз. Позитивні результати використання антикризового планування наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

#### **Позитивні результати використання антикризового планування**

Вид впливу на підприємство	З антикризовим планом	Без антикризового плану
Падіння доходів	30%	41%
Скорочення (витрат, штату)	22%	33%
Втрата корпоративної репутації	15%	22%
Дестабілізація роботи всієї компанії	16%	21%

Джерело: складено автором на основі даних [5]

Інші дослідження також продемонстрували, що більшість криз не є раптовими, а такими, що повільно розвиваються та наростають, доходячи до

критичного, руйнівного піку. Тобто майже всі кризи є передбачуваними та ними можна управляти. Наприклад, Інститут кризового менеджменту дійшов висновку, що 71% американських криз у 2017 році повільно розвивалися. Лише близько 29% були раптовими і абсолютно несподіваними [8]. Ці висновки узгоджуються з результатами аналізу, проведеного експертами з кризи, які проаналізували тисячі випадків у США протягом 10 років до 2012 року. Аналіз виявив, що керівники знали про проблеми, що наростали (або повинні були знати про них), перш ніж вони перетворились на кризи. Водночас антикризове планування дозволило б звести до мінімуму більшість з них.



**Рис. 1.4. Оцінка витоків виявлених криз**

Джерело: складено автором на основі даних [8]

Дослідивши розподіл відповідальності сторін за виявлені кризи, можна зробити висновок, що рік за роком причинами більшості криз на підприємствах ставали не зовнішні, а внутрішні фактори: особи на посаді керівників, менеджерів відділів або інші працівники. Якщо менеджери несуть відповідальність за 50% криз через бездіяльність тощо, а інші працівники несуть відповідальність за ще 30% випадків, то в дійсності можна передбачити аж 80% криз і запланувати відповіді на них заздалегідь. Як результат, зменшиться негативний вплив кризи на діяльність підприємства або й взагалі

можна запобігти появі будь-яких руйнівних наслідків для компанії. Тому здорове антикризове планування є життєво-необхідним для уникнення криз або мінімізації їх впливу [8].

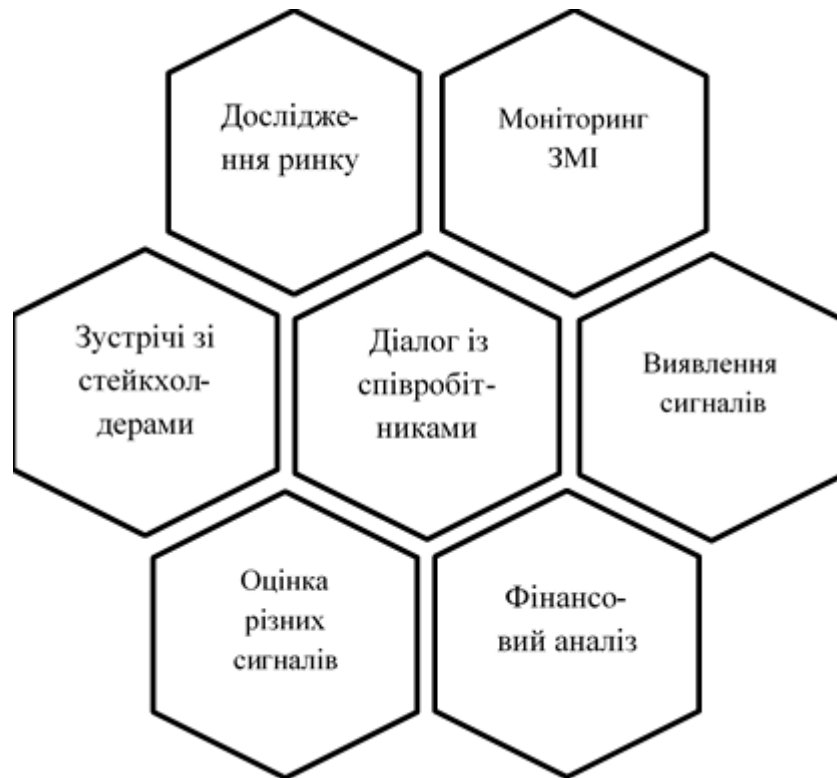
Аби зрозуміти, як організації справляються з кризами, розгляньмо результати дослідження внутрішнього кризового менеджменту та кризового спілкування, проведене Датським Центром Корпоративної Комунікації навесні 2011 року серед державних і приватних організацій Данії (всього було опитано 367 найбільших приватних компаній та 98 громадських організацій (муніципалітетів). Перш за все, вони вивчили відсоток організацій, які мали антикризовий план та чи відрізнявся він від типу організації. Отож результати показали, що 88% (73% приватних організацій, 90% муніципалітетів) організацій у цьому дослідженні в даний час мають кризовий план. Крім того, 85% організацій (88% приватних організацій, 77% муніципалітетів), які мали кризовий план, також мали компоненти, що стосувалися внутрішніх аспектів управління кризою. Аналогічним чином 62% від загальної вибірки (61% приватних організацій, 62% муніципалітетів) мали офіційно призначених осіб або команду для управління кризами в цілому. Нарешті, 88% (91% приватних організацій, 82% муніципалітетів) тих, хто мав кризову команду, також мали людину, відповідальну за спілкування з працівниками під час кризи [9].

### **1.3. Методи прогнозування кризи на підприємстві та створення формального антикризового управління.**

Науковці розглядають кризи на підприємствах як щось, чого можна уникнути, якщо організації знають, як здійснювати аналіз діяльності компанії та прогнозування кризи.

Організаціям необхідно робити дещо більше, ніж просто аналізувати сигнали раннього попередження. Вони повинні переконатися, що функціонують і діють таким чином, щоб максимально збільшити свої шанси на відповідну оперативну реакцію під час надзвичайної ситуації. Добре

налаштовані системи раннього попередження можуть надавати інформацію, яка допомагає виявити потенційну кризу ще задовго до її критичного піку. Для цього можна використовувати різні інструменти, наведені на рис. 2.1. та описані нижче.



**Рис. 2.1. Інструменти прогнозування кризи на підприємстві**

Джерело: складено автором на основі даних [8]

Важливу роль необхідно приділити фінансовому аналізу підприємства, для того, щоб зрозуміти, чи зможе підприємство знайти додаткові ресурси для виходу із кризи. Фінансова звітність — це підсумковий етап бухгалтерського обліку, що є найповнішою, найоб’єктивнішою і найдостовірнішою інформаційною основою для аналізу фінансової діяльності підприємства. При проведенні попереднього аналізу ситуації в компанії корисно порівнювати баланс фірми з балансом інших компаній тієї ж галузі. Також передкризовими сигналами можуть стати результати аналізу фінансової стійкості підприємства. Існує такий тип фінансової стійкості, як нестійкий (передкризовий) фінансовий стан. За цього типу відбувається порушення платоспроможності, але зберігається можливість відтворення рівноваги платіжних засобів за рахунок



залучення тимчасово вільних джерел засобів в оборот підприємства. Якщо аналітики вчасно виявлять фінансову нестійкість, то керівництво ще зможе запобігти кризі, наприклад, шляхом зменшення запасів і витрат, поповнення власних оборотних коштів і прискорення обертання капіталу в поточних активах. Оскільки найсерйознішим наслідком кризи стає банкрутство компанії, то варто регулярно проводити діагностику кризового стану на підприємстві.

Серед сучасних методів прогнозування фінансових загроз варто виділити наступні:

- Дискримінантний аналіз - комплекс методів математичної статистики, за допомогою якої здійснюється класифікація підприємств, в залежності від значень обраної сукупності показників, відповідно до побудованої метричної шкали. Він будується на основі аналізу фінансових показників великої кількості підприємств, одні з яких опинилися в кризі, а інші продовжують свою діяльність. В результаті аналізу, за певним набором показників підприємство відноситься до певного класу ризиків банкрутства.
- Logit - модель - побудова статистичної моделі, яка полягає у побудові логічної функції, та передбачає ймовірність виникнення певної події. Ця модель відноситься до бінарного вибору. Для моделі підбирають функцію нормального розподілу, яка приймає значення 0 або 1.
- Case-based reasoning модель - полягає у виборі аналогів, тобто оцінка проводиться через аналіз інших ситуацій, які траплялися з іншими компаніями, показники яких схожі, на показники підприємства, для якого використовується модель.
- Штучні нейронні мережі - математичні моделі та їх реалізація, що побудовані в аналогії з функціонуванням нейрону мозку живих істот.
- Аналіз фінансової звітності компанії - сюди належить однофакторний дискримінаційний аналіз, модель Альтмана, двофакторний дискримінаційний аналіз, R-модель ризику банкрутства, модель Флумера та універсальна дискримінаційна функція.

Кожна з цих багатofакторних методик оцiнювання вiрогiдностi банкрутства дозволяє попередити банкрутство в компанiї, проте необхідна чiтка адаптацiя моделей, вiдповiдно до цiлей компанiї, а також висококвалiфiкованi фiнансовi аналiтики, якi зможуть провести якiсний аналiз. [40]

У передбаченнi кризової ситуацiї, важливим компонентом є виявлення сигналiв. З iсторiї кризових ситуацiй багатьох пiдприємств, задовго до того, як вiдбудуться кризи, практично всi вони неодноразово залишають «сигнали раннього попередження», якi повiдомляють про ймовiрне виникнення кризи. Якщо цi «сигнали раннього попередження» будуть зiбранi та опрацьованi, то багатьох криз можна запобiгти ще до їх виникнення. Виходячи з цього, усiм органiзацiям необхідно постiйно перевiряти всi свої операцiї, внутрiшнє та зовнiшнє середовище для виявлення «сигналiв раннього попередження», якi сповiстять про потенцiйнi "бомби часу" (прихованi дефекти). Це означає, що пiдприємствам необхідно перейти вiд реагування на кризи до того, щоб бути постiйно активними. Гасло: «Якщо це не зламане, не лагодитимемо» потрiбно замiнити на нове ставлення: «Якщо це не зламане, то скоро буде; отже, виправити зараз же". Кожен менеджер має розумiти, що сигнали, якi є ознаками несанкцiонованого втручання в роботу мережi, не будуть такими ж, як сигнали про поломку обладнання [8].

Кожен iз сигналiв можна диференцiювати за двома вимiрами. Перший вимiр вiдноситься до джерела сигналу. Другий стосується типу сигналу. Джерела сигналiв можуть виникнути як всерединi самої органiзацiї, так i за її межами. Типи сигналiв можуть бути або технiчними (записуються пристроями), або помiченi людьми. Загалом, усi чотири види сигналiв застосовуються до кожної органiзацiї. Таким чином, видiляють:

1. Внутрiшнi технiчнi сигнали.
2. Внутрiшнi сигнали людей.
3. Зовнiшнi технiчнi сигнали.
4. Зовнiшнi сигнали людей.

Внутрішні технічні сигнали - це ті, які записуються технічними засобами моніторингу, такими як моніторинг небезпечних операцій, можливо, у віддалених місцях. Зовнішні технічні сигнали можуть бути записані сигналами громадського моніторингу, наприклад, групами екологічних активістів, в безпосередньому районі навколо заводу-виробника. Сигнали внутрішніх людей часто надходять від людей, які працюють всередині заводу, наприклад, операторів технічного обслуговування в утиліті, розглянуті раніше.[38]

Після проведення якісної діагностики кризи на підприємстві, необхідно створити антикризовий план компанії. Його створення та підтримка забезпечує швидше та безболісніше вирішення надзвичайної ситуації, а добре продуманий план допоможе звести до мінімуму ризик того, що надзвичайні ситуації можуть трапитися зі співробітникам, клієнтам і постачальникам, діловими операціями. Отож розгляньмо кроки, які можуть використовувати менеджери під час формального антикризового планування [9].

Першим кроком є створення команди з готовності до надзвичайних ситуацій. Цей крок є необхідним для забезпечення чіткого розподілу відповідальностей під час потенційних криз. Можна взяти кілька керівників/осіб або створити комітет, який візьме на себе відповідальність за проект під час кризи. Бажано призначити одну особу для ведення планування. Необхідно також переконатися, що цей «менеджер надзвичайних ситуацій» має повноваження виконувати певні завдання. Необхідно забезпечити компенсацію пропусків, віддалені робочі місця, гнучкі робочі години, обмеження подорожей, гарантування безпеки на робочому місці. Під час надзвичайних ситуацій потрібно мати команду антикризового планування для безперервності бізнесу. Аби чітко визначити членів команди та координатора, а також їхні відповідні контактні дані.

Другим кроком необхідно визначити основні послуги/функції. Під час надзвичайної ситуації бізнес може зазнати перебоїв у роботі. Під час деяких криз керівництво може бути змушене змінити, зменшити або навіть усунути конкретні послуги/функції, щоб впоратися з наслідками надзвичайної ситуації.

Ці впливи можуть відчуватися в усій організації або локалізовано в певних бізнес-підрозділах. Необхідно визначити пріоритетність основних послуг, наприклад створивши шаблон «Основні послуги». У даному шаблоні менеджер для кожної істотної послуги призначає «ступінь критичності» (пріоритет А, В або С) та оцінює вплив кризи на кожну послугу, наприклад, прогули персоналу, відсутність критичних запасів або перебої в роботі основних систем.

- Пріоритет А: Основні послуги/функції.
- Пріоритет В: Послуги, які можуть бути призупинені на короткий період часу (наприклад, послуги, які можуть бути призупинені на один місяць).
- Пріоритет С: Послуги, які можуть бути призупинені на тривалий період часу.

Третім кроком є визначення потенційних проблем. Важливо обговорити, що станеться, якщо керівництву доведеться зменшувати, змінювати або ліквідувати основні послуги або функції та задокументувати наступні пункти:

- всі потенційні проблеми;
- плани дій для кожної проблеми;
- обов'язки призначених людей для кожної основної функції.

Четвертим кроком важливо підготувати план для кожної основної послуги/функції. Для цього можна використовувати “Шаблон плану дій для підтримки основної служби” (Додаток А), щоб створити плани для кожної основної послуги або функції. Клієнтоорієнтовані компанії під час надзвичайних ситуацій можуть зазнати багато втрат через необізнаність їхніх споживачів в ситуації, що сталась на підприємстві. Особливо актуально це для підприємств, що мають контракти із великими компаніями, яким вони, наприклад, на постійній основі постачають свій продукт/послугу.

П'ятим кроком є підготовка плану зовнішньої антикризової комунікації. Чим більшу за обсягом і більш якісну інформацію про внутрішню та зовнішню ситуацію надасть організація під час кризи, тим більшою є ймовірність її стійкого функціонування (самозбереження). У такому контексті стають актуальними підготовлені шаблони відповідей в залежності від роду проблем.

Отож під час антикризового управління ефективно використовувати шаблон прес-релізу, типової реклами, оголошень для співробітників, дзвінків та списку джерел інформації та допомоги. Деякі з цих шаблонів мають бути заповнені заздалегідь, деякі можуть бути змінені вже під час кризової ситуації, залежно від причин та роду кризи.

Шостим кроком є створення загального контрольного списку. Після опрацювання і розгляду усіх ймовірних криз, які можуть статися на підприємстві, необхідно створити Загальний контрольний список дій, який менеджер буде використовувати під час кризи. Такий список є надзвичайно важливим, оскільки під час кризових ситуацій діяти потрібно оперативно, не загубивши жодну дію, сповіщення тощо.

Сьомим кроком є перегляд, перевірка та оновлення кризового плану. Керівники мають бути активними в антикризовому управлінні навіть під час стабільної роботи підприємства. Важливо протестувати створений антикризовий план, виконавши пробні прогони. Це допоможе визначити будь-які недоліки або недопрацьовані аспекти плану [11].

## **Висновки до розділу 1**

Зміст антикризового управління на підприємстві полягає не лише у боротьбі з кризовими ситуаціями, але ще й у діях, що спрямовані на прогнозування, попередження, виявлення, подолання криз, а опісля - пом'якшення наслідків їх впливу. Існує велика кількість подій, що можуть стати причиною кризи на підприємстві, водночас завдання менеджера скласти надійний "кризовий портфель", опрацювавши всі ймовірні категорії кризових ситуацій та ризиків, які загрожують функціонуванню компанії. Створення антикризового управління є необхідним для кожного підприємства, підтвердженням чого є позитивні результати використання антикризового планування.

Розробка та підтримка формального антикризового планування забезпечує більш швидкий вихід підприємства з кризи та мінімізує негативні наслідки. Підготовлений менеджером антикризовий план включає в себе безліч даних та шаблонів, що дозволить підприємству реагувати та діяти значно оперативніше у випадку кризової ситуації. Існують системи та методи прогнозування криз на фірмі, що сигналізують про проблеми, які у майбутньому можуть призвести до виникнення кризової ситуації. Використання цих засобів дасть можливість підприємству контролювати своє внутрішнє та зовнішнє операційне середовище, а також бути попередженим про можливі серйозні проблеми. У випадку настання кризи існує послідовність етапів розробки управлінських рішень, які поєднуються з індивідуальним підходом до подолання кризової ситуації.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КРИЗИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ ЛИСИЧАНСЬКИЙ СКЛОЗАВОД «ПРОЛЕТАРІЙ»**

### **2.1. Загальна характеристика та історія розвитку ПАТ Лисичанський склозавод «Пролетарій»**

Кризові ситуації можуть виникати на підприємствах з усіх секторів економіки та в цілому є нормальною складовою економічних циклів і періоду спаду галузі. Від того, наскільки підприємство готове до настання кризової ситуації залежить, чи зможе воно з найменшими втратами вийти з цієї кризи, чи на підприємство очікують ліквідаційні процедури та банкрутство.

Враховуючи той факт, що більшість криз є передбачуваними та ними можна управляти, підприємства з великим досвідом на ринку мали б бути краще підготованими до кризових ситуацій та менеджмент цих компаній повинен мати кращий запас навичок, щоб ефективно управляти компанією під час кризи. Проте, ситуації не завжди складаються таким чином, та деякі компанії в умовах динамічної ринкової ситуації не в змозі швидко трансформуватися під сучасні вимоги ринку та є більш вразливими до сучасних кризових ситуацій. Однією з таких компаній став Лисичанський склозавод «Пролетарій», який незважаючи на більше ніж столітню історію та лідируючі позиції на ринку листового скла в Україні не зміг пройти через кризові ситуації, які виникали на ринку та перейшов у стадію банкрутства та ліквідації.

У цьому розділі ми розглянемо історію підприємства, виділимо з неї передумови та причини виникнення кризової ситуації, а також проведемо аналіз кризової ситуації на підприємстві.

Лисичанський склозавод розпочинає свою історію в 1913 році, з будівництва першого цеху цього заводу. Місце для будівництва було розташоване за ресурсним принципом, біля покладів піску, мергелю, крейди та вугілля. [15] На початку 20 століття саме такий принцип розташування був надзвичайно популярним. Він дозволяє економити кошти на час на

транспортування сировини до підприємства, тим самим зменшує собівартість готової продукції. [26] Підприємство вже в той час займалося виготовленням двох типів виробів: віконне скло та скляні вироби різного типу. Для виготовлення цих виробів було збудовано дві скловарні ванни.

На початку існування, завод створювався на базі акціонерного товариства «Скляне та корочне виробництво Лівенгофських», та пробув у їх власності до 1920 року. Через державну нестабільність та прихід більшовиків до влади замість царського режиму, склозавод перейшов у державну власність. Варто зазначити, що це можна віднести до першої кризи в існуванні цього підприємства, що виникла внаслідок політичних ризиків. Різка зміна політичного ладу в країні спричинила повну відміну права власності, а внаслідок цього власники припинили володіння заводом. На початку 20 століття терміни «антикризове управління» та «антикризовий план» ще не були винайденими та не застосовувалися. Проте навіть з погляду сучасних підходів навіть при можливому прогнозуванні цієї ситуації, єдиним правильним рішенням є згортання виробництва та продаж основних фондів. Адже судова система в той час була на стороні держави, а доказати свою правоту власникам було б неможливо.

Після 1920 року завод переходить на нову сторінку своєї історії, та переживши свою першу кризу та втрату засновників продовжує своє існування. Під державним керівництвом у 1921 році він входить у склад тресту «Хімвугілля», який об'єднує підприємства хімічної, вугільної та скляної промисловості Лисичанського промислового району. Вхід у склад тресту означав повну втрату комерційної, виробничої та юридичної самодіяльності та переніс управління до правління тресту. [14] В СРСР трести формувалися в умовах «Нової економічної політики» та діяли за принципами господарського розрахунку. По перше, це означало самоокупність та рентабельність підприємства в рамках планового керівництва, а також матеріальну зацікавленість керівництва та працівників у результатах підприємства, та відповідальність за результати.



До 1931 виробництво проводилося все ще ручним методом. Через це завод отримав завдання провести реконструкцію та перейти до механізованого створення виробів. Це дозволило збільшити об'єми виробництва та освоїти нові види продукції. Найближчих 8 років відбувалася модернізація обладнання, відкриття нових цехів та побудова нових машин для виробництва. В результаті модернізації було запущено два конвеєра та новий дзеркальний цех. У 1940 році підприємство завершило реконструкцію, останнім етапом якої став машинований цех. [15]

Під час Другої світової війни завод опинився в іще одній кризовій ситуації. В жовтні 1941 року завод припинив свою діяльність. Проте основні засоби виробництва змогли евакуювати, проте теплові установки та будівлі зі спорудами були взірваними внаслідок бойових дій. [15] Такий тип криз наукова література відносить до форс-мажорних обставин, на які керівництво підприємства не може вплинути. З іншої сторони, евакуація основних засобів є наслідком вдалого реагування на кризову ситуацію. Така реакція допомогла легшим чином вийти з кризи після її завершення, зекономити кошти на відновлення підприємства та не втратити наукові ноу-хау на своєму підприємстві.

Ми можемо підсумувати, що дії керівництва під час кризової ситуації в 1941-43 роках були правильними, та після звільнення цих територій від війни в грудні 1943 року, вже в 1944 році завод виготовив першу продукцію. Це швидке відновлення показує важливість кроку, який був застосований в рамках антикризового управління. Повне відновлення заводу відбулося в 1949 році. Фактично, підприємству знадобилося 5 років, щоб повернутися до рівня виробництва, що передував кризі. Після цього моменту підприємство почало працювати на розширення та відкривало нові цехи і запускало нові типи продукції на ринок.

У 1950 році ми можемо бачити перші результати цього розширення. На заводі збудовано два нових цехи - з вироблення загартованого скла і з вироблення приладового скла. У 1952 році був запущений в експлуатацію

новий складовий цех, що дозволяв підприємству зберігати та проводити первинну обробку сировинних матеріалів. Це нововведення дозволило більш ефективно використовувати перевагу підприємства, а саме знаходження біля бази сировини. Самостійна первинна обробка сировини дозволила скоротити логістичний ланцюжок поставок та підвищила рівень незалежності підприємства від його партнерів. Розуміючи важливу перевагу створення складового цеху вже в 1967 році він був реконструйований, а його виробнича потужність була збільшена вдвічі. [15] Цей крок дозволив збільшити виробничу потужність підприємства в цілому та створити запас сировини для подальшого зростання цього показника. Для модернізації вперше було використано машини та механізми зарубіжного зразка, а саме чеські автоматизовані лінії.

Наступні 10 років відбувалася фаза швидкого зростання на підприємстві. В цей період було відкрито 4 нових цехи – силікатних фарб, вироблення дзеркал, виготовлення балконного скла «стеламіт» та цех візерункового скла. Для забезпечення підвищених потреб у паливних ресурсах для підприємства, у 1960 році підприємство отримало підключення до природного газу. Це рішення дозволило підвищити продуктивність праці робітників, а також використовувати нові технології у виробництві, збільшило виробничу потужність теплових агрегатів. Окрім цього вдалося покращити умови праці та запровадити більш високу культуру виробництва.

В період з 1970 до 1990 проводилася поступова реконструкція усіх цехів виробництва, будувалися нові машини для виробництва, збільшилася виробнича потужність для кожного з цехів, а відповідно зріс випуск продукції різного типу. Завод став лідером з виробництва полірованого скла, випускаючи 2.3 млн. кв.м. щорічно. Це становило майже 80% від випуску усього полірованого скла в УРСР, при загальному випуску на рівні 2.9 млн. кв.м. [15]

Завод став третім за розміром в республіці, його опереджали лише косянтинівський склоробний та косянтинівський «Автоскло». Проте усі 3 заводи знаходилися на Донбасі, а цей регіон забезпечував 95% продукції віконного скла та 92% полірованого скла. Варто зауважити, що саме ці види

скляної промисловості були найбільш масовими та займали основну частку у виробництві скла в УРСР. Таким чином, Донбас був лідером ринку скла на території України. Близькість до ресурсного та паливного комплексу дозволяла забезпечувати підприємства ресурсами та постійно збільшувати виробничу потужність, а коротких логістичний ланцюжок до виробництва дозволяв забезпечувати безперебійне виробництво. Окрім того, не варто забувати про планову економіку закритого типу, у якій на кожен товар завжди був запланований покупець, а головні задачі для кожного підприємства обиралися не його керівництвом, а визначалися державним регулюванням. Цей підхід дозволяв збільшувати виробництво та проводити модернізацію, при цьому не виникало проблеми збуту продукції.

Проте діяльність підприємства в таких умовах продовжувалася лише до 1990 року. Розвал Союзу та перехід заводу до державної власності України став певним викликом для підприємства. Після відміни планової економіки підприємство більше не отримувало 100% викупу виробленої продукції, тож постала потреба у чіткому фінансовому плануванні ресурсів та виробництва. Окрім того, на ринку України тепер з'явилися фактори світової конкуренції та закордонні компанії з виробництва скла. Заводу потрібно було виробляти або якіснішу продукцію за конкурентів, або за дешевшою ціною.

З іншої ж сторони, у заводу була надзвичайна конкурентна перевага – він був єдиним на території України, що виробляв листове поліроване скло та вироби з нього. Розуміючи цю унікальну перевагу, в 1995 році Верховна рада прийняла законопроект, у якому склозавод «Пролетарій» ввійшов в перелік підприємств, які забороняється приватизовувати через загальнодержавну важливість. [15] Окрім цього в 1997 році завод був включений в перелік підприємств, що мають стратегічну важливість для економіки та безпеки держави. В цьому ж році підприємство отримало нагороду на національному конкурсі якості по Луганській області, що підтвердило конкурентну якість продукції на внутрішньому ринку. [18]

З іншої ж сторони, після здобуття незалежності Україною та переходу до ринкової економіки, виробництво усіх видів скла з кожним роком зменшувалося. Якщо порівнювати показники 1990 року з 2005, то виробництво віконного скла скоротилося на 30 млн м<sup>2</sup>, з 52 млн до 22 відповідно. Це свідчить про скорочення галузі виробництва віконного скла на 38%. Обсяги виробництва полірованого скла в Україні за даними Держстату скоротилися з 7.8 млн. м<sup>2</sup> до 4.2 млн. м<sup>2</sup>. Падіння ринку становило 46% за 15 років. [19] Оскільки єдиним виробником полірованого скла в Україні був склозавод «Пролетарій», то ми можемо підсумувати, що загальне падіння виробництва на заводі становило 46% в період з 1990 до 2005 року.

Важливим етапом у сучасній історії заводу є перехід з державної форми власності підприємства до форми власності «Закрите акціонерне товариство». Акціонерне товариство – це один з видів господарського товариства, статутний капітал якого розділений на певну кількість акцій.[15] Ці акції, в свою чергу, є свідченням права власності учасників товариства. Для Лисичанського склозаводу «Пролетарій» статутний капітал станом на 15 червня 2001 року становив 3.9 млн. гривень. Закрите акціонерне товариство (зараз Приватне акціонерне товариство) має певний недолік, що пов'язаний із прийняттям рішень акціонерами. Серед акціонерів існують «мінорні акціонери» - вони володіють пакетом акцій, що є недостатнім для прийняття рішення в Товаристві. Через це вони не можуть брати участі в корпоративному управлінні та протистояти акціонерам з контрольним пакетом акцій. Закриті акціонерні товариства також не розміщують акцій публічно та не зобов'язане розкривати фінансову діяльність на фондовому ринку. Підприємство змінило форму організації лише в 2010 році, після внесення змін до закону «Про акціонерні товариства», така форма акціонерних товариств, як закрите була скасована, а підприємства повинні були змінити організаційно-правову форму на публічне або приватне акціонерне товариство. Тому з 2010 року Лисичанський склозавод «Пролетарій» перетворено на Публічне акціонерне товариство. Від цього моменту підприємство змогло розміщувати свої акції публічно, річна фінансова

звітність підлягала обов'язковій перевірці аудитором, а рішення почали прийматися простою більшістю на зборах акціонерів.

Поряд зі змінами організаційно-правових структур на підприємстві, відбувалося і трансформування виробничої лінії підприємства. В умовах конкуренції необхідно виготовляти більш якісну продукцію, а для можливості експорту – отримати міжнародну сертифікацію. З 2003 на підприємстві почав діяти менеджмент якості згідно з міжнародними стандартами ISO 9001:2000. Також підтримуючи міжнародні тренди на енергоефективність, підприємство в 2008 році освоїло сучасно європейську технологію з низькоемісійним м'яким покриттям під назвою I – скло та Low-E. [18] Компанія також освоїла виробництво сонцезахисного тонованого скла та сертифікувало автомобільне скло за Міжнародними стандартами, що запроваджені Європейською економічною комісією ООН.

Підприємство також у 2008-2011 роках співпрацювало з швейцарською компанією Vema S.A. щодо питань модернізації технічної лінії виробництва флоат-скла, зокрема в питаннях зменшення викидів CO<sub>2</sub> у атмосферу. Це досягалося завдяки утилізації пічних газів, що виходять під час виробництва скла. Очікуваним результатом стало зменшення викидів CO<sub>2</sub> на 26.5 тисяч тон в 2009 році, на 32 тисячі тон в 2010 і заплановане зменшення викидів на 74 тисячі тон з 2011 по 2019 роки. Цей крок на шляху до екологізації дозволив підприємству показати важливість екологічної безпеки країни, а також стати привабливішим для іноземних інвесторів. [15]

У своїй діяльності підприємство також займалося розширенням. В 2001 році «Пролетарій» взяв в довгострокову оренду майновий комплекс Лисичанського склоробного заводу «Мехскло», а наприкінці 2003 року викупив його боргові зобов'язання у компанії «Ітера-Україна». Потужність цього заводу становила майже 5 млн кв.м. віконного скла за один рік. Чистий прибуток в 2001 році становив 3 млн. гривень, що стало наслідком ефективно проведеної санації в попередньому році, коли збитки становили 10 млн. гривень. Проте в 2002 році на «Мехскло» внаслідок неправильного управління компанією зменшилося

виробництво на 30%, кількість працівників до кінця року скоротилася на 3 тисячі осіб (з 3.5 тисяч до 500), а заборгованість за енергоносії становила 30 млн. гривень, заборгованість за зарплати – 5 млн. гривень. Проте викуп боргів цього заводу для керівництва «Пролетарію» було вигідним, адже перекупивши контрольний пакет акцій цього підприємства, компанія ставала абсолютним монополістом на ринку листового скла України. Це одразу вплинуло на позицію склозаводу на ринку та дозволило підняти ціни на продукцію майже на 50% у 2006 році.

Навколо процесу отримання контролю над Лисичанським склозаводом «Мехскло» та монополізацією українського ринку листового скла точилося багато скандалів та судових тяганин. Іншим претендентом на склозавод був луганський «Зовнішоргенерго», який претендував стати інвестором склозаводу та навіть отримав майно склозаводу в обмін на вкладені інвестиції. Саме навколо цього майна і точилися судові позови, що були вирішеними мировою угодою між сторонами в 2006 році.

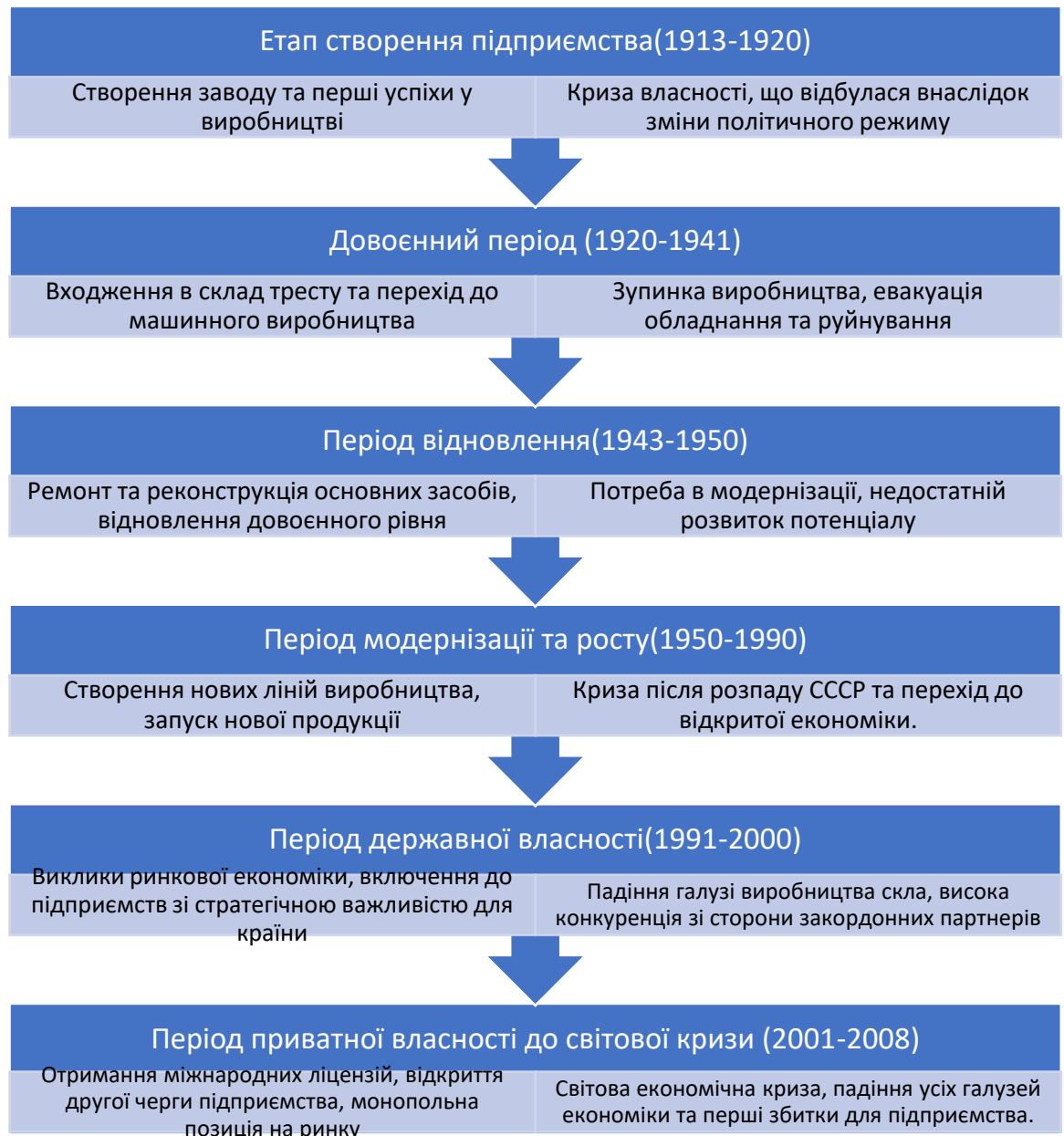
На базі новоотриманого склозаводу «Пролетарій» відкрив другу чергу виробництва, провівши модернізацію обладнання на суму понад 26 млн. гривень. Термін окупності інвестицій становив 8 років, а продуктивність другої черги було збільшено на 10%. [15]

Станом на 2007 рік, на фоні загального спаду та тотальної відсталості від ринкових вимог скляної промисловості України, «Пролетарій» був лідером вітчизняного виробництва і єдиним всеукраїнським заводом сучасного рівня, який виготовляє флоат-скло. Обсяги виготовлення становили не менше 14 млн. кв.м. на рік. На ринку завод працював через лише одного офіційного представника - компанію "Флоат-Центр". Продукція заводу експортувалася в країни-учасниці СНД, США та розвинені країни Західної Європи, на Близький Схід. Загалом понад 50% від обсягу продажів поставляли на експорт.

Підприємство росло та розвивалося, впроваджувало нові підходи до виробництва, отримувало нові міжнародні ліцензії та мало змогу експортувати продукцію до багатьох світових країн. У 2007 році китайські виробники навіть

переносять свої підприємства в Україну. Китайський інститут скла спроектував лінію з виробництва до 10 млн. кв.м. скла в рік на склозаводі "Пролетарій" – це майже 50% від існуючого на той момент обсягу виробництва підприємства. [15]

До початку кризи підприємство вело свою історію 95 років. Цю діяльність можна поділити на 6 основних етапів, які мали свої здобутки, проте закінчувалися кризовими ситуаціями на підприємстві, що зображено на рисунку.



**Рисунок 2.1. Етапи розвитку ПАТ «Пролетарій», досягнення на кожному з етапів (лівий стовпець) та кризи підприємства(правий).**

Джерело: складено автором

Життєвий цикл підприємства складався з шести етапів, кожен з яких закінчився кризовою ситуацією, яка потребувала правильного управлінського рішення. Чому ж тоді підприємство, яке мало монопольну позицію на ринку скляних виробів України, планувало вкладати у розвиток потужностей близько 20 млн. доларів та володіло міжнародними сертифікатами та партнерствами в 2013 році припинило виробництво. Вже в 2016 році за позовом НАК «Нафтогаз» Луганський господарський суд розпочав справу про банкрутство заводу, а в грудні 2017 його почали розбирати на металобрухт. Краще розібратися в неправильних рішеннях правління допоможе детальний аналіз кризової ситуації з фінансовим аналізом звітності підприємства.

## **2.2. Аналіз кризової ситуації ПАТ Лисичанський склозавод «Пролетарій»**

Період світової економічної кризи зачепив усі без виключення світові підприємства, і не оминув Україну та українські підприємства. Криза 2008 року мала глобальний масштаб. Під час цієї кризи постраждали не тільки країни, що розвивалися, а й розвинені (США, країни ЄС). У цій ситуації потрібно було розробити антикризовий план і протриматися близько року для української економіки та підприємства загалом. Під час кризи 2008-2009 років Україна втратила 15% ВВП. Через світову фінансову кризу відбувся великий відтік капіталу в іноземних банках. Це призвело до девальвації гривні, точкових корпоративних банківських дефолтів, сильного напруження в соціальному сегменті через валютні кредити. Крім того, Україна переважно опиралися на експорт сировини. Під час кризи ціни і попит на неї впав. Так само для «Пролетарію», який експортував більше ніж 50% своєї продукції, криза 2008 року не могла пройти стороною.

Для того, аби краще розуміти стан підприємства під час світової економічної кризи необхідно провести порівняльний аналіз фінансового стану підприємства за 2007 та 2008 роки. Проведемо експрес-аналіз діяльності



підприємства, розраховуючи неплатежі, коефіцієнт незалежності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності активів та власного капіталу, а також загальний коефіцієнт покриття по балансу. Результати експрес-аналізу занесені у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1.

**Експрес-аналіз підприємства у передкризовий період 2007-2009 рр.**

Показники	Роки		
	2007	2008	2009
1. Неплатежі	43765	133 031	189 275
2. Коефіцієнт незалежності	0,47	0,36	0,18
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,47	0,36	0,18
4. Коефіцієнт ділової активності	1,02	0,89	0,56
5. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (рентабельності активів)	0,12	0,06	-0,13
6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів (рентабельності власного капіталу)	0,25	0,17	-0,73
7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу	3,34	1,00	0,78
8. Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,75	0,16	-0,16

Джерело: розраховано автором

Експрес-аналіз підприємства показує негативну динаміку усіх показників діяльності підприємства. Розглянемо детальніше кожен із них:

- Неплатежі збільшилися на 145510 тисяч. Цей показник є важливим для кредиторів та його різке збільшення є небезпечним для підприємства. Як показує аналіз, відбулося зростання більше ніж втричі за 2 роки в період кризи. Найбільшу частку у неплатежах займають зобов'язання за довгострокові кредити, короткострокові кредити банків а також кредиторська заборгованість за товари і послуги.

- Для коефіцієнту незалежності нормативним показником є рівень 0.5. Якщо на початку 2007 року підприємство було відносно незалежним та могло існувати без запозичених коштів, то вже в 2009 показник став критично низьким та підприємство стало залежним від запозичених коштів

- Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився з 0.47 до 0.18 за обраний період. Критичною помилкою в розпорядженні бюджету підприємства є відсутність запланованих коштів для забезпечення майбутніх витрат. Це свідчить про низький рівень мобільності підприємства та неможливість швидко реагувати на ризики, що пов'язані із зобов'язаннями. Відповідно настання таких ризиків може спричинити кризову ситуацію на підприємстві.

- Коефіцієнт ділової активності також суттєво знизився, і якщо у 2007 році підприємство обертало кошти, еквівалентні вартості майна більше одного разу на рік, то вже в 2009 році проводилося менш, ніж 0.6 обороту протягом року.

- Коефіцієнт рентабельності показує те, що підприємство з прибуткового перейшло у формат збиткового. Якщо 1 гривня капіталу приносила 12 копійок прибутку в 2007 році, то вже на початку 2009 року з'явився збиток на рівні 13 копійок. На зменшення прибутку вплинуло збільшення вартості сировинної бази та паливно-енергетичного комплексу, а різниця курсу валют призвело до значних втрат з операційної діяльності.

- Те ж саме відбулося з рентабельністю власного капіталу, який зменшився з 0.24 до -0.73 за період аналізу.

- Коефіцієнт покриття у 2007 році був на безпечному рівні та становив 3,34. Для підприємства з низькою оборотністю це хороший показник, який показує, що підприємство може покрити декілька разів свої поточні зобов'язання активами. Проте у період світової кризи цей показник впав до 0.78 та став іще однією загрозою для існування підприємства. Станом на 2009 рік підприємство не могло покрити власні поточні зобов'язання.

- Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах зменшився з 0.75 до -0.16 за період аналізу.

Таким чином, провівши експрес-аналіз фінансової звітності підприємства ми можемо резюмувати, що воно було абсолютно не готовим до кризової ситуації, і за дворічний період з нормальних показників діяльності перейшло у кризовий стан та не функціонувало належним чином. Причиною різкого спаду

показників став ріст зобов'язань та збільшення собівартості продукції більше ніж в два рази. На збільшення собівартості вплинула різниця курсу валют, проте підприємство не повинно перекладати валютні ризики лише на себе та відповідно піднімати вартість продукції. Дохід компанії збільшився на 255 млн гривень, при цьому лише собівартість збільшилася на 215 мільйонів за 2008 рік.

Експрес-аналіз показав, що компанія була близькою до банкрутства в період світової кризи. Для того, щоб краще зрозуміти рівень небезпеки, у якому перебувала компанія варто провести розрахунок ймовірності банкрутства для кожного з років (2007-2009) за п'ятифакторною моделлю Альтмана. Цей розрахунок враховує такі параметри, як відношення оборотного капіталу до активів, нерозподіленого прибутку до активів, операційного прибутку до активів, балансової вартості власного капіталу до позикового капіталу та відношення виручки до активів. Точність прогнозу в цій моделі на горизонті одного року становить 95%, на два роки - 83%, що є її значною перевагою. Розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана здійснюється за формулою:

$$Z=0,717*X1+0,847*X2+3,107*X3+0,42*X4+0,995*X5 \quad (2.1)$$

Прорахунок кожного з коефіцієнтів та фінальний результат прогнозу представлений у таблиці 2.2.

Як показує розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана, Пролетарій на початку 2009 року перейшов у ситуації зі значними фінансовими ризиками. Теорія моделі вказує на те, що при показнику  $Z < 1,23$ , підприємство з вірогідністю 80-100% стане банкрутом у найближчі 2 фінансові роки.[9] Зокрема аналізуючи динаміку кожного із складових показників підприємства ми бачимо зростання лише показника  $X5$ , який показує відношення виручки до активів. Проте збільшення цього показника не є прямим наслідком успішних дій менеджменту підприємства, а стали наслідком різниці курсу валют (при тому що більше ніж 50% продукції підприємства відправлялася на експорт) та монопольного становища на ринку скла в Україні, коли підприємство могло

підвищувати ціни на продукцію, адже залишалося безальтернативним варіантом для закупівлі флоат-скла.

Таблиця 2.2.

**Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства у передкризовий період у 2007-2009 роках (модель Альтмана)**

Коефіцієнт	2007	2008	2009
X1	0,40	0,23	0,22
X2	0,46	0,35	0,17
X3	0,19	0,13	-0,06
X4	0,89	0,56	0,22
X5	0,93	0,72	1,01
Загальний	2,57	1,83	1,22
Інтерпретація	Стан підприємства близький до стабільного	Підприємство у сірій зоні, стан близький до нестабільного	«Червона» зона, підприємство має значні фінансові ризики

Джерело: розраховано автором

Динаміка інших факторів вказує на те, що під час світової економічної кризи підприємство значно збільшило частку позикових активів, отримало операційний збиток. Негативна динаміка цих показників є прикладом помилкових рішень зі сторони керівництва та саме вони призвели підприємство до стану фінансового ризику у 2009 році.

Проведемо також розрахунок ймовірності банкрутства за Спрінгейтом. У цій моделі використані 4 фінансові показники, які найбільше відрізняються у фінансово успішних компаній та потенційних банкрутів. Показники які використовуються у моделі наступні: частка власного оборотного капіталу в активах підприємства, рентабельність активів, відношення прибутку до оподаткування до поточних зобов'язань та відношення обсягу продажів до загальної величини активів підприємства. [12]

Розрахунок проводиться за формулою:

$$Z=1,03A+3,07B+0,66C+04D \quad (2.2)$$

Прорахунок кожного з коефіцієнтів та фінальний результат прогнозу представлений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

**Розрахунок ймовірності банкрутства підприємства у передкризовий період у 2007-2009 роках за моделлю Спрінгейта**

Коефіцієнт	2007	2008	2009
A	0,40	0,23	0,22
B	0,16	0,09	-0,13
C	1,35	0,40	-0,46
D	0,93	0,72	1,01
Загальний	2,17	1,08	-0,07

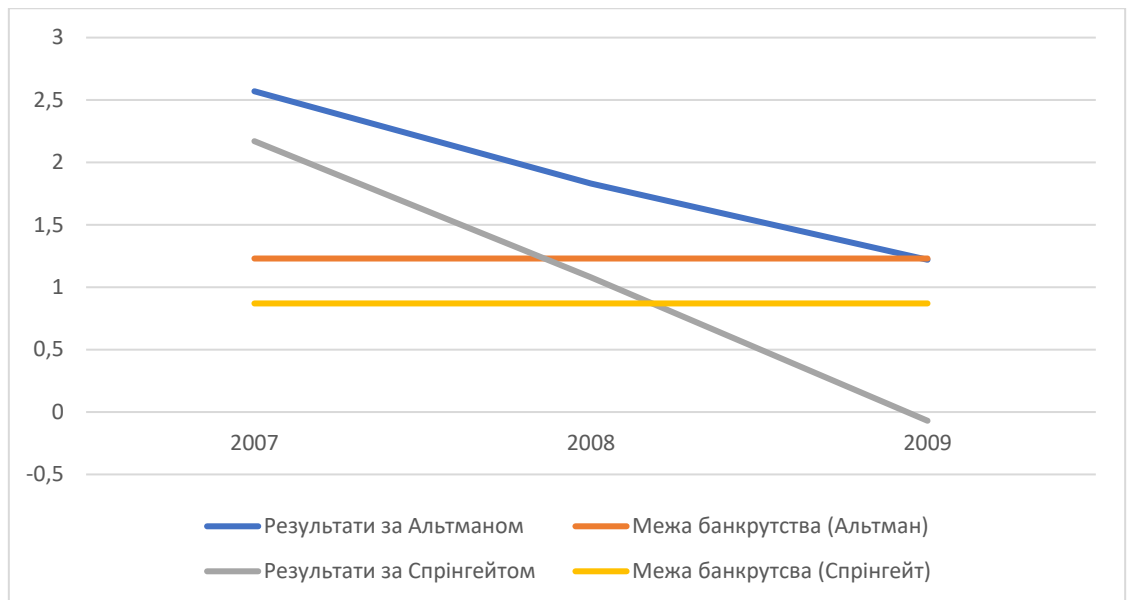
Джерело: розраховано автором

Інтерпретуючи результати аналізу за моделлю Спрінгейта, то в 2007 році підприємство було близьким до стану фінансової надійності. В 2008 році існувала середня загроза банкрутства, а в 2009 вірогідність настання банкрутства становила більше 90% в найближчі 2 роки.

Як бачимо, аналіз ймовірності банкрутства за Спрінгейтом більш наглядно показав проблемну ситуацію на підприємстві. Фінансовий стан підприємства під час фінансової кризи був вкрай нестабільним та близьким до стану банкрутства.

Загалом динаміку показників аналізу ймовірності банкрутства зображено на рисунку 2.2.

У той період компанію врятували монопольне становище на ринку та привілеї на політичній арені, що відбулися внаслідок провладних інвесторів підприємства. Схеми діяльності з тіньової економіки, «закриття» очей антимонопольного комітету на ринкову структуру та цінову політику та міждержавні домовленості олігархів дозволити заводу продовжити своє існування. Зокрема завод отримував підтримку від тодішнього губернатора Луганської області Олександра Антипова, який неодноразово організовував «підтримку у проблемах підприємства» внаслідок кризи.



**Рисунок 2.2. Динаміка показників аналізу ймовірності банкрутства**

Джерело: створено автором за результатами таблиці 2.2 та 2.3.

Проте навіть за серйозної владної підтримки та монополії на ринку українського скла, завод змушений був скоротити 727 осіб у 2009 році та зупинити 2 цехи по промисловій переробці скла. Також зарплати працівників скоротилися майже в 2 рази відносно рівня літа 2008 року.

Проведемо аналіз фінансових показників за період 2010-2015 років, щоб зрозуміти динаміку ключових фінансових показників, а також стан підприємства, щоб виділити основні причини зупинки виробництва у 2013 році та запуску процедури банкрутства в 2015. Розрахунок ключових показників за період представлені у таблиці 2.4.

Аналіз показників підприємства за 2010-2015 роки показує глибокий кризовий стан підприємства. Абсолютно усі фінансові показники є від'ємними. Детальніше дослідимо небезпеку кожного з факторів для діяльності підприємства:

- Неплатежі зросли втричі з рівня 586345 до 1451632. Такий рівень неплатежів, що був присутнім у підприємства на кінець 2015 року унеможливорює його подальший розвиток та свідчить про глибокий кризовий стан на підприємстві. Геометрична прогресія показника відбувається через нарахування відсотків по кредитах, збільшення

кількості короткострокових кредитів для погашення інших заборгованостей та заборгованості за товари, послуги та роботи здійснені на користь підприємства.

Таблиця 2.4.

**Експрес-аналіз підприємства у період найбільшого загострення кризи  
у 2010-2015 рр.**

Показники	Роки					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
1. Неплатежі	586345	652279	959038	450388	881667	1451631
2. Коефіцієнт незалежності	-0,08	-0,02	-0,49	-1,06	-1,76	-2,67
3. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,08	0,07	-0,49	0,34	-0,30	-1,20
4. Коефіцієнт ділової активності	0,84	1,26	0,70	0,18	0,02	0,03
5. Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів (рентабельності активів)	-0,04	-0,11	-0,57	-0,27	-0,64	-0,88
6. Коефіцієнт ефективності використання власних коштів (рентабельності власного капіталу)	-0,56	-6,04	-1,16	-0,25	-0,37	-0,33
7. Загальний коефіцієнт покриття по балансу	0,20	0,23	0,19	0,19	0,09	0,04
8. Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	-3,68	-3,03	-4,29	-4,23	-9,86	-22,27

Джерело: розраховано автором

- Для коефіцієнту незалежності нормативним показником є рівень 0.5. Підприємство має від'ємний показник за цим фактором, що означає його абсолютну залежність від позикового капіталу. Власний капітал підприємства є від'ємним через значний непокритий збиток. Його сума на кінець 2016 року нараховувала більше 2 мільярдів гривень. Таким чином баланс підприємства складається лише з позикового капіталу, який використовувався для покриття збитків підприємства.

- Для коефіцієнту незалежності нормативним показником є рівень 0.5. Підприємство має від'ємний показник за цим фактором, що означає його абсолютну залежність від позикового капіталу. Власний капітал підприємства є від'ємним через значний непокритий збиток. Його сума на кінець 2016 року нараховувала більше 2 мільярдів гривень. Таким чином баланс підприємства складається лише з позикового капіталу, який використовувався для покриття збитків підприємства.

- Коефіцієнт фінансової стійкості зменшився з 0.08 до -1.2 за обраний період. Підприємство для продовження свого існування в 2013 році взяла довгостроковий кредит на суму понад 600 млн гривень, що дозволило ненадовго підвищити показник до рівня 0.34. Проте навіть це не дозволило підприємству повернути фінансову стійкість та забезпечити стабільність цього показника. Вже в 2014 він знову став від'ємним.

- Коефіцієнт ділової активності в 2010 році був вищим, аніж наприкінці 2009 року та становив 0,84 оборота на рік. При зростанні доходу в 2011 році оборотність коштів зросла до 1.26, проте після цього через збитки у фінансових результатах року декілька цехів зменшили потужність чи були закритими, що зменшило подальші доходи та опустило оборотність до рівня 0,03 в 2015 році.

- Коефіцієнт рентабельності активів показує те, що підприємство перейшло у формат збиткового. Починаючи з 2010 року щорічний збиток на 1 гривню капіталу постійно зростав, і до 2015 року досяг рівня 88 копійок на 1 гривню.

- Рентабельність власного капіталу для цього підприємства розраховувати неможливо при від'ємному рівні власного капіталу та збитків у фінансовому результаті.

- Аналіз показує, що підприємство не може забезпечити покриття поточних зобов'язань. При нормативному показнику на рівні 2-2.5, підприємство було на рівні 0.2 на початку аналізованого періоду та зменшувалося щорічно.



- Відсутність власного капіталу та збільшення непокритого збитку призвело до зменшення показника до позначки -22,27.

Підсумовуючи результати аналізу підприємство опинилося в глибокому кризовому стані, не демонструючи жодних прибутків протягом більше ніж 7 років. В фінансовій звітності постійно збільшувалися показники різного типу заборгованостей, в той же час відбувався знос та застарівання обладнання, яке були не в змозі оновити чи реставрувати. Борги підприємства привели до часткової зупинки деяких цехів з 2010 по 2013 роки, а також зупинки діяльності підприємства в 2013. В 2015 році діяльність підприємства була відновлена, проте до кінця року знову зупинилася.

Проводити розрахунок ймовірності банкрутства для цих періодів немає сенсу, адже ще за показниками 2009 року підприємство було в кризовому стані та з імовірністю більше 80% повинно було стати банкрутом протягом двох років. Через погіршення фінансових результатів у кожному наступному періоді результати розрахунку не зміняться.

Таким чином ми можемо стверджувати, що кризова ситуація на склозаводі розпочалася у 2008 році, разом із різким падінням курсу, що негативно позначився на кредитах компанії, а також підйомом цін на сировинні та паливні ресурси, що підняли собівартість продукції. В той період реакція керівництва не була такою, що відповідає потребам підприємства, що в свою чергу погіршило фінансову ситуацію на підприємстві. Кризова ситуація тривала з 2008 до 2016 року та закінчилася розпочатою процедурою банкрутства у 2016 році.

### **2.3. Наслідки кризи на ПАТ «Лисичанський склозавод «Пролетарій»**

Кризова ситуація для підприємства має два найчастіші наслідки. В першому випадку компанія має змогу продовжувати свою діяльність, покращує фінансові показники та забезпечує подальший розвиток. У іншому ж випадку компанію очікують значні збитки, наслідком яких є процедура банкрутства та

ліквідації. Для Лисичанського склозаводу «Пролетарій» закінченням кризи став другий сценарій. Акціонерне товариство згорнуло своє виробництво у 2013 році, згодом 21 квітня 2016 року за позовом НАК «Нафтогаз» господарський суд Луганської області почав справу про визнання заводу банкрутом. [27]

Станом на 2020 рік підприємство перебуває у контролюючому органі як таке, що визнано банкрутом, підприємство має податковий борг 242 мільйони гривень, а юридична особа перебуває у стані припинення. Окрім цього з 2017 року за ініціативою підприємства для нього анульоване свідоцтво ПДВ.

В мережі інтернет розповсюджується інформація, що основні засоби підприємства зараз нелегально розпилюються на метал, а в існуючих цехах без значних інвестицій неможливо відновити роботу. Крім того, потрібне повторне підключення до електро- та тепломереж. За оцінкою місцевої облдержадміністрації, для потенційного відновлення підприємства на нього необхідно призначити ефективного керівника, провести інвентаризацію майна, оцінити обсяги необхідних вкладень в модернізацію та розвиток виробництва. З технічного боку для запуску скловаріння необхідне стабільне електропостачання, яке стане можливим після введення в експлуатацію підстанції «Кремінська».[44]

Якщо оцінювати ці засоби станом на 2016 рік, то в середньому термін експлуатації будівель та споруд становив 50 років, машинам і обладнання - 7 років, транспортних засобів - 10 років. Первісна вартість основних засобів на кінець з року - 1176163 тис.грн., ступінь їх зносу 49,6%. Кількість працівників у останній рік кризи – 312 осіб. До зупинки більшості цехів в 2013 році кількість працівників становила 1168 осіб, у 2007 році до початку кризи – більше 2.5 тисяч. [15]

**Період банкрутства та ліквідації на ПАТ «Лисичанський склозавод  
«Пролетарій»**

Дата	Подія	Наслідки
2013	Зупинка виробництва на підприємстві	Значно зменшився дохід підприємства, масові звільнення персоналу
2014	Захоплення частини заводу бойовиками	Декілька снарядів влучили в будівлі
2015	Збільшення непокритого збитку до 2 млрд. грн.	Унеможливлення подальшого існування. Розгортання кампанії у ЗМІ про банкрутство підприємства
21.04.2016	Початок справи про банкрутство підприємства	Через борги у розмірі 378 мільйонів гривень, НАК «Нафтогаз» подав позов у Господарський суд Луганської області
3.10.2017	Прийнято рішення суду про початок ліквідаційної процедури	Ліквідаційна процедура розрахована на 12 місяців, ліквідатором призначений Віскунов Олександр Віталійович
25.10.2017	Майновий комплекс, віднесено до сфери управління Мінекономрозвитку.	ПАТ «Пролетарій» орендував майновий комплекс у ДП «Орден Трудового Червоного Прапора». Його повернено в управління держави.
10.03.2018	Створено ДП «Лисичанський склозавод»	На базі ДП «Орден Трудового Червоного прапора» створено ДП «Лисичанський склозавод»
3.10.2018	Планове завершення ліквідаційної процедури	За рішенням суду, в цю дату повинна була завершитися ліквідаційна процедура, проте рішення не виконано
14.03.2019 05.04.2019 22.04.2019 17.09.2019 17.10.2019	Проведення аукціонів з продажу майна підприємства	В ході ліквідаційної процедури відбувся продаж частини основних фондів підприємства, для покриття боргів.
2018-2020	Завод перебуває у закинутому стані	У ЗМІ розповсюджується інформація, що частина основних засобів підприємства нелегально розпилюється на метал

Джерело: Створено автором

Детальніше розглядаючи справу про ліквідацію підприємства, ми можемо визначити, що вона була відкрита в 2016 році за позовом НАК «Нафтогаз» за

борги у сумі 378 мільйонів гривень. Постановою Господарського суду Луганської області від 3 жовтня 2017 року боржника – ПАТ «Лисичанський склозавод «Пролетарій» визнано банкрутом, відкрито ліквідаційну процедуру строком на 12 місяців, фінальною датою якої є 3 жовтня 2018 року. Ліквідатором підприємства став Віскунов Олександр Віталійович.[27][28] Запуск ліквідаційної процедури дозволив припинити договір оренди державного підприємства «Орден Трудового Червоного Прапора», цілісний майновий комплекс якого з 2001 року перебував в оренді ПАТ "Лисичанський склозавод "Пролетарій". 25 жовтня 2017 року розпорядженням Кабінету Міністрів України № 774-р цей майновий комплекс, що раніше був в оренді заводу «Пролетарій» було віднесено до сфери управління Мінекономрозвитку. Згодом, наказом Міністерства від 10 березня 2018 року № 370 створено нове підприємство на базі "Ордена Трудового Червоного Прапора», що отримало назву державний скляний Завод «Пролетарій».[44] Таким чином ПАТ «Лисичанський склозавод «Пролетарій» станом на 2020 рік ліквідовано, а на частині майнового комплексу заводу у 2018 році створено ДП «Лисичанський склозавод «Пролетарій». На сьогодні жодних додаткових процедур з відновлення склозаводу не приймалося.

Оскільки «Пролетарій» припинив своє існування, на українському ринку більше не залишилося виробників флоат-скла. Відновлення діяльності «Пролетарію» з'являється у перспективних планах відновлення Луганської області, проте війна на сході України приносить певні ризики в інвестування значних сум коштів у підприємства в цьому регіоні.

В разі відновлення «Пролетарій» буде існувати в державній власності, що дозволить отримувати державну допомогу та виключить функціонування заводу лише в інтересах прибутку власників замість розвитку. Відновлення заводу дозволить відновити галузь листового флоат-скла в Україні та стане фінальним етапом для виходу з багаторічної кризи. Для процесу відновлення потрібні значні грошові інвестиції, окупність яких необхідно прорахувати та якісне управління, що дозволить швидко окупити інвестиції.

## Висновки до розділу 2

Лисичанський склозавод заснований у 1913 році на території сучасної Луганської області та займається виробництвом листового флоат-скла. У 2000-х роках він став лідером українського ринку виробників скла та займав монопольні позиції у виробництві листового скла в Україні. Понад 50% продукції заводу відправлялася на експорт у країни-учасниці СНД, США та розвинені країни Західної Європи, на Близький Схід. У передкризовий період на підприємстві працювало понад 3.5 тисячі робітників, а виробництво скла складало майже 5 млн квадратних метрів на рік.

Світова економічна криза, що наступила в 2008 році похитнула фінансову стійкість підприємства, значно зросла собівартість продукції через подорожчання сировинної бази та збільшилися довгострокові зобов'язання через зміну курсу валют. Це призвело до того, що за діагностикою вірогідності банкрутства за моделлю Альтмана, вірогідність банкрутства підприємства у 2009 році становило від 80 до 100% у найближчі 2 роки. Підприємство продовжувало збиткову діяльність, проте фінансові показники ставали гіршими з кожним роком. У кінцевому етапі непокритий збиток підприємства перевищував 2 мільярди гривень, а борги перед НАК «Нафтогаз» становили понад 400 мільйонів гривень. Через них було відкрито справу про визнання підприємства банкрутом та запуск ліквідаційної процедури, що отримала позитивне рішення у 2017 році. В 2018 році частину майнового комплексу заводу, що був у державній власності та перебував у оренді підприємства було передано в управління Мінекономрозвитку. На базі цього комплексу створено державне підприємство «Лисичанський склозавод «Пролетарій». Відновлення підприємства на цьому етапі призупинено через конфлікт на сході України, проте є в перспективних планах розвитку інфраструктури Луганської області.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ КРИЗИ «ЛИСИЧАНСЬКОГО СКЛОЗАВОДУ «ПРОЛЕТАРІЙ»**

### **3.1. Розробка плану заходів щодо виходу «Лисичанського склозаводу «Пролетарій» з кризи**

В сучасних умовах Лисичанський склозавод може відновити свою діяльність як державне підприємство. Ці плани були озвучені у перспективних планах розвитку інфраструктури Луганської області. Проте частка власності держави в структурі підприємства не обов'язково повинна становити 100%. Господарський кодекс окреслює державними підприємствами ті суб'єкти господарювання, які крім акціонера держави мають і інших акціонерів, проте держава забезпечує вирішальний вплив на господарську діяльність цих суб'єктів. [31]

До зупинки виробництва підприємство було єдине в Україні, що випускало листове флоат-скло, а також сонцезахисні та енергозберігаючі види скла. [32]. Останні види скла зараз широко використовуються в будівництві та дозволяють заощадити до 40% енергії. В епоху сучасного тренду на енергоефективність відновлення такого типу продукції є вкрай актуальним та дозволить знайти свого споживача на ринку [45]. Окрім цього, переважна державна власність в структурі підприємства дозволить забезпечувати таким склом державні програми з енергозбереження. Частина коштів, що необхідні для відновлення підприємства можуть бути залучені у вітчизняних та іноземних інвесторів, проте у частці не більше 50%, щоб забезпечити державі можливість приймати ключові рішення в управлінні підприємством.

Станом на 2014 рік на підприємстві була капітально відремонтована скловарна піч, виробнича потужність якої становить до 1.5 млн. м<sup>2</sup> листового скла щомісячно. Такий рівень виробничої потужності дозволить забезпечувати український ринок необхідною продукцією та створити умови для відносно швидкого повернення інвестиційних вкладень у реконструкцію інших частин заводу. На жаль, дане майно було проданим у процесі ліквідаційної процедури,

а частина втрачена під час окупації заводу бойовиками ЛНР під час війни на сході України.

У березні 2019 Міністерство економіки, в управління якого знаходиться підприємство, прорахувало вартість відновлення доступу до енергоресурсів для підприємства. Так, за оцінками міністерства потребують відновлення 100% кабельного господарства, 100% газопроводу, 100% водопроводу та 50% каналізації.[44] Приблизна вартість робіт з відновлення складає 30 мільйонів гривень, а термін їх виконання робіт з відновлення становитиме 1 рік. Окрім цього, для відновлення роботи заводу необхідна модернізація та відновлення основних засобів. У фінансовому звіті ПАТ «Лисичанський склозавод «Пролетарій» за 2016 рік вартість основних засобів підприємства з вирахуванням зносу становили 592970 тисяч гривень. [30] На той момент знос становив 583194 тисячі гривень. Частка, що була орендована у держави становила 30%. Таким чином ми можемо визначити, що вартість основних засобів, що перебувала у власності держави становила близько 180 мільйонів гривень. За 3 роки неналежного нагляду на інфраструктурою підприємства, мародерським захопленням майна та фізичного зносу майна можемо припустити, що актуальна вартість основних засобів зменшилася в 2-3 рази і на теперішньому етапі становить близько 60-90 мільйонів гривень.

Процедура банкрутства, а також процедура ліквідації підприємства, що відбувалися в період 2017-2018 років дозволили ліквідувати юридичну особу, а також борги, що пов'язані з нею. Це близько 1055 мільйонів гривень короткострокових кредитів, 600 мільйонів довгострокових зобов'язань а також 40 мільйонів кредиторської заборгованості за бюджетом.

Оскільки теоретичне відновлення склозаводу відбуватиметься на базі ДП «Лисичанський склозавод», то борги попереднього підприємства його не стосуватимуться. Нове підприємство зможе використовувати майно, техніку і технологію, що збереглися на майновому комплексі державного підприємства, що перебували у власності юридичної особи, що потерпіла банкрутства.

Таким чином, для відновлення виробничої потужності заводу до передкризового рівня потрібні наступні інвестиції:

Таблиця 3.1

**Інвестиції, що необхідні для відновлення діяльності підприємства**

Назва інвестицій	Вартість
Відновлення енергетичної інфраструктури	30 млн. гривень
Відновлення основних засобів до рівня 2016р	500 млн. гривень
<b>Сумарні капітальні інвестиції</b>	<b>530 млн. гривень</b>

Джерело: розраховано автором

Однією з причин кризової ситуації на підприємстві був високий рівень собівартості у структурі витрат підприємства, що перевищував чистий дохід та створював щорічний збиток для підприємства. Використання енергоощадних технологій та матеріалів при реконструкції підприємства та відновленні основних засобів дозволить скоротити показник собівартості до 30%. Це дозволить зробити продукцію підприємства конкурентною на ринку та дозволить отримувати бажаний рівень прибутку.

В останній рік повномасштабного виробництва на заводі (а саме 2014), підприємство мало такі витрати. Саме на них слід опиратися при подальших розрахунках витрат підприємства. Вони представлені у таблиці 3.2:

Таблиця 3.2

**Витрати підприємства у останній рік повномасштабного виробництва**

Назва статті	Сума за період, тис.грн.
Адміністративні витрати	173958
Витрати на збут	18467
Собівартість продукції	4486
Інші операційні витрати	94918
Фінансові витрати	57365
Усього витрат	349194

Джерело: фінансовий звіт підприємства за 2014 рік [30]



Витрати підприємства склали майже 350 мільйонів гривень на рік. Підрахуємо доходи підприємства за аналогічний період. Ми також використовуватимемо їх для подальшого прогнозування доходності виробництва у новоствореному підприємстві. Доходи представлені у таблиці 3.3:

Таблиця 3.3

**Доходи підприємства у останній рік повномасштабного виробництва**

Назва статті	Сума за період
Чистий дохід від реалізації	122747
Операційні доходи	44149
Інші доходи	424
Усього витрат	167320

Джерело: фінансовий звіт підприємства за 2014 рік [30]

Різниця між витратами та доходами у 2014 році склала 182446 тисяч гривень. У структурі доходів та витрат необхідно провести ряд оптимізаційних процесів, які дозволять підприємству стати прибутковим та опинитися у фінансовому стані, що передував кризі.

Виробнича потужність підприємства у період, коли воно було прибутковим становила 2,5 млн кв. м. скла на рік. Це був останній рік перед кризою на підприємстві, а саме 2007. На той період основні засоби підприємства оцінювалися в 111915 тисяч гривень. Дохід підприємства в цьому ж році становив 419191 тисяч гривень, а чистий прибуток становив 36073 тисячі гривень. Індекс інфляції за період з січня 2007 року по січень 2020 року становить 477% [32]. Таким чином, основні засоби на рівні 540 мільйонів гривень у теперішньому розрахунку дозволяють виготовляти значний об'єм продукції, що забезпечуватиме прибутковість для підприємства.

Планова вартість основних засобів для відновленого підприємства становить 620 мільйонів гривень. Це та сума, яку ми розрахуємо для терміну окупності інвестицій та рентабельності активів підприємства.

Дослідження актуальних цін на українському ринку скла показало, що найдешевше флоат-скло товщиною 2 мм стартує в ціні від 80 грн/кв.м. В середньому вартість скла різної товщини від білоруського виробника Гомельскло та російських виробників Guardian та Салават становить 150 грн/кв.м. [33]. Вартість скла від європейських чи китайських виробників є вищою на 15-20%. Враховуючи оптові поставки та націнку від посередника, а також високий рівень виробництва та стратегію широкого проникнення на ринок, розрахуємо середню вартість кв.м. скла різних типів на рівні 125 грн. за кв.м.

Обсяг виробництва на рівні 2.5 млн кв.м. за рік дозволить отримати чистий дохід на рівні 312,5 мільйонів гривень на рік. Почнемо розрахунок річного доходу, опираючись на цю цифру.

Таблиця 3.4

#### Моделювання доходів та витрат підприємства після відновлення

Стаття доходів/витрат	Сума за період, тис грн.	Залишок після операції, тис грн.
Дохід від реалізації	312500	3125000
Податок на додану вартість	(62500)	250000
Собівартість продукції	(101250)	148750
Операційні доходи	44150	192900
Адміністративні витрати	(30000)	162000
Витрати на збут	(34000)	128000
Інші операційні витрати	(20000)	108000
Податок на прибуток	(19440)	88560
Фінансовий результат за рік		88560

Джерело: розраховано автором

В результаті прорахунку потенційного фінансового результату новоствореної компанії, її прибуток за рік становитиме 96 мільйонів 760 тисяч гривень. Розглянемо детальніше кожну зі статей доходів та витрат, що вказані в таблиці:

- При використанні виробничої потужності підприємства в розмірі 2.5 млн кв.м. флоат-скла на рік та продажу його за середньою ціною у розмірі 125 гривень за кв.м., що на 20% нижче за ціну, яка зараз є актуальною для ринку України, компанія отримає дохід від реалізації продукції у розмірі 312500.

- З цієї суми ми вираховуємо податок на додану вартість (ПДВ), що складатиме 62500, в результаті чого отримуємо чистий дохід від реалізації продукції на рівні 250000 тис. грн. за рік.

- Аналіз ринку флоат-скла в Україні за 2020 рік від компанії Pro-consulting [45] показав, що середня собівартість виробництва одного кв.м. такого типу скла складає 1.5 долара. В перерахунку за актуальним курсом, ця сума буде близькою до 40 гривень. При плановому обсязі продажів на рівні 2.5 млн. кв.м. скла, собівартість продукції складе 101250 тисяч гривень. Таким чином валовий прибуток компанії складе 148750 тисяч гривень.

- При моделюванні фінансового плану новоствореного підприємства можемо припустити, що дохід від операційної діяльності не зміниться з рівня 2014 року та становитиме 44150 тисяч гривень. Це один з найменших результатів підприємства за період 2012-2015 років, отже ми можемо врахувати його в рух фінансових коштів на підприємстві. На початкових етапах у підприємства не буде значних доходів від оренди чи лізингу, доходів отриманих у вигляді дивідендів, а також початкові інвестиції не зобов'язуватимуть підприємство у фінансовій допомозі найближчі декілька разів. Серед можливих джерел доходу сформовані завдяки операційних курсових різниць. Для порівняння у 2015 році підприємство отримало такі доходи на рівні 396000 тисяч гривень, а у 2013 вони становили 54699 тисяч гривень. Як бачимо, ця стаття доходів доволі нестабільна, тож ми для зручності та точності розрахунку взяли найбільш досяжну та реальну суму.

- Адміністративні витрати становлять 30000 тисяч гривень. Сюди входить також оплата праці керуючого персоналу. Цей показник ми збільшили з 14467 в середньому за 2013-2014 роки на 105%. Це дозволить забезпечити більш професійне управління підприємством. Окрім цього варто закладати інфляцію

за цей період, оскільки вона впливає не лише на рівень заробітних плат у персоналу, а також цін на паливо, витрат на зв'язок та інші витрати

- Витрати на збут також зросли вдвічі з останнього року виробництва на підприємстві. Під час виходу на ринок за стратегією широкого проникнення необхідні досить значні витрати на маркетинг, щоб компанія відновила власну репутацію та повернула собі лідерські позиції на ринку. Окрім цього необхідні хороші дистриб'ютори, що зможуть за короткий проміжок часу розширити клієнтську базу та реалізувати значний обсяг продукції в обсязі 2,5 млн кв.м. скла за рік.

- Інші операційні витрати становлять 20000 тисяч гривень. У підприємства поки немає можливих фінансових санкцій чи заборгованостей, як це було у попередника ПАТ «Пролетарій». У ці витрати включаємо вартість роботи сторонніх підприємств, суму зборів, окрім податків та інші витрати. Таким чином прибуток від звичайної діяльності до оподаткування складатиме 108000 тисяч гривень.

- Ставка податку на прибуток в Україні за чинним законодавством складає 18%. Для досліджуваного підприємства цей податок становитиме 19440 тисяч гривень.

- Усі фінансові операції підприємства дозволять досягти чистого прибутку за рік на рівні 88560 тисяч гривень. Використаємо цей результат для розрахунку терміну окупності інвестицій у підприємство. Його ми розрахуємо за формулою:

$$\text{Період окупності} = \frac{\text{Сума коштів на реалізацію}}{\text{Середня сума грошового потоку}} \quad (3.1)$$

Для обраного підприємства при інвестиціях у розмірі 530 мільйонів гривень та щорічним прибутком у розмірі 88,56 мільйонів гривень він складе 5,98 років. Таким чином, інвестори почнуть отримувати прибутки починаючи з сьомого року діяльності підприємства. Якщо врахувати, що час відновлення комунікацій, які необхідні для роботи заводу, становлять 1 рік, а також час повної реконструкції та будови нових основних засобів виробництва складуть

теж 1 рік, то потенційний інвестор отримає прибуток на 9 рік, після першого вкладення в підприємство.

Прорахуємо також рентабельність інвестицій у цей проект. Прибуток від реалізації до оподаткування за рік становить 108000 тисяч гривень. Таким чином, рентабельність інвестицій у цей проект складатиме 20,4%. Такий рівень є прийнятним на українському ринку, проте варто враховувати ризики, що можуть виникати з проектом.

Серед найбільших загроз на ринку, які можуть очікувати підприємство є не ринкова конкуренція чи інші типи підприємницьких ризиків. Місто Лисичанськ знаходиться всього на відстані 42 км від зони бойових дій на сході України. З цим пов'язані побоювання інвесторів щодо відновлення підприємства. В 2014 році частина території підприємства уже захоплювалась бойовиками, в ході бойових дій декілька снарядів приземлилися на території заводу та пошкодили будівлі та споруди. Міністерство економіки у відповіді на запит народного депутата України 8 скликання Сергія Дунаєва, фактичного власника ПАТ «Луганський склозавод «Пролетарій» вказувало, що оскільки підприємство знаходиться у зоні, що менша за 150 кілометрів від зони бойових дій, відновлення заводу зараз є унеможливленим.

Фактично, у сучасних реаліях це рішення є правильним, адже для повного повернення інвестиційних вкладень у проект необхідно 6 років. Нестабільна політична ситуація у місцерозташуванні підприємства не гарантує такого періоду спокою.

З іншої сторони, в разі закінчення збройного конфлікту проект відновлення підприємства є перспективним та може забезпечити стабільний прибуток для потенційних інвесторів та держави, забезпечити робочими місцями свій регіон, повернути Україні ринок виробництва флоат-скла та зробити державу експортонезалежну у цьому напрямі. Саме ж скло зараз має досить високу ціну на ринку, при низькій собівартості свого виробництва. При середній оптовій ціні продажу скла на рівні 125 гривень, його собівартість складає всього 40 гривень. Використаємо ці результати для прорахунку точки беззбитковості

інвестиційного проекту. Прорахунок точки беззбитковості розрахуємо за формулою:

$$\text{Точка беззбитковості} = \frac{\text{Постійні витрати}}{\text{Ціна кв.м.скла} - \text{Собівартість}} \quad (3.2)$$

Постійні витрати протягом року становлять 84 мільйони гривень. Таким чином,  $84000000 / (125 - 40) = 988235$  кв.м. скла за рік. Саме стільки завод повинен виготовити та продати скла протягом року, щоб досягти цієї точки.

Фінальні результати, які оцінюють інвестиційний проект, занесемо у таблицю:

Таблиця 3.5.

### Фінальні результати інвестиційного проекту

Назва показника	Результат
Необхідний рівень інвестицій, млн.грн.	530 млн. грн.
Виробнича потужність підприємства	2,5 млн кв.м. скла
Дохід від реалізації	312,5 млн.грн.
Чистий прибуток	88,5 млн. гривень
Точка беззбитковості	988 тисяч кв.м. скла
Період окупності	5,98 років
Рентабельність інвестицій	20,4%

Джерело: розраховано автором

Отже, інвестиційний проект вартий для реалізації, а отже потенційне відновлення заводу є можливим. Сума інвестицій для проекту є значною, проте з відносно низьким періодом окупності та хорошим показником рентабельності. Для інвестиційного проекту можна використовувати не лише державні кошти, а й кошти приватних інвесторів, проте їх частка не повинна перевищувати 49%, або саме держава приймала ключові рішення в управлінні підприємством. Потенційне відновлення підприємства перспективне ще й зі сторони розвитку територій, на яких воно знаходиться. Це створення робочих

місць та значні податки у місцевий бюджет. Більш детально про переваги від створення підприємства буде описано у наступній частині роботи.

Для ефективної реалізації проекту на підприємстві повинен існувати якісний менеджмент, що зможе приймати корисні рішення, які будуть приносити прибуток. [38] Окрім цього необхідно широко розвинути систему дистрибуції продукції, використовуючи агресивну цінову та маркетингову стратегії. У підприємства є значна кількість переваг на українському ринку, детальніше про які буде описано у наступній частині роботи. Ці переваги дозволять реалізувати проект та зробити його успішним. З іншої сторони, новостворене підприємство успадкує деякі недоліки, над покращенням яких потрібно працювати та нівелювати їх вплив на роботу підприємства та його результати.

Реконструкція підприємства та його повноцінний запуск, а також отримання чистого прибутку після першого року діяльності стануть міцним фундаментом на шляху до виходу із кризи. Подальша стабільність, демонстрування щорічних прибутків, повна окупність інвестицій та успішність на вітчизняному і міжнародних ринках дозволять повноцінно перезапустити підприємство та констатувати фінальний вихід із довготривалої кризи, у якій знаходилося підприємство. При початку робіт з відновлення заводу датованих 2021 роком, цей період орієнтовно настане у 2027-29 роках. Адже знадобиться 2 роки для повноцінної реконструкції, а згодом 6 років для досягнення повної окупності інвестицій при стабільному щорічному прибутку підприємства.

### **3.2. Удосконалення підходів до забезпечення підприємства від виникнення і поширення криз у перспективі**

Сучасні реалії управління підприємством потребують оновлених підходів та ефективних рішень. «Пролетарій» має довгу історію існування, що надає йому певні переваги та недоліки на сучасному етапі. У цій частині роботи ми детальніше розглянемо ринкову ситуацію, у якій би знаходилося підприємство.

Ми дослідимо потенційних споживачів продукції та конкурентів, оцінимо вплив відновлення підприємства на регіон, в якому воно знаходиться, розглянемо маркетингову стратегію, яку повинен використовувати завод. Окрім цього, проведемо його SWOT-аналіз у сучасній ситуації та проаналізуємо якості та навички, які повинні бути в керівництва.

У запропонованій інвестиційній стратегії з відновлення підприємства був закладений доволі великий щорічний обсяг продажів. Для цього потрібно знайти широке коло споживачів продукції, які використовуватимуть її в великих обсягах та стануть першими крупними споживачами продукції новоствореного заводу. Дослідження ринку флоат-скла в Україні за 2019 рік від компанії Pro-consulting показало, що приріст споживання флоат-скла становитиме 5% у найближчі 2 роки [45]. Основними споживачами могли б бути будівельні компанії та автомобільний бізнес, проте враховуючи кризу автомобільного ринку, серед споживачів залишається лише будівельна сфера. Наразі будівельники використовують лише імпортне скло, яке по-перше є дорожчим для них, а по друге – має значно довший ланцюжок поставок, що може спричиняти певні затримки. Значне зростання ринку економ житла в Україні, які зараз займають 27% усього житла в великих містах, збільшуватиме попит на дешеве вітчизняне скло при будівництві. [45] Забудовникам вигідно використовувати більш дешеві вітчизняні аналоги флоат-скла, основним критерієм підбору для них є саме ціна. Іще одним споживачем продукції може стати держава. Державні програми з енергоефективності у соціальних та промислових об'єктах часто передбачають заміну вікон у будівлях. Адаптація до українського ринку дозволить «Пролетарію» успішно проходити державні тендери та постачати скло для цих програм. Третім споживачем є виробники вікон, які використовують скло як сировинний матеріал для своїх виробів. А отже, якщо завод вироблятиме якісне скло на новому обладнанні, то виробники вікон будуть зацікавлені в купівлі дешевшої сировини. Таким чином, на сучасному ринку є достатня кількість потенційних споживачів продукції підприємства, що зможуть забезпечувати плановий обсяг продажів для нього.



Дослідження конкурентів на ринку є не менш важливою частиною при плануванні майбутньої діяльності. Світовими лідерами у виробництві флоат-скла вважаються Китай, Північна Америка і Європа. На українському ринку представлені компанії з Китаю, європейських країн, а також Росії та Білорусі. Скло з останніх двох країн є найнижчим за ціною – приблизно на 25-30% від європейських чи китайських аналогів. Вони пропонують середню вартість скла на рівні 150 грн. за кв.м. При оптовому продажі скла на рівні 125 грн. за кв.м. «Пролетарій» стане конкурентоспроможним та зможе витіснити їх з ринку. Серед переваг нашого підприємства – відсутність митних зборів та короткий логістичний ланцюг. Натомість до переваг конкурентів можна віднести готову мережу збуту в Україні, підписані контракти зі споживачами та досвід використання їхнього скла для споживачів. Зупинивши виробництво в 2013 році, і при потенційному відновленні у 2022-23 роках, скло від «Пролетарія» не було представлене на ринку більше 10 років. Таким чином, підприємство займатиме на ринку нішу новачка, а споживачі ймовірно будуть з острахом купувати перші партії. У цій ситуації важлива злагоджена робота маркетингового департаменту та відділу збуту, які зможуть переконати покупців у якості продукції, а також дотримання стандартів та контроль якості на виробництві, що дозволить не лише на словах показувати якість продукції.

Відновлення підприємства також позитивно вплине на регіон, у якому воно знаходиться. Це потенційні 2 тисячі робочих місць, якими буде забезпечене місто, а також значна кількість податків, які сплачуватимуться у місцевий бюджет. Крім того, для України це буде хорошим кейсом, щоб показати що спільні інвестиції з державою є не лише прибутковими, а й безпечними. Розвиток підприємства з виробництва скла також стимулюватиме розвиток підприємств паливно-економічного комплексу, адже у своїй діяльності «Пролетарій» потребує значного обсягу таких ресурсів. Таким чином підприємство позитивно впливатиме на місцевий бюджет, зайнятість населення, інвестиційний клімат та слугуватиме успішним прикладом спільного інвестування держави та приватних інвесторів.

Значний плановий обсяг продажу повинен супроводжуватися якісною маркетинговою складовою. Оскільки продажі здебільшого відбуватимуться у сегменті бізнес-для-бізнесу, то маркетингову стратегію потрібно будувати у відповідному руслі. В B2B маркетингу компанія взаємодіє з власниками бізнесів або довіреними групами осіб. Головна мета - встановити взаємини з топ-менеджерами, які мають повноваження приймати необхідні для співпраці рішення. Клієнтам потрібно надавати чітку переваги продукції заводу, підтримувати швидкий зв'язок з ними, а також використовувати передові техніки продажу. В кінцевому етапі варто створити довгострокові взаємовідносини з будівельними компаніями та виробниками вікон, що дозволить забезпечити стабільно високий попит на продукцію. «Пролетарій» має значні переваги над конкурентами, і основна задача маркетингу довести ці переваги, а також надавати чіткі та прозорі відповіді щодо продукції заводу. [34]

Робота відділу збуту тісно пов'язана з діяльністю маркетингового департаменту. Проте збут продукції повинен фокусуватися на безперебійних та зручних поставках кінцевого товару для споживачів. Позитивний досвід від купівлі флот-скла у підприємства повинен стати іще одним ключовим чинником вибору при наступній покупці. Така стратегія збуту дозволить у майбутньому збільшувати ціни на продукцію до рівня ринкових, збільшуючи маржинальний дохід компанії. Якщо клієнти отримуватимуть високу якість продукції, безперебійні поставки та швидку логістику, що створюватимуть для них додаткову вартість. Таким чином перевага у низькій ціні стане менш значимою, та зможе замінитися іншими.

Сам виробничий процес також повинен бути на достойному рівні, адже підприємство має переваги у виробничій складовій. Попередник сучасного «Пролетарію» мав у власності 2 торгові марки, а також 11 державних ліцензій [36]. Також компанія отримувала міжнародні сертифікати та відповідала міжнародним стандартам якості. Це дозволить експортувати продукцію на міжнародні ринки, а також мати додаткові аргументи для продажів на

українському ринку. Окрім того, значна кількість спеціалістів з виробництва флоат-скла все ще залишилася в Україні після закриття «Пролетарію», а отже їх навик можна використовувати у сучасному виробництві. Отже, в компанії є власні розробки, ліцензії та міжнародні сертифікати, що дозволить одразу після реконструкції приступити до виготовлення продукції. Необхідно також запровадити контроль якості продукції, який необхідний для забезпечення стабільної якості та створення іміджу надійного постачальника для клієнтів.

Щодо кадрів, які необхідні для підприємства, ми можемо розділити потребу на дві категорії. Перша – це адміністративний персонал, а друга – персонал на виробництво. Для підбору адміністративного персоналу, зокрема топ-менеджменту, потрібно запровадити жорсткі критерії відбору, що допоможуть знайти професіоналів, які зможуть управляти мільйонним підприємством. Топ-менеджмент повинен володіти досвідом створення та управління крупними інвестиційними проектами, розумінням специфіки сфери та хорошими антикризовими навичками. Саме від успішності адміністративного управління ще від початку інвестування коштів залежить ефективність інвестиції, їх доцільність та реальність повернення. Міністерство економіки має змогу провести національний відбір професіоналів на топові посади підприємства, а згодом топ-менеджери займуться підбором менеджменту середньої ланки, опираючись на власні попередні команди та досвід. Щодо персоналу, який буде брати участь у виробництві продукції, то це можуть бути місцеві жителі, які раніше мали досвід у виробництві, або ж молоде населення регіону, для якого потрібно буде провести навчання. Підбір персоналу повинен відбуватися під час робіт з реконструкції та відновлення виробничих потужностей підприємства. Це допоможе оптимізувати витрати часу на навчання персоналу та його адаптацію до роботи на підприємстві.

Підсумовуючи усі фактори, з якими підприємство зіткнеться у своїй діяльності, проведемо SWOT-аналіз цього підприємства. Він представлений у таблиці:

Таблиця 3.6.

**SWOT-аналіз моделі новоствореного підприємства**

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Унікальний проект на території України – єдиний виробник флоат-скла на території</li> <li>2. Державна власність, що гарантуватиме безпеку інвестицій у проект.</li> <li>3. Безвідсоткові позики коштів, адже державні дотації можуть видаватися для державних компаній.</li> <li>4. Широка система патентів, ліцензій та міжнародних стандартів.</li> <li>5. Модерне обладнання.</li> <li>6. Ціна на ринку, що на 15-20% нижча ніж у конкурентів.</li> <li>7. Відсутність довгого та складного логістичного ланцюга, близькість до сировинного комплексу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність досвіду діяльності на сучасному ринку.</li> <li>2. Банкрутство попередника, що знижує довіру споживачів.</li> <li>3. Відсутність мережі поставок та клієнтів.</li> <li>4. Відсутність лояльності у персоналу.</li> <li>5. Сильні конкуренти на ринку.</li> </ul>
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Швидка експансія ринку за рахунок низьких цін.</li> <li>2. Участь у державних тендерах (процедура є більш складною для іноземних компаній)</li> <li>3. Розширення виробництва.</li> <li>4. Побудова каналів продажів на експорт.</li> <li>5. Рекомендації від партнерів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Маркетинг не зможе побороти репутаційну кризу підприємства.</li> <li>2. Інвестиції не окупляться.</li> <li>3. Відсутність довіри у споживача.</li> <li>4. Зниження цін від конкурентів.</li> <li>5. Криза, пов'язана з персоналом</li> </ul>

Джерело: створено автором

Провівши аналіз сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз, що пов'язані із ними, ми можемо стверджувати, що підприємство доцільно відкривати на ринку, адже потенційна вигода від його діяльності є реальнішою, аніж невдача проекту. Для посилення сильних сторін необхідно використовувати їх у маркетинговій стратегії підприємства. Компанія з їх допомогою може залучати додаткових інвесторів у свою діяльність, а також збільшувати обсяги продажів, надаючи вищий рівень

сервісу. Більшість загроз нівелюються ефективним управлінням та діагностикою проблем до їх широкого виникнення.

До прикладу, при заключенні контрактів із крупними заводами з виробництва вікон, «Пролетарій» може надавати персональну доставку партій флоат-скла, що надасть можливість безперебійно проводити виробництво. Тобто окрім нижчої ціни, покупець отримає також додатковий сервіс та сформує лояльність до компанії.

Щодо роботи над репутацією компанії-банкрута в минулому, то фінансова діяльність підприємства зараз повинна бути прозорою. Компанія має часто комунікувати зі ЗМІ, висвітлювати свою діяльність та бути відкритою до потенційних інвесторів. Відкритість даних зі сторони підприємства унеможливорює виникнення чуток та створення неправдивих інфоприводів.

Отже, «Пролетарій» є не лише інвестиційно вигідним проектом у майбутньому, а й має значну кількість ринкових переваг, які він повинен використовувати у своїй діяльності. Підбір адміністративного штабу займає одну з найважливіших ролей в існуванні підприємства, адже саме від правильності управління та ефективного розподілі коштів, можливе досягнення цілей, які прописані в інвестиційному плані та повноцінне відновлення підприємства.

Окрім того, в подальшій діяльності необхідно звертати увагу на міжнародний досвід світових компаній, які вже довгі роки використовують антикризове управління на своїх підприємствах. Це допомагає уникати банкрутств лідерів ринків у цих країнах. Українські компанії, які довгі роки займали монопольні позиції на своїх ринках часто стають банкрутами через мільйонні борги, які не в змозі погасити. Такою ж долею закінчилося існування лідера виробництва українського скла – заводу «Пролетарій». Для того, щоб запобігти в майбутньому таких ситуацій, менеджмент компаній повинен розглядати та аналізувати помилки великих корпорацій, яких вони припускались під час антикризового управління. Окрім того, важливим є діагностика стану власного підприємства. Компанія повинна слідкувати за

усіма фінансовими показниками та не брати приймати ризикованих рішень у своїй діяльності. Усі стратегії з розвитку повинні бути обґрунтованими та спиратися на факти. [46]

Зокрема, під час антикризового управління менеджерам важливо звертати увагу та не допускати таких стратегічних помилок:

- відсутність швидкої та вчасної реакції на кризові ситуації ;
- відсутність прямих комунікацій зі ЗМІ та клієнтами ;
- відсутність комунікаційної стратегії як такої ;
- невідпрацьований антикризовий план чи його відсутність ;
- використання непідготовлених кадрів у діяльності підприємств ;
- відсутність послідовності у діях керівництва;
- використання старих методик успіху, які не працюють в сучасному

зовнішньому середовищі.

Варто також виокремити таку широко поширену помилку, як бездіяльність під час кризових ситуацій. В управлінській теорії помилка бездіяльності часто є навіть більш небезпечною, ніж помилка в здійсненні рішень. Тому під час антикризового управління для компанії займати пасивну позицію буде найменш раціональним рішенням. [35]

Розвиток антикризового управління в Україні може бути здійснений шляхом адаптації світового досвіду під умови господарювання нашої країни, що сприятиме збереженню поточного стану розвитку підприємства, недопущенню загострення кризи, виведенню підприємств із кризового стану, уникненню ліквідації фірм, що перебувають на межі юридичного банкрутства, усуненню наслідків кризи (антикризових заходів) та недопущенню їх повторного виникнення. При побудові антикризової кампанії важливо всесторонньо оцінювати кризову ситуацію. Уникнення стратегічних помилок під час антикризового управління дасть можливість менеджменту удосконалити антикризове регулювання та проводити ефективне планування виходу компанії з кризової ситуації.

### **Висновки до розділу 3**

Відновлення Лисичанського склозаводу стане фінальним етапом на шляху до повноцінного виходу із кризи. На сьогодні, це рішення потребує інвестицій у сумі 530 мільйонів гривень, тривалість робіт з відновлення за оцінками Міністерства економіки складатимуть 2 роки. Термін окупності інвестицій складатиме близько 6 років, середня рентабельність інвестицій становить 20,4%. Єдиним стримуючим фактором на сьогодні є нестабільна ситуація на сході України, що може загрожувати ефективним інвестиціям. У інвестиційну стратегію закладено, що підприємство щорічно вироблятиме та реалізовуватиме 2.5 млн. кв.м. флоат-скла різного типу.

Для ефективного існування, заводу потрібно дбати про кадрову політику, а також виробництво, маркетинг та збут. Аналіз конкурентів показав, що завод має значну кількість переваг та може використовувати їх у ринковій боротьбі. Під час виходу на ринок, підприємство повинно використовувати стратегію широкого проникнення.

Щоб зменшити ймовірність подальшого виникнення кризових ситуацій на підприємстві, керівництво повинно регулярно діагностувати фінансовий стан підприємства, а усі стратегічні рішення, які приймаються на підприємстві повинні базуватися на фактах та бути економічно обґрунтованими.

## ВИСНОВКИ

Отже, керуючись метою та завданнями дипломної роботи, було проведено аналіз системи управління на підприємстві в умовах кризи, визначений зміст антикризового управління, а також досліджена кризова ситуація на ПАТ «Лисичанський склозавод «Пролетарій» та створено план виходу з кризи для цього підприємства. Результатом роботи став план вдосконалення антикризового управління на основі невдалого досвіду реалізації даного управління на підприємстві. На основі вищенаведеного, були сформовані наступні висновки:

- 1) Виділено основний зміст антикризового управління, а також його структура, що складається з виконавчої та управлінської діяльності. Остання включає стратегічну, адміністративну та економічні види діяльності. Основними ж функціями антикризового управління автори виділяють передкризове управління, управління процесами виходу з кризи, управління в умовах кризи, своєчасне вирішення проблем, стабілізацію нестійких ситуацій та мінімізацію витрат і втрачених можливостей.
- 2) Досліджено основні причини виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Кризові ситуації виникають внаслідок відсутності контролю за ризиками, що трапляються на підприємстві. Ризики ж поділяються на економічні, інформаційні, інфраструктурні, репутаційні, пов'язані з людськими ресурсами та з природними явищами. Для мінімізації впливу ризиків на підприємство необхідно використовувати антикризове управління. Дослідження проведене компанією Burson-Marsteller та Penn Schoen Berland показало, що компанії які використовують антикризове управління рідше відчують зниження доходів – 30% компаній з антикризовим управлінням та 41% без антикризового управління. Інше дослідження Інституту кризового менеджменту в США показало, що за 49% криз відповідальні керівник підприємств, 33% відповідальні



співробітники, а у 18% криз інші причини. Таким чином, антикризове управління позитивно впливає на підприємство та дозволяє мінімізувати наслідки криз на підприємстві.

- 3) Визначено методи прогнозування кризи на підприємстві а також інструменти, що використовуються для прогнозування. До інструментів відносяться дослідження ринку, зустрічі зі стейкхолдерами, фінансовий аналіз, моніторинг ЗМІ та виявлення сигналів. Окрему увагу було виділено прогнозуванню фінансових загроз. Для цього типу прогнозування використовують дискримінантний аналіз, logit-модель, case-based reasoning модель, штучні нейронні мережі та аналіз фінансовий звітності. Серед методів аналізу використовують модель Альтмана, двофакторний дискримінаційний аналіз, R-модель ризику банкрутства та модель Флумера. Наступна частина роботи виокремила 7 кроків створення формального антикризового управління.
- 4) Проведений аналіз загальної характеристики підприємства, виділені основні етапи в історії існування підприємства, а також кризи, з якими підприємство стикалося на кожному з етапів. За 100-річну історію підприємства, ми змогли виділити 6 етапів: етап створення підприємства, довоєнний період, період відновлення, період модернізації та росту, період державної власності та період приватної власності. Для кожного з етапів виділені найважливіші події, а також проблеми з якими стикалося підприємство.
- 5) Проведений аналіз кризової ситуації на підприємстві, в рамках якого зроблено експрес-аналіз фінансових показників на підприємстві, а також аналіз вірогідності банкрутства за моделлю Альтмана та Спрінгейта. Кризова ситуація на підприємстві розпочалася в 2008 році внаслідок світової економічної кризи. Вже в 2019 році ситуація на підприємстві була глибока криза, динаміка усіх показників була негативною, а аналіз вірогідності банкрутства передбачав 90% ймовірність банкрутства у найближчі 2 роки. Ситуація погіршувалася до 2013 року, коли на

підприємстві було зупинене виробництво, а в 2015 році непокритий збиток досягнув 2 мільярдів гривень.

- 6) Виділено основні етапи завершального періоду кризи на ПАТ «Лисичанський склозавод «Пролетарій». Під час цього періоду діяльність на заводі уже була зупиненою, та розпочалася ліквідаційна процедура. В 2016 році за позовом НАК «Нафтогаз» розпочалася справа про ліквідацію підприємства через борги у розмірі більше ніж 350 мільйонів гривень. По цій справі було винесено рішення про визнання підприємства банкрутом в 2017 році. Частину майнового комплексу, що перебував в оренді у підприємства передано в управління Міністерства економіки. На базі цього комплексу в 2018 році створено ДП «Лисичанський склозавод». Станом на 2020 рік підприємство визнано банкрутом, ліквідаційна процедура по ньому завершена.
- 7) Розроблено інвестиційний план для відновлення підприємства. Відновлення Лисичанського склозаводу стане фінальним етапом на шляху виходу із кризи. Це рішення потребує інвестицій у сумі 530 мільйонів гривень, тривалість робіт з відновлення за оцінками Міністерства економіки складатимуть 2 роки. Термін окупності інвестицій складатиме близько 6 років, середня рентабельність інвестицій становить 20,4%. Єдиним стримуючим фактором на сьогодні є нестабільна ситуація на сході України, що може загрожувати ефективним інвестиціям
- 8) Удосконалено підходи до убезпечення підприємства від виникнення та поширення криз в майбутньому. Щоб зменшити ймовірність подальшого виникнення кризових ситуацій на підприємстві, керівництво повинно регулярно діагностувати фінансовий стан підприємства, а усі стратегічні рішення, які приймаються на підприємстві повинні базуватися на фактах та бути економічно обґрунтованими. Окрім цього, заводу потрібно дбати про кадрову політику, а також виробництво, маркетинг та збут. Аналіз конкурентів показав, що завод має значну кількість переваг та може

використовувати їх у ринковій боротьбі. Під час виходу на ринок, підприємство повинно використовувати стратегію широкого проникнення.

Подальше дослідження антикризового управління повинне базуватися на великій кількості практичних матеріалів, прикладів та досвіду діяльності компаній. Розвиток антикризового управління в Україні повинен супроводжуватися дослідженням міжнародного досвіду та імплементацію його в антикризову стратегію вітчизняних підприємств. Компанії повинні зосереджуватися на діагностиці фінансового стану власного підприємства та обґрунтовувати будь-які стратегічні плани. Окрім цього, найкращим методом боротьби з кризою є її завчасне передбачення та недопущення серйозних наслідків для підприємства. Відсутність ефективної системи антикризового управління змушує власників та менеджерів компаній проводити дослідження, що дорого коштують, та витрачати час на «гасіння пожеж» під час криз на підприємстві.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Коротков Э. М. Антикризисное управление. Москва: Юрайт, 2016. 406 с
2. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент. Москва: ЭКМОС, 1999. 368 с.
3. Вишневська О. В. Антикризове управління підприємством. Київ: Фенікс, 2008. 313 с.
4. Branson R. Finding my virginity. London: Virgin Books. Pinguin Random House UK, 2017. 532 с.
5. Burson-Marsteller, Penn Schoen Berlan. 2011 Crisis Preparedness Studyteller, 2011. [Електронний ресурс] Режим доступу: [https://www.ropella.com/talon/pdfs/B-M\\_and\\_P\\_S\\_B\\_Crisis\\_Preparedness\\_Study\\_2011.pdf](https://www.ropella.com/talon/pdfs/B-M_and_P_S_B_Crisis_Preparedness_Study_2011.pdf)
6. Coombs W. T., Holladay S. J. How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. Journal of Communication Management. 2014. №18 (1). С. 43.
7. Doeg C. Crisis Management in the Food and Drink Industry: A Practical Approach. 1995. 250 с.
8. Institute for Crisis Management. ICM Annual Crisis Report, 2017 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>
9. Johansen W., Aggerholm H., Frandsen F. Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. Public Relations Review. 2012. С. 270–279.
10. Mitroff I., Anagnos G. Managing Crises Before They Happen. 192 с.
11. Planning your emergency and disaster plan. [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning/manage-business/pages/business-continuity-8-steps-building-plan.aspx>
12. Д. Ю. Бешинський. Антикризове управління: економічний зміст та методи реалізації [Електронний ресурс]/ Д. Ю. Бешинський //Сучасні підходи

до управління підприємством. – 2016 – Режим доступу:

<http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/66170>

13. Алимов А.Н. Промислові сили: проблеми розвитку и розміщення. – М.: Економіка, 1981. – 288 с.

14. Господарський розрахунок // Юридична енциклопедія : [у 6 т.] / ред. кол. Ю. С. Шемшученко (відп. ред.) [та ін.] — К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1998. — Т. 1 : А — Г. — 672 с.

15. Офіційний сайт ПАТ «Лисичанський склозавод «Пролетарій».

[Електронний ресурс]/Режим доступу:

<https://web.archive.org/web/20140413202636/http://www.proletary.ua/proletary/history.html>

16. ЗАТ, ВАТ, ПАТ І ПРАТ – в чому різниця? [Електронний ресурс] –

Pravogorant.com.ua - Електронні дані – Режим доступу:

<https://pravogorant.com.ua/za-oao-pao-i-chao-v-chem-raznitsa/>

17. Стекольная индустрия Украины: состояние, динамика и перспективы развития 2008-2012 гг. - Киев, 2012. - 262 с.

18. Копылов В. А. Производство стеклянных изделий: окна, двери, витражи / В. А. Копылов // Стекло. – 2010. – № 6 (24). – С. 18-19.

19. Сумарний обсяг імпорту та експорту окремих підгруп товарів за кодами УКТЗЕД // [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.customs.gov.ua/dmsu/control/cstat/f11a/showstat>.

20. Закаблук Г. О. Економічна ефективність удосконалення системи управління персоналом підприємства // Г.О. Закаблук/ Економіка та підприємництво – 2015 р., № 2 (83)

21. 10 principles of leading change management [Електронний ресурс] – Strategy and business - Електронні дані – Режим доступу: <https://www.strategy-business.com/article/00255?gko=9d35b/>

22. Лисак У. Управління персоналом у Сполучених Штатах Америки / У. Лисак // Довідник кадровика. - 2016. -№ 09 (99). - С. 78 – 80

23. Власова Н. Способы формирования позитивного духа организации // Корпоративная культура, 2016. – № 2. – С. 24-27.
24. Василенко В.А., Ткаченко Т.Г. Стратегічне управління: Навч. пос. – К., 2003 – 165с.
25. Weick K. Enacted sensemaking in crisis situations. Journal of Managment Studies. University of Michigan, USA. С. 305–316.
26. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації : підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осов-ська. – К. : Кондор, 2009. – 470 с
27. Ухвала суду № 80918107, 02.04.2019, Господарський суд Луганської області [Електронний ресурс] – youcontrol – сервіс відкритих даних - Електронні дані – Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/catalog/court-document/80918107/>
28. Рішення Вищого Господарського суду України, Справа № 913/2496/13 [Електронний ресурс] –Єдиний державний реєстр судових рішень – Режим доступу: <http://www.reyestr.court.gov.ua/>
29. Рішення господарського суду Луганської області, Справа № 11/5014/1672/2012 [Електронний ресурс] –Єдиний державний реєстр судових рішень - Режим доступу: [http://arbitr.gov.ua/docs/28\\_4229935.html](http://arbitr.gov.ua/docs/28_4229935.html)
30. Фінансова звітність ПАТ «Лисичанський склозавод «Пролетарій» за 2007-2016 рр. / [Електронний ресурс] –Smida.gov.ua - Електронні дані – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/participant/31380846>
31. Поняття і статус підприємства державної форми власності у контексті чинного законодавства України/ [Електронний ресурс] –Міністерство юстиції України - Електронні дані – Режим доступу: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_4742](https://minjust.gov.ua/m/str_4742)
32. Архів курсів комерційних банків України/ / [Електронний ресурс] – Міністерство фінансів України - Електронні дані – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/exchange/archive/bank/2007-08-23/>
33. Прайс - лист ТОВ " Гласс Лтд "/" [Електронний ресурс] –ТОВ «Гласс ЛТД» - Електронні дані – Режим доступу: <https://www.busel.ua/ru/catalogs/14/14/17/144/Price1.pdf>

34. Что такое B2B маркетинг? / [Електронний ресурс] –Sendpulse.ua Глоссарий-Електронні дані – Режим доступу: <https://sendpulse.ua/support/glossary/b2b-marketing>
35. Савіна Г.Г. , Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг реалізації [Електронний ресурс] / Ефективна економіка № 12, 2016// Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>
36. Лисичанський склозавод «Пролетарій» - дані про контрагента / [Електронний ресурс] –youcontrol – сервіс відкритих даних, профіль компаній-Електронні дані – Режим доступу: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/31380846/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31380846/)
37. Ulmer, Robert R.; Sellnow, Timothy L. Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity. Sage Publications, 2017.
38. Салига, С. Я., Ляшенко Є. І., Силкін ОС, - Дослідження основних стадій фінансової кризи в системі забезпечення фінансової безпеки підприємства." - Матеріали науково-практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами».–К.: НАУ, 2018.–152 с. (2018): 116.
39. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. - "Сутність антикризового управління підприємства." (2016)
40. Ганзюк, С. М. "Фінансова криза на підприємствах України." Молодий вчений 3 (2016): 49-52. Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/molv\\_2016\\_3\\_15.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/molv_2016_3_15.pdf)
41. Кузенко, Т. Б. "Стратегічні підходи до управління фінансовими ризиками підприємства."/ Т.Б, Кузенко // Інтелект XXI 2 (2017) – 117-123с
42. Гусева, Н. В., and О. М. Задесенцев. "Проблеми розвитку Сєверодонецько-Лисичанської агломерації в нових геополітичних реаліях." / Н.В. Гусєєва. //Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Географічні науки» 7 (2017) . – 36-42.

43. Савченко О. С., "Стан та перспективи розвитку експортно-імпортних операцій по будівельних матеріалах в Україні." (2018). [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6110/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F\\_%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE\\_2018.pdf](http://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6110/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_2018.pdf)
44. Пояснювальна записка до проекту Закону України "Про деякі питання заборгованості ПАТ "Лисичанський склозавод "Пролетарій" [Електронний ресурс] – Юридичний портал «Ліга-Закон» – Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/GG3GU68A?an=4>
45. Аналіз ринку флоат-скла України. 2020 рік [Електронний ресурс] –Pro-Consulting. Аналітика ринків, Фінансовий консалтинг. – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-float-stekla-ukrainy-2020-god>
46. Король В. С. - "Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки." [Електронний ресурс] – Режим доступу: [www.librar.org.ua/sections\\_load.php](http://www.librar.org.ua/sections_load.php)



## Додаток А

*Таблиця А.1*

### Шаблон плану дій для підтримки основних послуг/функцій

Відділ / бізнес-відділ:			
Основна послуга/функція			
Особа/Посада Відповідальний за впровадження конкретний план дій	(Ім'я)	(Номер телефону)	(E- mail)
Резервна особа/Посада Відповідальний за впровадження конкретний план дій			
Точки впливу на бізнес (перелік)			
План дій (Перелік плану дій, включаючи, план повідомлень, комунікаційна стратегія, план перерозподілу персоналу, використання інших галузевих послуг, зміна обсягу надання послуг, потреби моніторингу та звітності тощо)			
Потреби ресурсів (Перелік потреб та контактної інформації щодо потреб у ресурсах - кадрове забезпечення, обладнання, послуги з укладання контрактів)			

Джерело: складено автором на основі даних [12]