

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І  
ПІДПРИЄМНИЦТВА  
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «Формування системи антикризового управління торговельним підприємством.»

на здобуття освітнього ступеня **магістра**  
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**  
освітньо-професійної програми **Підприємництво та фінанси**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело*

---

(підпис)

**Дмитро МИКОЛАЄНКО**

Виконав: здобувач вищої освіти гр.  
Дмитро МИКОЛАЄНКО

Керівник: к.е.н., доцент  
Наталія СТЕЛЬМАХ

Рецензент: д.е.н., професор  
Олена ВІНОГРАДОВА

**Київ 2024**

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти магістр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство та фінанси

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності

\_\_\_\_\_ Оксана ЗГУРСЬКА

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

**МИКОЛАЄНКО Дмитра Валерійовича**

1. Тема кваліфікаційної роботи: Формування системи антикризового управління торговельним підприємством.

керівник кваліфікаційної роботи Наталя СТЕЛЬМАХ, к.е.н., доцент

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «19» жовтня 2023 р. № 145

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «27» грудня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства фінансів України; річні звіти та первинна документація ТОВ «ДЕСНА ГРУП»; результати опитування та власних спостережень.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретико-методичні основи системи антикризового управління торговельним підприємством.

2. Розділ 2. Аналіз системи антикризового управління ТОВ «Десна груп»

3. Розділ 3. Шляхи удосконалення системи антикризового управління торговельного підприємства

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «18» вересня 2023 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	12.10.2023 р.	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	01.11.2023 р.	Виконано
3	Підготовка другого розділу	22.11.2023 р.	Виконано
4	Підготовка третього розділу	12.12.2023 р.	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	15.12.2023 р.	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	16.12.2023 р.	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	17.12.2023 р.	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	20.12.2023 р.	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	21.12.2023 р.	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	21.12.2023 р.	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	22.12.2023 р.	Виконано
12	Попередній захист	23.12.2023 р.	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2024 р.	Виконано

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Дмитро МИКОЛАЄНКО

Керівник  
кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Наталія СТЕЛЬМАХ

## РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 80 стор., 12 рис., 20 табл., 30 літературних джерел.

*Мета роботи* – теоретичне та практичне дослідження системи ефективного антикризового управління підприємства.

*Об'єкт дослідження* – система антикризового управління ТОВ «ДЕСНА ГРУП».

*Предмет дослідження* – теоретичні та практичні засади щодо формування системи антикризового управління торговельного підприємства.

*Короткий зміст роботи:*

Кваліфікаційна робота присвячена формуванню системи антикризового управління торговельним підприємством. Визначено сутність та особливості антикризового управління та обґрунтовано функції та принципи системи антикризового управління торговельним підприємством. Досліджено методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством. Проведено діагностику фінансового стану та оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «ДЕСНА ГРУП». Запропоновано систему антикризового управління ТОВ «ДЕСНА ГРУП». Обґрунтовано комплекс щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством. Проведена оцінка ефективності впровадження комплексу антикризових рішень у ТОВ «ДЕСНА ГРУП»

*КЛЮЧОВІ СЛОВА:* антикризове управління, системи антикризового управління торговельним підприємством, прогнозування кризи.

## **ABSTRACT**

The text part of the qualification work for obtaining the master's degree: 71 pages, 12 figures, 20 tables, 30 sources.

The purpose of the work is a theoretical and practical study of the system of effective anti-crisis management of the enterprise.

The object of the study is the crisis management system of DESNA GROUP LLC.

The subject of the study is the theoretical and practical principles of the formation of the anti-crisis management system of the trading enterprise.

### Summary of the work:

The qualification work is devoted to the formation of the anti-crisis management system of the trading enterprise. The essence and features of anti-crisis management are determined and the functions and principles of the anti-crisis management system of a commercial enterprise are substantiated. Methodical approaches to crisis forecasting and anti-crisis management of the enterprise were studied. Diagnostics of the financial condition and assessment of the probability of bankruptcy of "DESNA GROUP" LLC were carried out. The anti-crisis management system of "DESNA GROUP" LLC is proposed. The complex regarding the improvement of the anti-crisis management system of the enterprise is substantiated. An assessment of the effectiveness of the implementation of a complex of anti-crisis solutions at DESNA GROUP LLC was carried out

**KEYWORDS:** anti-crisis management, systems of anti-crisis management of a trading enterprise, crisis forecasting.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва**

**ПОДАННЯ  
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ  
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
на здобуття освітнього ступеня магістра**

Направляється здобувач Миколаєнко Д.В. до захисту кваліфікаційної роботи  
*(прізвище та ініціали)*  
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність  
*(код, найменування спеціальності)*  
освітньо-професійної програми Підприємництво та фінанси  
*(назва)*  
на тему: «Формування системи антикризового управління торговельним підприємством».  
Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ \_\_\_\_\_

Сергій ФЕДЮНІН

**Висновок керівника кваліфікаційної роботи**

Здобувач(ка) Миколаєнко Д.В виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та розробив комплекс щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) Миколаєнко Д.В. на оцінку «добре» та присвоїти йому(їй) кваліфікацію магістр з підприємництва та фінансів.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_

Наталія СТЕЛЬМАХ

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 року

**Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу**

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач Миколаєнко Д.В. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедру Підприємництва,  
торгівлі та біржової діяльності \_\_\_\_\_

Оксана ЗГУРСЬКА

## ВІДГУК РЕЦЕНЗЕНТА на кваліфікаційну магістерську роботу

здобувача вищої освіти Миколаєнко Дмитра Валерійовича  
(прізвище, ім'я, по батькові)

на тему «Формування системи антикризового управління торговельним підприємством.».

**Актуальність.** В умовах сучасної трансформації економіки спостерігається велика ступінь невизначеності, коливань на ринку, несталість величини витрат і прибутку. Багато підприємств знаходяться в складних ситуаціях, коли їхні витрати перевищують доходи, внаслідок чого вони зазнають збитків замість отримання прибутку, стають неплатоспроможними та фінансово нестабільними, що порушує нормальний хід їх ділової діяльності. Часто такі підприємства стикаються з кризовими ситуаціями, що можуть завершитися банкрутством.

Антикризове управління націлене на запобігання та ліквідацію негативних явищ у бізнесі. Система антикризового управління становить неот'ємну частину системи управління підприємством в цілому, має оборонний характер і спрямована на підтримку підприємства, надаючи йому хоча б обмежені шанси на виживання та адаптацію до вимог ринку.

Тому особливо актуальним є вивчення стану антикризових перетворень на підприємстві, а також виявлення резервів і розробка стратегії антикризового управління.

### **Позитивні сторони.**

1. Здійснена діагностика фінансового стану та оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ДЕСНА ГРУП»;
2. Розроблена система антикризового управління ТОВ «ДЕСНА ГРУП»;

### **Недоліки.**

1. У третьому розділі більше уваги приділити саме оцінці ефективності впровадження комплексу антикризових рішень у ТОВ «ДЕСНА ГРУП»
2. При написанні роботи було б доцільно використати більше інформації щодо досліджуваної тематики із зарубіжних літературних джерел

Відзначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку кваліфікаційної бакалаврської (магістерської) роботи.

**Висновок:** *кваліфікаційна магістерська робота заслуговує оцінку " \_добре\_ ", а здобувач Миколаєнко Д.В. заслуговує присвоєння кваліфікації: магістр з підприємництва та фінансів.*

Рецензент:  
Д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Олена ВІНОГРАДОВА  
підпис

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	12
1.1. Антикризове управління: сутність, мета, функції. ....	12
1.2. Формування системи антикризового управління на підприємстві .....	18
1.3. Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством .....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЕСНА ГРУП».....	38
2.1. Організаційно-економічна характеристика торговельного підприємства.....	38
2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ «ДЕСНА ГРУП» .....	52
2.3. Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ДЕСНА ГРУП».....	58
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	60
3.1. Розробка системи антикризового управління торговельним підприємством .....	60
3.2. Обґрунтування комплексу щодо удосконалення системи антикризового управління .....	67
3.3. Оцінка ефективності впровадження комплексу антикризових рішень у ТОВ «ДЕСНА ГРУП» .....	766
ВИСНОВКИ .....	811
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	83
ДОДАТКИ .....	877



## ВСТУП

Економіка в умовах сучасної трансформації характеризується високим ступенем невизначеності, коливаннями ринкової кон'юнктури, величини витрат і прибутку. Багато підприємств опиняються в складній ситуації, коли їхні витрати перевищують доходи, вони отримують збитки замість прибутку, вони стають неплатоспроможними, вони стають фінансово нестабільними, а їх ділова діяльність порушується. У підприємств часто виникають кризові ситуації, які закінчуються банкрутством.

Традиційні методи управління в цих умовах не дають достатнього ефекту і не запобігають розвитку кризи. Саме антикризове управління спрямоване на запобігання та усунення несприятливих явищ у бізнесі. Специфічні особливості антикризового управління пов'язані з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в ситуаціях обмежених фінансових ресурсів і високого ризику.

Менеджер, вирішальний управлінські завдання, стикається з необхідністю діяти швидко, ефективно і компетентно, і рівень його відповідальності зростає.

Однією з головних цілей антикризового управління є виживання підприємства в кризових ситуаціях і вихід з кризових ситуацій.

Система антикризового управління є невід'ємним елементом системи управління підприємством в цілому, що має захисний характер і спрямована на підтримку підприємства, і має хоча б невеликі шанси на виживання та адаптацію до потреб ринку.

Таким чином, антикризове управління - це управління, яке здатне, запобігти виникненню кризи, використовуючи систему докризової підготовки, впровадження внутрішніх стабілізаційних резервів.

**Основною метою кваліфікаційної бакалаврської роботи є** теоретичне та практичне дослідження системи ефективного антикризового управління підприємства.

Для досягнення поставленої мети були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначено сутність та особливості антикризового управління торговельним підприємством;
- обґрунтовано функції та принципи системи антикризового управління торговельним підприємством;
- досліджено методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством;
- досліджено організаційно-економічну характеристику торговельного підприємства
- проведено діагностику фінансового стану та оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «ДЕСНА ГРУП»;
- запропоновано систему антикризового управління ТОВ «ДЕСНА ГРУП»;
- обґрунтовано комплекс щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством;
- проведена оцінка ефективності впровадження комплексу антикризових рішень у ТОВ «ДЕСНА ГРУП»

**Об'єктом** дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи є ТОВ «ДЕСНА ГРУП».

**Предметом** дослідження кваліфікаційної бакалаврської роботи є теоретичні та практичні засади щодо формування системи антикризового управління торговельного підприємства.

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній бакалаврській роботі застосовувалися такі методи: наукове узагальнення; системний підхід; формування таблиць, діаграм, графіків – для наочного подання результатів теоретичних і практичних досліджень; класифікація, економічний аналіз.

В якості **інформаційної бази дослідження** були використані законодавчі акти державних органів управління, матеріали фінансової та бухгалтерської звітності, аналітичні матеріали підприємства, а також

навчальні посібники, наукові статті..

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків й списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи 95 сторінок.

# РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1. Антикризове управління: сутність, мета, функції.

У сьогоденній нестабільній економічній ситуації криза, швидше за все, виникне і буде розвиватися в ході діяльності підприємства. В цілому, кризу на підприємстві можна розглядати не тільки як стан відсутності прибутку, але і як стан зниження платоспроможності, втрати або відсутності перспектив стратегічного розвитку. Все це призводить до впровадження особливого виду антикризового управління на підприємстві.

Антикризове управління забезпечує умови для планування, організації та контролю взаємозалежних операцій в процесі прийняття швидких і обґрунтованих рішень з актуальних проблем, що стоять перед підприємством. [1, с. 266].

Антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів по зниженню негативних наслідків кризи і використання його чинників для подальшого розвитку [2, с. 46]

В економічній літературі існують досить різні підходи до визначення сутності понятті антикризового управління підприємством. Основні підходи науковців щодо визначення сутності «антикризове управління» наведені на рис.1.1.

Біломістна І. І. [3, с. 91]	•«система принципів і методів управління підприємством, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства, а в разі його настання – виведення підприємства з кризи та її подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства на всіх стадіях його розвитку»
Борзенко В. І. [4, с. 8]	•«процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішнім середовищем з метою створення умов для подолання негативних тенденцій у діяльності підприємства в короткостроковій перспективі і сприяючих оздоровленню його господарської діяльності»
Бондар - Підгурська О.В. [5, с. 20]	•«управління через інноваційну діяльність задля попередження кризових явищ та виходу з кризи, якщо підприємство вже потрапило в кризову ситуацію»
Василенко В.О. [6, с.23]	•«управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів зі зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку»
Воронков Д.К. [7, с.9]	•«система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства»
Довгань Д.А. [8, с.153]	•«система управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання сучасного менеджменту, розробки і реалізації спеціальної програми, яка дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти та помножити ринкові позиції при опорі на власні ресурси»
Коваленко О.В. [9, с.109]	•«система своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства»
Лігоненко Л.О. [10, с. 57]	•«спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення передумов його своєчасного подолання з метою забезпечення життєздатності підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства»
Морозов Є. Ю. [11, с. 115]	•«процес досягнення підприємством стабільних високих фінансових результатів, розширення сегменту ринку, забезпечення стійкого положення на ньому»
Рубан В. М. [12, с. 69]	•«процес стабілізації діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), її життєздатності»
Терещенко О. О. [13, с. 69]	•«процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи, забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів і прийомів управління фінансами»

Рис. 1.1. Підходи науковців щодо визначення сутності «антикризове управління»

Аналіз підходів науковців щодо визначення сутності «антикризового управління» на рис.1.1. дозволяє виділити три основні підходи (рис.1.2).

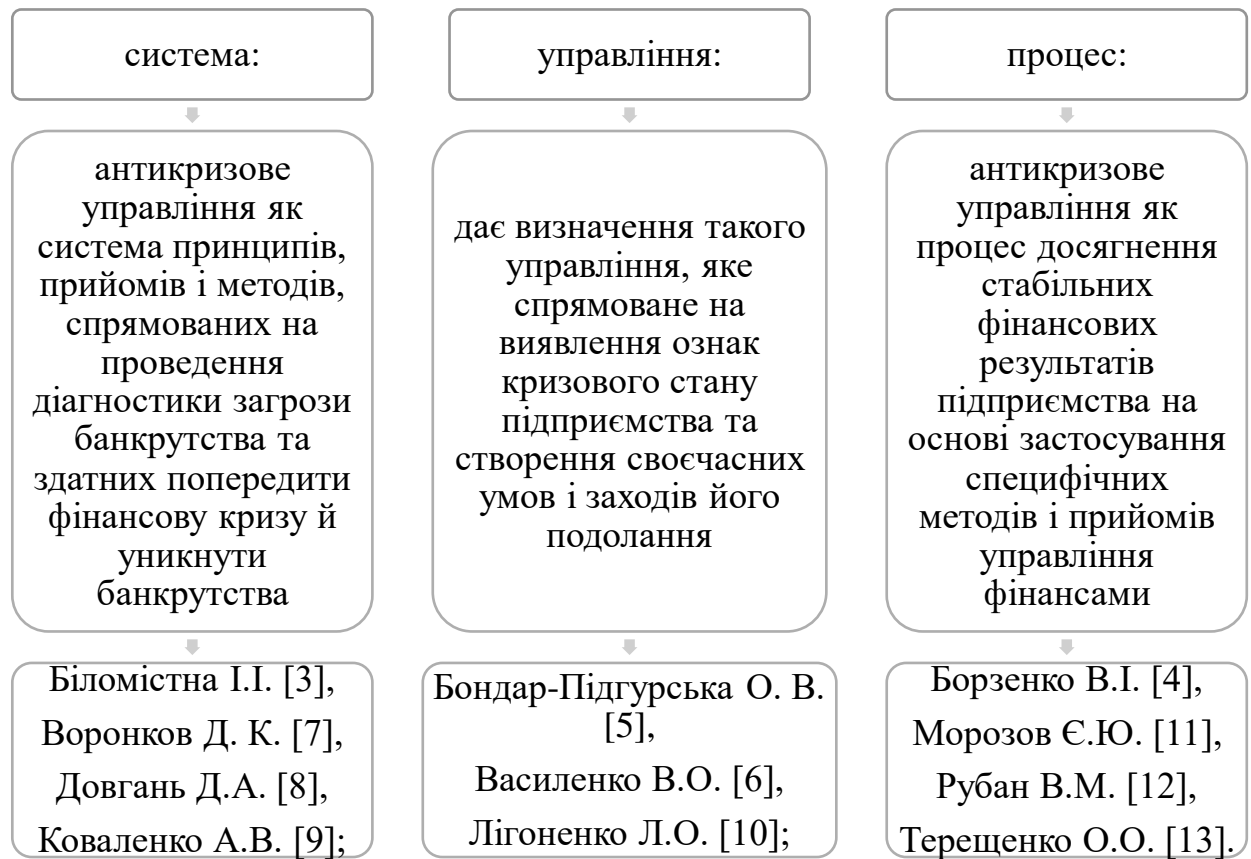


Рис.1.2. Основні підходи щодо визначення сутності «антикризового управління»

Враховуючі наукові підходи щодо визначення сутності «антикризове управління», сформулюємо власне визначення: антикризове управління – це організований процес управління, що спрямований на стабільне функціонування та стійкий розвиток підприємства за допомогою використання ефективної системи методів виявлення й попередження кризового стану підприємства, а також уникнення банкрутства.

Предметом антикризового управління підприємством є вивчення можливих і фактичних причин кризи, факторів, що її викликають, ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства. [6, с. 113].

Об'єктом антикризового управління є процес подолання кризових явищ

та подальше їх запобігання.[56].

Суб'єктами антикризового управління є певне коло осіб, що реалізує його наступні завдання: своєчасне виявлення слабких ознак появи кризи і відповідне оперативне реагування; інтенсивне використання усіх можливих засобів управління; впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими збитками.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійкого положення та стабільного розвитку підприємства під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основними завданнями антикризового управління підприємством є:

- здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- здійснення розробки заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації);
- прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством в кризових ситуаціях;
- розробка випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях;
- негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації;
- управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків [14, с. 103].

Система антикризового управління виконує ряд функцій, під якими розуміють управлінську діяльність, яка забезпечує реалізацію антикризових заходів. Конкретизуючи визначення функцій антикризового управління, слід зазначити, що вона являє собою певний набір операцій і дій антикризового характеру, що здійснюються для координації спільної діяльності підприємства в процесі подолання кризи.

Функції антикризового управління підприємством наведені на рис.

## 1.3.



Рис.1.3. Функції антикризового управління підприємством (Складено на основі [1, 15-17]).

Як бачимо рис. 1.3, функції антикризового управління поділяють на: основні, зв'язуючі і специфічні.

Отже, основні функції антикризового управління підприємством показують, що його функції притаманні звичайному управлінню, але кожна з них зазнала суттєвих змін.



– планування представляє собою процес визначення цілей підприємства, стратегій і програм антикризової стабілізації, а також ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління зростає саме роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної нестабільної ситуації;

– організація має на меті формування оптимальної структури й обсягу коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання ресурсів підприємства: трудових, матеріальних і фінансових. Ця функція вимагає створення своєрідного кризового штабу підприємства з фахівців, які намагаються врятувати підприємство;

– мотивація – це така система заохочень і санкцій, при якій вся команда і кожен співробітник зацікавлені в підвищенні ефективності підприємства, що має на меті скоріший вихід з кризової ситуації;

– контроль – це прогнозування відхилень від прийнятої мети для внесення своєчасних змін, що спрямовані на підвищення ефективності антикризових заходів [1, с.48].

Зв'язуючі функції створюють взаємозв'язку між основними та специфічними функціями задля забезпечення ефективності антикризового управління як єдиного процесу. Зв'язуючими функціями є: прийняття рішень, комунікативна, координуюча і зворотній зв'язок. Головна мета функції зворотного зв'язку полягає у впливі результату функціонування системи антикризового управління на ефективність подолання та попередження криз.

До специфічних функцій антикризового управління відносять:

– запобігання кризових ситуацій (постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги суб'єктів ринку);

– діагностика кризових явищ (виявлення потенційних ризиків для конкретного підприємства та розробка заходів щодо їх зниження або подолання);

– моніторинг факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, що

впливають на підприємство та їх зміни;

- формування та розробка антикризового управління (план антикризового управління, що включає планування стратегічних та оперативних заходів);

- створення стратегічних резервів матеріальних ресурсів на випадок виникнення кризи;

- реагування на окремі кризові явища (швидке реагування на окремі кризові явища);

- стабілізації (усунення наслідків кризи та виведення підприємства із кризи);

- санаційна (за необхідності використання санації для уникнення банкрутства, а також здійснення процедури банкрутства або ліквідації).

Слід також зауважити, що під час антикризового управління не менш важливого значення набуває функція діагностики кризового стану, що складається з наступних етапів, а саме: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики.

Моніторинг має на меті раннє виявлення ознак кризового стану, постійного збору необхідної інформації за допомогою «слабких сигналів», а також нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики.

Метою експрес-діагностики є наочна та проста оцінка фінансової стабільності й динаміки розвитку підприємства. Її доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи, виявляє її причини.

## **1.2. Формування системи антикризового управління на підприємстві**

Формування системи антикризового управління на підприємстві в сучасних та нестабільних умовах є необхідним, оскільки у будь-який момент існує небезпека кризи.

Доцільність формування ефективної системи антикризового управління для конкретного підприємства визначають зовнішні та внутрішні фактори впливу.

Внутрішні фактори впливу на підприємство визначають необхідність антикризового управління. До них можна віднести:

- дуже швидке поширення процесів глобалізації у світовій економіці і, як наслідок, прискорення глобалізації України, а також перерозподіл та спад кон'юнктури в економіці в цілому;
- значне збільшення рівня інфляції;
- нестабільність регулюючого законодавства;
- зниження рівня реальних доходів населення;
- нестабільність фінансового, фондового і валютного ринків;
- посилення конкуренції в галузях та криза окремих галузей.

Зовнішнє середовище характеризується сукупність чинників, що перебувають за межами підприємства. Тому для підсилення ефективності антикризового управління підприємства необхідно враховувати адаптованість, а також гнучкість до постійних нестійких змін зовнішнього середовища [20, с. 84].

Слід зауважити, що вплив зовнішніх факторів, як правило, має стратегічний характер. Якщо керівництво помилково або несвоєчасно реагує на них, тобто якщо відсутня система раннього попередження і реагування, і як наслідок система функціонує недосконало, то основним завданням є прогнозування банкрутства. Саме це визначає фінансову кризу на підприємстві.

Внутрішніми факторами впливу на підприємство, що визначають необхідність антикризового управління, є:

- неефективна структура активів (низька їх ліквідність);
- надто велика частка позиченого капіталу;
- висока частка короткострокового позикового капіталу;
- низький рівень маркетингу і втрата ринків збуту продукції;

- прорахунки в інвестиційній політиці;
- неефективна фінансова стратегія;
- неефективний фінансовий менеджмент.

У цілому всі причини кризи створюють складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Звичайно, досліджуючи те або інше підприємство, той або інший випадок кризи, можна виділити певні специфічні причини.

Принципи антикризового фінансового управління підприємством представлені на рисунку 1.4.

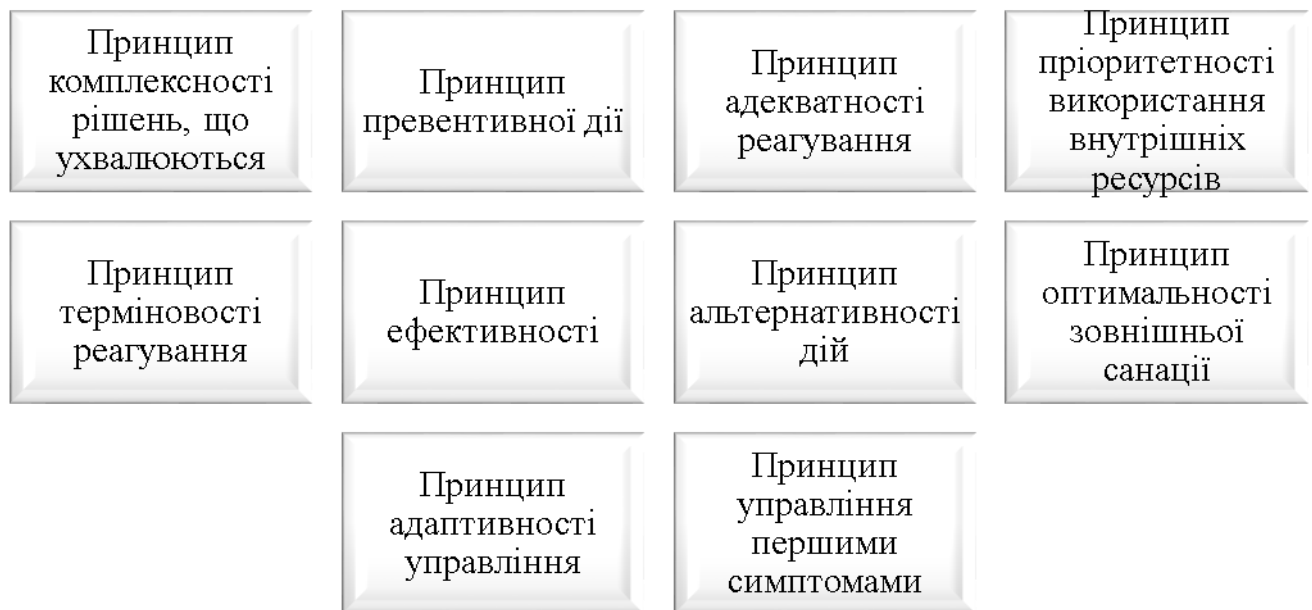


Рис.1.4. Принципи антикризового управління підприємством.

Принцип постійної готовності до реагування зумовлює об'єктивну ймовірність виникнення кризи на підприємстві та визначає необхідність постійної готовності до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства.

Принцип превентивної дії передбачає, що краще запобігати загрозі фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію і забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків.

Принцип терміновості реагування передбачає, термінове використання елементів антикризового управління щодо кожного виявленого кризового симптому.

Принцип адекватності реагування обумовлює можливість «включення» окремих елементів нейтралізації загрози фінансової кризи і її ліквідації.

Принцип комплексності рішень вимагає комплексного характеру від сформованої системи антикризових заходів, які розроблені та реалізуються.

Принцип альтернативності дій передбачає наявність і розгляд альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи.

Принцип адаптивності обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового управління, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи.

Принцип пріоритетності використання внутрішні ресурсі передбачає, що повинне розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації.

Принцип оптимальності зовнішньої санації передбачає застосування системи певних критеріїв, яка розробляється в ході антикризового управління і яка має бути достатньою для вчасного погашення кризи.

Принцип ефективності визначає необхідність зіставлення ефекту від антикризового управління з витратами на реалізацію його.

Принцип управління визначає, що ефективність антикризового управління залежить від своєчасного визначення перших симптомів кризи.

Принцип введення інновації у діяльність підприємства передбачає, що ефективність антикризового управління залежить від інноваційних технологій, що повинні впроваджуватися на всіх підрозділах підприємства.

Формування системи антикризового управління на підприємстві має передбачати своєчасність й цілеспрямованість прийняття рішень, а також їх адаптованість в процесі фінансово-господарської діяльності. Система антикризового управління наведена на рис. 1.5



Рис. 1.5. Система антикризового управління підприємством [14, с. 103]

Як бачимо з рис. 1.5, система антикризового управління підприємством визначена як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування діяльності підприємства під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Отже, метою антикризового управління є не тільки прогнозування криз та запобігання їх виникненню, а й розробка і впровадження заходів для подолання цих криз, а також нейтралізація їх наслідків.

Таким чином, формування антикризового управління торговими компаніями, спрямованого на адаптацію до ринку, стає особливо важливим в ситуаціях, коли відбуваються глобальні перетворення. Антикризове

управління може бути успішним, якщо воно є своєчасним і превентивним.

Тому тільки такий менеджмент в сучасних умовах глобалізації може досягти поставлених цілей і ефективно вирішувати завдання загальної системи управління торговими підприємствами.

### **1.3. Методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством**

Антикризове управління ґрунтується на детальному аналізі фінансово-економічного стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяють підприємствам прогнозувати й уникнути банкрутства, і підвищувати ефективність його діяльності. Запобігання банкрутства залежить від своєчасного виявлення кризових ситуацій на підприємстві.

Для запобігання кризи велике значення має своєчасне виявлення ознак майбутньої проблемної ситуації. Тому керівнику підприємства, менеджерам надзвичайно важливо кваліфіковано вміти спрогнозувати причини і джерела виникнення кризових ситуацій і мати про запас заздалегідь спроектований механізм їхнього розв'язання.

У світовій практиці для прогнозування стійкості роботи підприємства, вибору його фінансової політики, а також визначення ризику банкрутства використовуються різні економіко-математичні моделі. Сучасна економічна наука має у своєму арсеналі велику кількість різноманітних прийомів і методів прогнозування фінансових показників, в тому числі в плані оцінки можливого банкрутства. Розглянемо далі найбільш поширені методи та моделі прогнозування кризи на підприємстві.

Однією з перших спроб використати аналітичні коефіцієнти для прогнозування банкрутства вважається робота У. Вівера, який проаналізував 30 коефіцієнтів за п'ятирічний період по групі компаній, більша частина з яких збанкрутіла (Beaueg 1966). Усі коефіцієнти були згруповані в шість груп, при цьому дослідження показало, що найбільшу

значущість для прогнозування мав показник, що характеризував співвідношення припливу грошових коштів і залученого капіталу [24, с. 124]. Найбільш відома в цьому напрямі праця західного економіста Альтмана, що розробив за допомогою апарату мультиплікаційного дискримінантного аналізу методику розрахунку індексу кредитоспроможності (Аїтап, 1968). Даний індекс дозволяє заздалегідь розділити господарські суб'єкти на потенційних банкрутів і не банкрутів. Цей метод відомий, як Z-модель Альтмана.

Проведені дослідження показали, що комбінації відносних показників мають високу здатність характеризувати ймовірність швидкого банкрутства того або іншого підприємства. На підставі використання прийомів статистичного методу, названого аналізом множинних дискримінантів (Multiple-discriminant analysis, MDA), були розраховані параметрикореляційної лінійної функції:

$$Z = \sum A_n * X_n, \quad (1.1)$$

де  $Z$  – показник неплатоспроможності підприємства;

$A$  – параметри, які показують ступінь впливу показників на ймовірність банкрутства;

$X$  – показники (фактори впливу) діяльності підприємства.

Дана модель двофакторна. У розрахунках використовувалися такі показники, як коефіцієнт покриття і коефіцієнт фінансової залежності.

Досліджуючи функціонування різноманітних господарських систем, найбільш часто обмежуються використанням простої функції.

Для підприємств, у яких  $Z = 0$ , ймовірність банкрутства дорівнює 50%. Якщо  $Z < 0$ , то ймовірність банкрутства менше 50% і далі знижується в міру зменшення  $Z$ . Якщо  $Z > 0$ , то ймовірність банкрутства більше 50% і зростає зі збільшенням  $Z$ .

Перевага даної моделі в її простоті та можливості застосування в



умовах обмеженого обсягу інформації про підприємство. Проте очевидно, що прогнозування неплатоспроможності підприємства за допомогою двофакторної моделі не забезпечує високої точності розрахунків, які характеризують ділову активність і ефективність функціонування підприємства. Необхідна більш складна функція, залежна від більшої кількості змінних.

Модель прогнозування банкрутства Альтмана для не виробничих підприємств виглядає наступним чином (1.1):

$$Z = 6,56 * X_1 + 3,26 * X_2 + 6,72 * X_3 + 1,05 * X_4 \quad (1.1)$$

де  $X_1$  – відношення власного оборотного капіталу до загальної кількості активів;

$X_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до загальної кількості активів;

$X_3$  – відношення прибутку до оподаткування до загальної кількості активів;

$X_4$  – відношення власного капіталу до зобов'язань;

Якщо значення  $Z$ :

Так чи менше 1,1 – ситуація критична, організація з високою часткою ймовірності банкрутства.

Значення показника дорівнює чи перевищує 2,6 – нестабільна ситуація, ймовірність настання банкрутства підприємства невелика, але й не виключена.

Показник перебуває у межах діапазону від 1,10 до 2,6 – низька ймовірність банкрутства підприємства.

Семи-факторна модель, розроблена Альтманом в 1977р., дозволяє прогнозувати банкрутство на 5 років з точністю до 70% і вміщує такі показники: рентабельність активів, динаміку прибутку, коефіцієнт покриття (ліквідності), коефіцієнт автономії, сукупні активи.

Перевага цієї моделі полягає в максимальній точності. Однак її застосування ускладнене через нестачу інформації (необхідні дані аналітичного обліку, яких немає в зовнішніх користувачів).

Z-рахунок Альтмана – не єдиний критерій визначення можливого банкрутства підприємства. Відомі й інші подібні критерії.

Наприклад, у 1977 р. британський вчений Р. Таффлер випробував підхід Альтмана на даних вісімдесяти британських компаній і побудували чотирьох-факторну прогнозу модель з певним набором факторів:

$$Z = 0,53 \cdot X_1 + 0,13 \cdot X_2 + 0,18 \cdot X_3 + 0,16 \cdot X_4, \quad (1.2)$$

де  $X_1$  – Операційний прибуток/Короткострокові зобов'язання;

$X_2$  – Оборотні активи/Загальна вартість зобов'язань;

$X_3$  – Короткострокові зобов'язання /Сума активів;

$X_4$  – Виручка від реалізації/ Сума активів.

Якщо підприємство має  $Z > 0,3$ , то банкрутство мало ймовірне, а при  $Z < 0,2$  ймовірність банкрутства дуже висока [1, с. 96].

Методика моделі Конана і Гольдера використовує наступну формулу:

$$Z = 0,16 \cdot X_1 - 0,22 \cdot X_2 + 0,87 \cdot X_3 + 0,1 \cdot X_4 - 0,24 \cdot X_5, \quad (1.3)$$

де  $X_1$  – (дебіторська заборгованість + грошові кошти)/активи;

$X_2$  – постійний капітал/пасиви;

$X_3$  – фінансові затрати/виручка від реалізацій;

$X_4$  – витрати на персонал / ПДВ;

$X_5$  – валовий прибуток/Залучений капітал;

Цей показник –  $Z$  – повинен бути не більше 0,2.

Не менш поширеною в Україні для діагностики банкрутства підприємства є модель О. Терещенка, що має значні переваги над традиційними методиками: модель є зручною у застосуванні; розроблена з

використанням вітчизняних статистичних даних; враховується сучасна міжнародна практика; враховує галузеві особливості підприємства.

Модель О. Терещенка визначається за формулою (1.4):

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

де  $X_1$  – відношення чистого грошового потоку до зобов'язань;

$X_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$X_3$  – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

$X_4$  – відношення прибутку до виручки;

$X_5$  – відношення товарних запасів до виручки;

$X_6$  – оборотність основного капіталу (відношення виручки від реалізації до валюти балансу).

На основі отриманого результату здійснюється висновок про ймовірність банкрутства підприємства:

- якщо  $Z > 2$ , то банкрутство не загрожує;
- якщо  $1 < Z < 2$ , то фінансова стійкість порушена;
- якщо  $0 < Z < 1$ , то існує загроза банкрутства.

Іншими словами, коли  $Z > 2$ , то у підприємства непогані довгострокові перспективи, а якщо  $0 < Z < 1$  – банкрутство більш ніж ймовірне.

Р.С. Сайфулін і Г.Г. Кадиков для прогнозування імовірності банкрутства і оцінки фінансового стану підприємства пропонують використовувати рейтингове число, яке визначаються наступною залежністю (1.5):

$$R = 2 \cdot K_1 * 0,1 \cdot K_2 * 0,08 \cdot K_3 * 0,45 \cdot K_4 * K_5 \quad (1.5)$$

де  $K_1$  – коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом;

$K_2$  – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_3$  – інтенсивність обігу капіталу, що авансується, яка характеризує обсяг реалізованої продукції, що припадає на одну грошову одиницю коштів, вкладених в діяльність підприємства;

$K_4$  – коефіцієнт менеджменту, характеризується відношенням прибутку від реалізації до виручки від реалізації;

$K_5$  – рентабельність власного капіталу (відношення чистого прибутку до власного капіталу).

Суть даної моделі полягає у тому, що якщо коефіцієнти, які входять в модель відповідають нормативному значенню, то рейтингове число дорівнює одиниці, що свідчить про стабільне фінансове становище підприємства. Якщо ж рейтингове число менше одиниці, то це говорить про нестабільний фінансовий стан підприємства і про можливість банкрутства.

Професор В.В. Вітлінський [15] розробив галузеві статистичні моделі, в основу яких закладені коефіцієнт покриття ( $K_n$ ) та коефіцієнт фінансової залежності ( $K_{фз}$ ). Модель має вигляд (1.6):

$$Z = 0,36 * 0,44 * K_n * 0,02 * K_{фз} \quad (1.6)$$

де  $K_n$  – коефіцієнт покриття;

$K_{фз}$  – коефіцієнт фінансової залежності.

Граничне значення становить 5,4.

Клочан В.П., Костаневич Н.І., Костирко А.Г. розробили метод діагностики банкрутства підприємства, який містить п'ять показників фінансового стану: коефіцієнти автономії, абсолютної ліквідності, швидкої ліквідності, покриття, рентабельності активів (метод «ККК»).

Якщо перші чотири коефіцієнта знаходяться в межах нормативу, а рівень рентабельності має позитивне значення, кожний з них оцінюється в 20 балів. Якщо підприємство отримує менше 60 балів – йому загрожує банкрутство.

**Порівняльна характеристика моделей прогнозування  
банкрутства підприємства**

Переваги	Недоліки
<i>Двохфакторна модель Альтмана</i>	
Простота розрахунку, можливість застосування при проведенні зовнішнього аналізу на основі бухгалтерського балансу	Не розглядається вплив показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, ділову та ринкову активність тощо. Немає обліку галузевої та регіональної специфіки функціонування суб'єктів економіки
<i>П'ятифакторна модель Альтмана</i>	
Змінні моделі відображають різні аспекти діяльності підприємства, можливо динамічне прогнозування змін фінансової стабільності	Застосовують лише відносно акціонерних товариств, чії акції обертаються на ринку цінних паперів, модель не є стійкою до варіацій вихідних даних
<i>Модель Тафлера</i>	
Простота розрахунку, можливість застосування при проведенні зовнішнього діагностичного аналізу	Більшість обстежених боржників були визнані фінансово стійкими. Отримані прогнози неадекватні, оскільки досягти критичного (негативного) рівня практично неможливо.
<i>Модель Ліса</i>	
Змінні величини визначаються за даними балансу, що дозволяє використовувати модель для зовнішнього експрес-аналізу	Неадекватність одержуваних прогнозів для підприємств. Немає галузевої диференціації інтегрального показника.
Механізм розробки і всі основні етапи розрахунків докладно описані, що полегшує практичне застосування методики	Значення розрахунків практично не корелює з результатами, що одержуються за допомогою інших методів і моделей. Одержувані прогнози не відповідають реальному фінансовому стану підприємств. Немає галузевої диференціації інтегрального показника.
<i>Модель Creditmen</i>	
Можливе використання методик для проведення зовнішнього аналізу. Визначено нормативи змінних величин, які диференційовані за галузями.	Граничні значення коефіцієнтів завищені. Недоліком є різкі «переходи» від однієї оцінки фінансової заможності до іншої, тобто навіть якщо підприємство одержить 99 балів зі ста, його фінансове становище буде визнано нестійким.
<i>Модель Зайцевої О.П.</i>	
Модель використовує в якості змінних величин шість фінансових показників, для яких визначені нормативні значення.	Методика недостатньо добре описана, не надана техніка розрахунку коефіцієнтів. Існує необхідність залучення даних про коефіцієнт завантаження за попередні періоди.
<i>Модель Сайфуліна Р.С. і Кадикова Г.Г.</i>	
Модель включає 5 змінних, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства.	Значення розрахунку не враховують галузевих особливостей та реалій українських підприємств
<i>Модель Спрінгейта</i>	
Модель показує достатній рівень надійності прогнозу	Немає галузевої та регіональної диференціації. Між змінними спостерігається досить висока

	кореляція
--	-----------

Отже, використання інструментальних моделей і методів дозволяють передбачати й аналізувати потенційні кризові ситуації підприємства, спроектувати варіанти процедур їхнього вирішення, що є найважливішим завданням керівництва підприємств.

Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому.

В економічній літературі методи антикризового управління поділяють на дві групи:

- перша група – тактичні методи. Ці методи спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи.

- друга група – стратегічні методи. Застосування стратегічних методів спрямоване на покращення якісних характеристик діяльності підприємства.

На рис.1 б. наведена систематизація тактичних методів антикризового управління підприємством, які сприяють покращенню фінансових показників підприємства, але у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більшою тривалою дією, тобто застосування стратегічних методів.



Рис.1.6. Тактичні методи антикризового управління підприємством (складено автором на основі [1, с.118]).

Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики: конкурентоспроможність, інвестиційну привабливість.

Наприклад, у разі недопущення кризи ключовий напрям стратегічних рішень керівництва реалізується в рамках стратегії формування фінансових ресурсів, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки. При цьому управлінські заходи спрямовані на:

- підтримку інвестування у технологічні процеси,
- платоспроможність за рахунок контролю за розрахунками покупців;
- обґрунтування здійсненності інвестиційних проектів;
- нарощення власних засобів чи залучення інвестицій [1, с.120].

Систематизація стратегічних методів антикризового підприємством наведена у табл. 1.2 з якої видно, що розробка та прийняття управлінських рішень здійснюється відповідно до стратегічної мети антикризових заходів для конкретного підприємства, а саме: недопущення, нейтралізації (стабілізації) або подолання (ліквідації) кризових явищ на підприємстві.

Таблиця 1.2

## Стратегічні методи антикризового управління підприємством\*

Назва	Сутність методу	Мета
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується при перших ознаках кризи	Об'єднання у межах одного підприємства для економії витрат.
Регуляризація	Формування стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення сучасної інформаційної системи обліку; впровадження маркетингових слжб.	Система управління для рішення великого обсягу стратегічних задач, виходом на міжнародні ринки
Реінжиніринг	Перепроєктування бізнес-процесів за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес- процесах, зайвих витрат часу та ресурсів.	Різне зростання усіх показників ефективності діяльності
Реструктуризація	Здійснення організаційних, економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на зміну організаційної структури управління підприємства, що забезпечить його фінансове оздоровлення, збільшення реалізації продукції, підвищення ефективності виробництва.	Подолання причин стратгічних кризи та кризи прибутковості.
Злиття	Об'єднання підприємств в результаті якого власники підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств.	Спільний розподіл ризиків та вигід від об'єднання.
Ліквідація	Припинення діяльності підприємства та виключення його з реєстрів.	Задоволення вимог кредиторів.

Якщо метою антикризового управління є нейтралізація (стабілізація)



кризи, то управлінські рішення приймаються в межах стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки та спрямовані на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації продукції.

У випадку подолання (ліквідації) кризових явищ на підприємстві реалізується стратегія досягнення фінансової безпеки та недопущення банкрутства, в межах якої управлінські рішення спрямовані на економію інвестиційних ресурсів шляхом вибору перспективних бізнес-проектів та консервація капіталомістких проектів.

Для менеджерів важливою є не лише розробка антикризових управлінських рішень, а й оцінка доцільності та ефективності впровадження антикризових заходів стосовно попередження банкрутства.

Методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління підприємством наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління\*

Група методів	Назва методу (моделі) оцінювання ефективності
Кількісні	Економіко-статистичні
	Методи фінансового та економічного аналізу
	Економіко-математичні методи та моделі
Якісні	Методи індивідуальної експертної оцінки
	Методи колективної експертної оцінки
Змішані	Статистичні методи обробки якісних даних
	Методи рішення багатокритеріальних задач
	Методи багатомірного шкалювання
	Методи нечіткої логіки

*Джерело: складено автором на основі [25-28].*



Як бачимо з табл. 1.3, методи оцінювання ефективності заходів антикризового управління поділяється на три групи: кількісні, якісні та змішані.

До кількісних методів відносять:

- 1) економіко-статистичні;
- 2) методи фінансового та економічного аналізу;
- 3) економіко-математичні моделі.

Економіко-статистичні методи використовуються при розрахунку індексів, темпів зростання та приросту, середніх показників, відносних (процентних) відносин. Однак дані методи дають лише попередню оцінку ефективності заходів антикризового управління. Для більш детального аналізу необхідно їх доповнити іншими методами.

Методи фінансового та економічного аналізу засновані на розрахунку і аналізі фінансових і економічних показників, що характеризують доцільність вкладення грошових коштів та базуються на принципі «витрати-вигоди» і передбачають розрахунок таких показників, як: показники окупності санаційного проекту, рівень фінансових ризиків, показники фінансового становища (ліквідність, платоспроможність, прибутковість). Такі методи найчастіше використовуються при виборі санаційних проектів та аналізі їх потенційної ефективності, але не враховують складний механізм причинно-наслідкових зв'язків. Але методи фінансового та економічного аналізу дозволяють оцінити ефективність заходів антикризового управління лише на основі кількісних показників і не враховують якісних показників.

Економіко-математичні методи представляють досить великий клас інструментів для аналізу:

- причинно-наслідкових зв'язків (факторний аналіз, дисперсійний аналіз, регресійний аналіз, економетричні методи),
- класифікації та розпізнавання ситуації (кластерний та дискримінантний аналіз),
- пошуку оптимальних рішень (оптимізаційні методи),

- прогнозування впливу різних випадкових чинників та прогноз на основі тенденції (методи статистичного й імітаційного моделювання, методи прогнозування на основі часових рядів),
- методи аналізу переходу з одного стану системи в інший (марковські та напівмарковські процеси),
- методи згортки індивідуальних показників (методи таксономії або методи формування інтегральних показників) [25, с.62].

Дані методи дозволяють не тільки оцінити показники ефективності заходів антикризового управління, але й виявити можливі важелі управління цим процесом, визначити міру їх впливу на результати заходів антикризового управління, дати прогнозні характеристики. Економіко-математичні методи можуть бути використані для оцінки спільного синергетичного ефекту від організаційно-правових, фінансово-економічних, виробничо-технічних та соціальних заходів щодо заходів антикризового управління підприємством.

Якісні (або експертні) методи також можуть використовуватися для оцінки показників ефективності заходів антикризового управління. Однак використання експертних методів більш доречно при оцінці різних якісних ефектів, що не підлягають вимірюванню безпосередньо формальними способами. Наприклад, при оцінці міри синергетичного ефекту, підвищення конкурентоспроможності підприємств, залежності від різних сфер інтересів внаслідок заходів антикризового управління, такі методи не дають змогу врахувати кількісні показники ефективності заходів антикризового управління, що робить оцінку відносною і залежною від думок експертів.

Змішані (комплексні) методи засновані на спільній обробці якісних та кількісних даних, та дають змогу оцінити ефективність заходів антикризового управління використовуючи одночасно як кількісні, так і якісні показники, що покращує якість оцінки.. Існує ряд підходів до обробки подібних показників (методи непараметричної статистики, аналіз відповідності, методи нечіткої логіки, методи шкалування). [28, с. 90].

Не менш важливими показниками оцінки ефективності заходів

антикризового управління є показники прибутковості (рентабельності) після впровадження антикризових заходів. Такі показники відносять до кількісних показників ефективності заходів антикризового управління. Ефективність заходів антикризового управління також характеризує і такий показник, як додаткова вартість, створена в результаті заходів антикризового управління. Цей показник дає змогу оцінити, чи збільшилася вартість активів підприємства після впровадження антикризових заходів.

Отже, методичні підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління підприємством ґрунтуються на аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутство, а також підвищити ефективність його діяльності. Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й впровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства.

Таким чином, антикризове управління – це організований процес управління, спрямований на стабільне функціонування та сталий розвиток підприємства на основі використання ефективної системи методів щодо виявлення та попередження кризового стану підприємства й уникнення банкрутства.

Таким чином, в основі формування ефективної системи антикризового управління підприємством повинні лежати не лише заходи щодо подолання та виходу з кризи, але й заходи, метою яких є попередження виникнення кризових ситуацій на підприємстві. Ефективність формування системи антикризового управління підприємством залежить від чіткого визначення суб'єкта, об'єкта антикризового управління, мети та основних завдань системи, її основних принципів, функцій та процесу управління подолання кризових явищ, а також основних критеріїв оцінки ефективності антикризових дій та ефективності проведення відповідних антикризових

заходів.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЕСНА ГРУП»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика торговельного підприємства**

ТОВ «ДЕСНА ГРУП» має статус зареєстрованої компанії. Товариство є юридичною особою; має у власності відокремлене майно, може від свого імені укладати договори, набувати майнові і різні немайнові права, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді. Засновано підприємство у 2003 році. Основним видом діяльності є реалізація безалкогольних напоїв та соків.

Фірма є юридичною особою, за законодавством України, володіє майном, має самостійний баланс, фонди і резерви, розрахункові та інші рахунки в банках України, а також в іноземних банках. Фірма діє на принципах повного господарського розрахунку і самофінансування.

Відповідно до Статуту, метою створення і діяльності фірми є сприяння формуванню і розвитку ринку, практична реалізація республіканських, міжрегіональних програм переходу до ринкової економіки, сприяння найбільш повному задоволенню потреб народного господарства і споживачів продукції, товарів та послуг, реалізація на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і найманих робітників. У своїй діяльності фірма керується господарчим кодексом України, законами України " про підприємництво", " Про господарчі товариства", " Про власність", Статутом, установчим договором.

В процесі аналізу діяльності ТОВ «ДЕСНА ГРУП» та визначення його ринкової позиції по-перше аналізується зовнішнє та внутрішнє середовище.

Аналізуючи зовнішнє середовище (прямого і непрямого впливу) функціонування підприємства, необхідно відмітити, що зовнішнє середовище

- це сукупність не контролюючих факторів, які здійснюється за межами підприємства.

Сильний вплив на функціонування ТОВ «ДЕСНА ГРУП» - надають політико-правові чинники. Необхідно відзначити, що підприємство здійснює свою діяльність в суперечливих законодавчих умовах: практично всі дії і заходи знаходяться під впливом численних законів, ухвал, інструкцій, всіляких нормативних актів.

Економічний чинник в першу чергу виявляється в падінні темпів виробництва, в зниженні купівельної здатності населення, посиленні інфляційних процесів в країні. До економічних чинників відносять також рівень безробіття. Кількість зареєстрованих безробітних громадян постійно росте.

На діяльність ТОВ «ДЕСНА ГРУП» впливають соціально-демографічні чинники, до яких можна віднести зміну чисельності населення у бік скорочення, різке зниження народжуваності, збільшення частки людей пенсійного віку в загальній чисельності проживаючих, а також недостатній рівень освіти і зниження культурного рівня населення.

В даний час зростає вплив технологічного чинника, що виявляється, перш за все, в упровадженні нових технологій і продуктів.

Середовище прямого впливу включає фактори, що безпосередньо впливають на операції організації. Це: постачальники, трудові ресурси, споживачі і конкуренти, закони і державні установи.

Різні автори пропонують різні підходи до аналізу факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство та аналізу привабливості галузі. Для аналізу факторів прямого впливу доцільним є використання методики Харісона.

Такий аналіз факторів прямого впливу згідно з переліком Харісона наведений в таблиці 2.1.

**Аналіз факторів зовнішнього середовища прямого впливу на  
ТОВ «ДЕСНА ГРУП»**

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1	2	3	4
1. Вплив споживачів	0,12	4	0,6
2. Рівень конкуренції	0,15	3	0,39
3. Вплив постачальників	0,12	3	0,36
4. Рівень і тип регулювання з боку держави	0,11	1	0,1
5. Прибутковість	0,10	4	0,4
6. Ефективність функціонування в період економічного спаду	0,09	3	0,27
7. Темпи зростання	0,08	3	0,24
8. Відношення фінансових організацій та посередників до галузі	0,07	2	0,14
9. Рівень організованості договірної політики	0,07	3	0,21
10. Вплив профспілок	0,05	1	0,05
11. Вплив соціально-активних груп	0,04	1	0,04
Усього:	1.00	-	2,83

Рейтинг: 5- найвищий, 1-найнижчий.

Так найбільший вплив серед факторів прямого впливу зовнішнього середовища мають такі фактори, як: рівень конкуренції, вплив споживачів, рівень і тип регулювання з боку держави тощо.

При виборі постачальників використовує прямі зв'язки, минаючи посередників, тому як ці зв'язки дозволяють доставити товар до споживачів



за більш низькими цінами і високою якістю. Підприємство здійснює зовнішньоторговельну діяльність.

Підприємство повинне не тільки знати оточення, свої контактні аудиторії, природу їхнього виникнення, але і вчасно реагувати на процеси, що відбуваються, тому що невміння адаптуватися до них призведе до підвищення ризику діяльності підприємства.

Щоб виявити фактори зовнішнього середовища, які найбільше впливають на організацію, а також передбачити динаміку впливу цих факторів, зробимо PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ДЕСНА ГРУП» (Додаток А).

Отже, на підприємство найбільш позитивно впливають економічні і науково-технічні фактори.

Після проведеного PEST-аналізу можна зробити аналіз привабливості галузі для ТОВ «ДЕСНА ГРУП».

Такий аналіз наведений в таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

#### **Аналіз привабливості галузі для ТОВ «ДЕСНА ГРУП»**

Критерій	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
Розміри ринку	0,20	5	1
Значення продукції для суспільства	0,15	4	0,6
Прогнозний темп росту ринку	0,15	2	0,3
Рівень конкуренції	0,05	2	0,1
Вплив середовища	0,1	3	0,3
Вірогідні загрози та можливості	0,08	3	0,24
Прогнозна прибутковість	0,1	4	0,4
Канали розподілу і специфіка системи збуту	0,07	2	0,14
Вплив регулювання соціальної й економічної політики	0,1	3	0,3

Усього	1,0	-	3,38
--------	-----	---	------

Проведений аналіз дає змогу надати висновок, що галузь приваблива, необхідно здійснити стратегію зростання, яка припускає збільшення обсягів продажу. Ці дії необхідні для укріплення конкурентних позицій підприємства на перспективу.

Оцінка факторів зовнішнього середовища прямого впливу ТОВ «ДЕСНА ГРУП» свідчить про те, що найбільш негативний вплив оказують споживачі.

Головними частинами цього фактора виступають: пасивне відношення споживачів до продукції, значні вимоги покупців до якості товарів, недостатній рівень інформованості покупців про товари підприємства.

Також негативний вплив оказують конкуренти, а саме: високий ступень інтенсивності та функціонування кількості конкурентів.

Основними конкурентами ТОВ «ДЕСНА ГРУП» є підприємства ТОВ «Айрін», ТОВ «Камік», ТОВ «Софіт», ТОВ «Імпекс», ТОВ «Максі». Оцінка конкурентної позиції підприємства порівняно з основними конкурентами – важливий етап в аналізі стану підприємства.

Для визначення конкурентної позиції ТОВ «ДЕСНА ГРУП» була проведена рейтингова оцінка підприємства. Вибрано п'ять підприємств – конкурентів: ТОВ «Айрін», ТОВ «Камік», ТОВ «Софіт», ТОВ «Імпекс», ТОВ «Максі». Вихідна інформація для проведення рейтингової оцінки наведена в Додатку Б, табл. Б.1.

Далі визначено необхідні показники для проведення рейтингової оцінки (Додаток Б, табл. Б.2): коефіцієнт оборотності оборотних активів, коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, рентабельність комерційна, рентабельність власного капіталу, рентабельність позикового капіталу, коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу. Пропонована система показників базується на даних

балансу та звіту про фінансові результати. Це дозволяє контролювати зміни фінансового стану підприємства.

На основі цих показників для рейтингової оцінки побудовано матрицю стандартизованих показників щодо показника еталонного підприємства (Додаток Б, табл. Б.3).

Стандартизовані показники підприємства знаходимо за формулою:

$$X_{ij} = K\phi_{ij} / K\max_{ij} \quad (2.1.)$$

Де  $X_{ij}$  – стандартизований показник

$K\phi_{ij}$  – значення кожного показника по кожному підприємству

$K\max_{ij}$  – максимальне значення показника (показник еталонного підприємства).

Наступним етапом є визначення рейтингової оцінки для кожного підприємства. Визначається рейтингова оцінка за формулою:

$$R_j = v(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2 \quad (2.2.)$$

$x_{1j}, x_{2j}, x_{nj}$  – стандартизовані показники  $j$ -го аналізованого підприємства (Додаток Б, табл. Б.4.).

Найвищий рейтинг (1-е місце) має підприємство з мінімальним значенням  $R$ .

За цими розрахунками складена підсумкова таблиця результатів проведення рейтингової оцінки підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3.

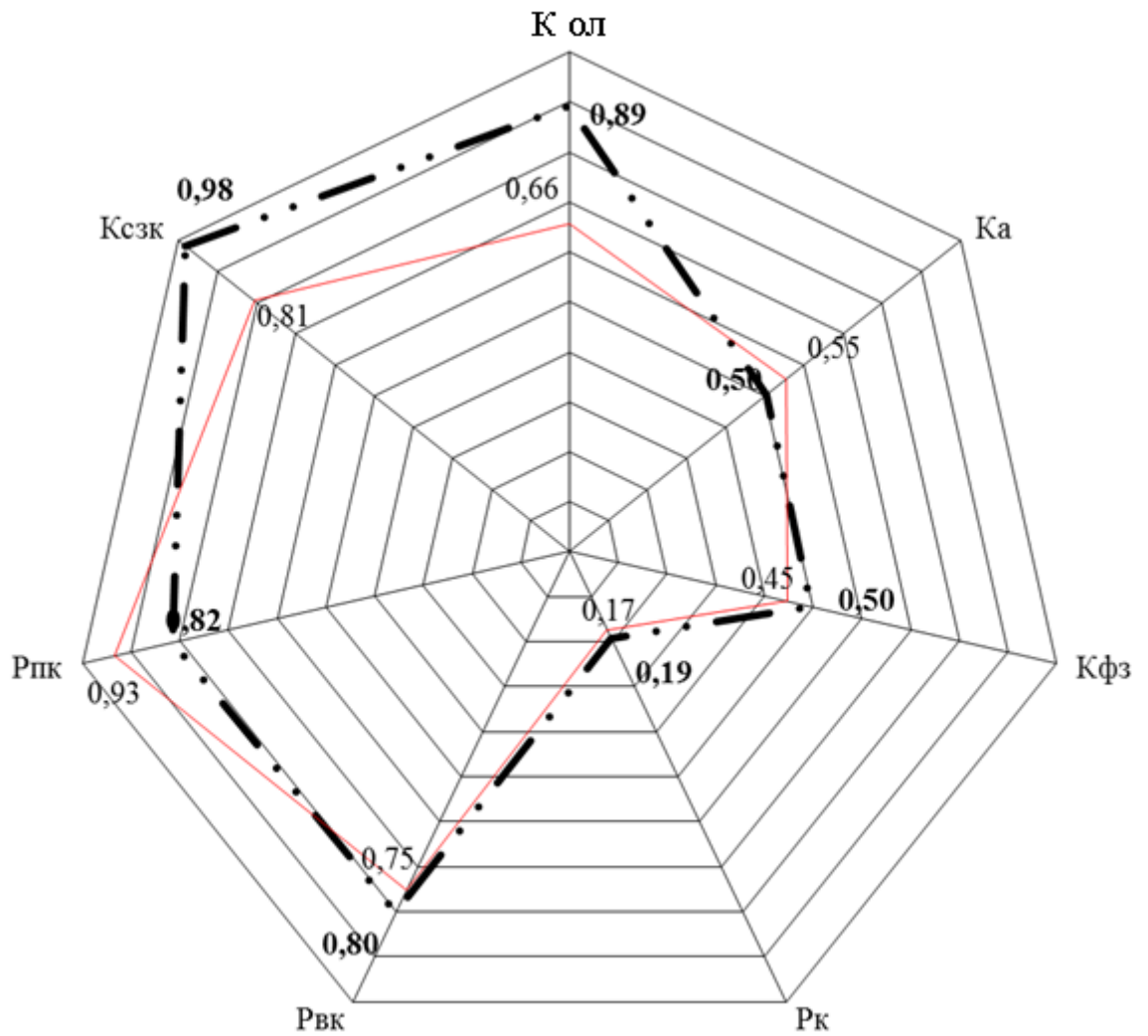
### Результати проведення рейтингової оцінки підприємства

Показники	Значення показників					
	ТОВ «ДЕСНА ГРУП»	Підприємства - конкуренти				
		ТОВ «Айрін»	ТОВ «Камік»	ТОВ «Софіт»	ТОВ «Імпекс»	ТОВ «Максі»
Значення рейтингової оцінки (R)	1,53	1,51	1,78	2,11	2,29	16,95
Рейтинг	2	1	3	4	5	6

Отже, перше місце в рейтингу займає конкурент ТОВ «Айрін», тому як має мінімальне значення R. Це свідчить про його вигідне положення серед конкурентів.

ТОВ «ДЕСНА ГРУП» займає друге місце серед конкурентів.

Порівняльна оцінка діяльності ТОВ «ДЕСНА ГРУП» з умовно-еталонним підприємством показана на рис.2.1.



ТОВ «ДЕСНА ГРУП» —···

ТОВ «Айрін» —

Рис. 2.1. Порівняльна оцінка діяльності ТОВ «ДЕСНА ГРУП» з еталонним підприємством

Отже, ТОВ «ДЕСНА ГРУП» необхідно враховувати перелічені фактори зовнішнього середовища прямого впливу та здійснити заходи по їх

мінімізації, що приведе до поліпшення та стабілізації сучасного положення на ринку.

Проаналізував конкурентоспроможність ТОВ «ДЕСНА ГРУП» стосовно конкурентів, можна побудувати ланцюжок цінностей (ланцюжок створення вартості), який представлений на рис. 2.2.

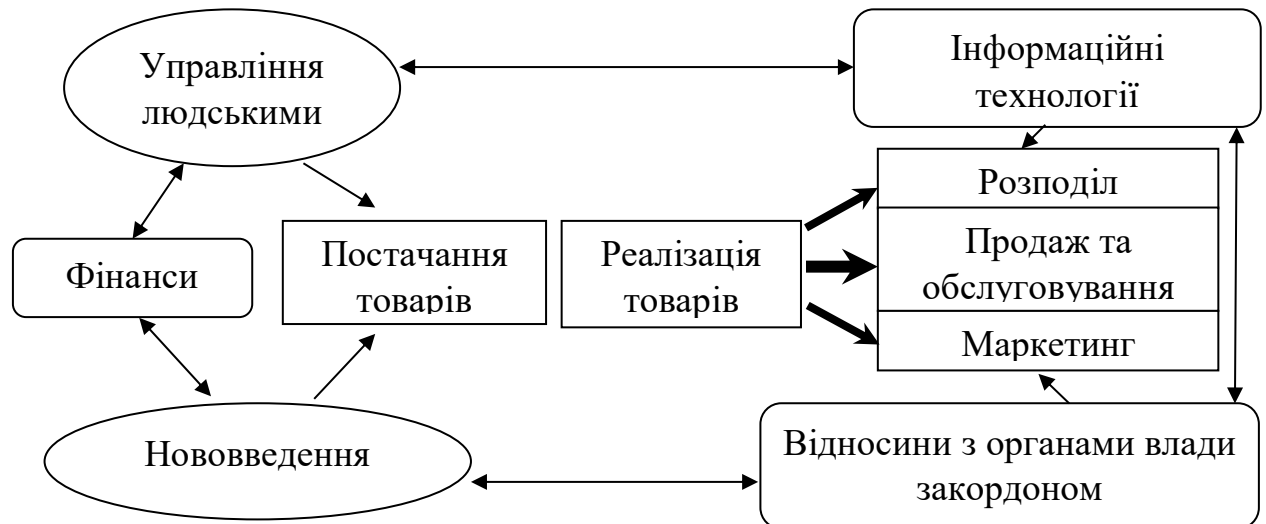


Рис. 2.2. Ланцюжок цінностей ТОВ «ДЕСНА ГРУП»

Для подальшого аналізу конкурентоспроможності необхідно визначити ключові фактори успіху (КФУ). Для цього необхідно провести аналіз попиту та конкуренції, який представлений у таблицях 2.4 й 2.5.

Таблиця 2.4

Визначення ключових факторів успіху ТОВ «ДЕСНА ГРУП»

Галузь	Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
1	2	3	4
Збут	1. Висока цінова чутливість покупців 2. Можливість реалізувати більш якісний	1. Конкуренція має ціновий характер 2. Зниження попиту 3. Високі бар'єри входу в галузь 4. Високий рівень	1. Досягнення відносно низького рівня цін. 2. Зменшення обсягу не якісних товарів

	товар	транспортних витрат	
Вплив моди	1. Попит залежить від якості, економічності, кольору, розмірів 2. Покупці готові додатково заплатити за ексклюзивність, якість та модель	1. Великі бар'єри входу в бізнес 2. Високий рівень конкуренції на міжнародному ринку 3. Конкуренція має ціновий і неціновий характер	1. Комбінування ефективної диференціації з низькими оперативними витратами 2. Швидкість адаптації до змін моди

Таблиця 2.5

## Аналіз ключових факторів успіху ТОВ «ДЕСНА ГРУП»

КФУ	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою (10 - максимум)	Зведене значення
Низький рівень виробничих витрат та цін	0,5	7	35
Комбінування ефективної диференціації з низькими оперативними витратами	0,3	4	12
Швидкість адаптації до змін моди	0,2	4	8
	1,0		55%

Таким чином, ми бачимо, що перший КФУ є найважливішим, однак експерти оцінили його лише в 7 балів. Однак другий по значимості фактор вони оцінили ще нижче – в 4 бали, що зменшує чистий результат. Звідси ми робимо висновок, що керівництво ТОВ «ДЕСНА ГРУП» не досить ефективно використовує свої КФУ, що негативно впливає на його діяльність.

Для узагальнюючого аналізу внутрішнього середовища необхідно зробити SNW - аналіз сильних і слабких сторін підприємства (Додаток В)

Далі ми узагальнили дані стосовно переліку важливих і впливових сильних і слабких сторін ТОВ «ДЕСНА ГРУП» у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Загальні характеристики потенційних сильних і слабких сторін  
ТОВ «ДЕСНА ГРУП»

Потенційні внутрішні сильні сторони (переваги)	Потенційні внутрішні слабкі сторони (недоліки)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– добра організаційна структура;</li> <li>– диференційний асортимент товару;</li> <li>– значний контроль за якістю товарів;</li> <li>– стабільність договірних відносин з постачальниками;</li> <li>– кваліфікований персонал;</li> <li>– високий рівень організації торгівлі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– немає чіткого стратегічного напрямку розвитку;</li> <li>– недостатній імідж на ринку;</li> <li>– незадовільна організація маркетингової діяльності;</li> <li>– немає чіткого контролю за витратами;</li> <li>– не досить ефективна збутова мережа;</li> <li>– немає можливості використання альтернативних фінансових стратегій;</li> <li>– високий коефіцієнт плинності кадрів</li> </ul>

Після того, як узагальнили сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «ДЕСНА ГРУП», необхідно провести зведений аналіз зовнішнього середовища (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Загальні зовнішні можливості та загрози для ТОВ «ДЕСНА ГРУП», що використовуються у SWOT-аналізі

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– входження у нові ринки;</li> <li>– збільшення обсягів продажу;</li> <li>– урахування смаків та переваг клієнтів;</li> <li>– розширення асортименту для задоволення потреб споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– інфляція;</li> <li>– тиск з боку конкурентів;</li> <li>– «ворожі» дії з боку держави;</li> <li>– зміни в потребах і смаках споживачів;</li> <li>– соціально-політична нестабільність в</li> </ul>

Для подальшої діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «ДЕСНА ГРУП» необхідно розподілити усі фактори на два класи:

1. відносно ступеню самостійності факторів, тобто на фактори, які залежать і не залежать від діяльності;
2. відносно різних часових характеристик впливу, тобто на фактори коротко - та довгострокової дії.

Аналіз цих факторів представлений у формі стратегічного балансу (Додаток Г).

Після складання списку можливостей і загроз, сильних і слабких сторін ТОВ «ДЕСНА ГРУП» ми установили зв'язки між окремими факторами, тобто склали SWOT- матрицю. Матриця зображена на рис Д.1 (Додаток Д).

Ринкову позицію ТОВ «ДЕСНА ГРУП» визначимо за допомогою матриць. Враховуючи конкурентну позицію підприємства та його специфіку, можна розробити декілька матриць.

Матриця консалтингової групи (БКГ) Бостона, згідно якої виділяють такі види стратегій, як стратегія розвитку (інтенсифікації зусиль), стратегія підтримки конкурентних переваг, стратегія «Збору урожаю» і стратегія елімінації, дозволяє виділити види товарів в залежності їх значущості для підприємства, яким були надані емкі маркетингові назви та які є в цей час загальноприйнятими.

Матриця консалтингової групи Бостона для ТОВ «ДЕСНА ГРУП» відображено на рис. 2.3.

Як бачимо, ТОВ «ДЕСНА ГРУП» знаходиться між двома полями матриці. Така ситуація передбачає використати підприємству стратегію розвитку, в наслідок чого підприємство підвисить свою ринкову позицію та перейде ближче до поля „Знаки питання”.



ТОВ «Айрін» з доцільно використати стратегію підтримки конкурентних переваг.

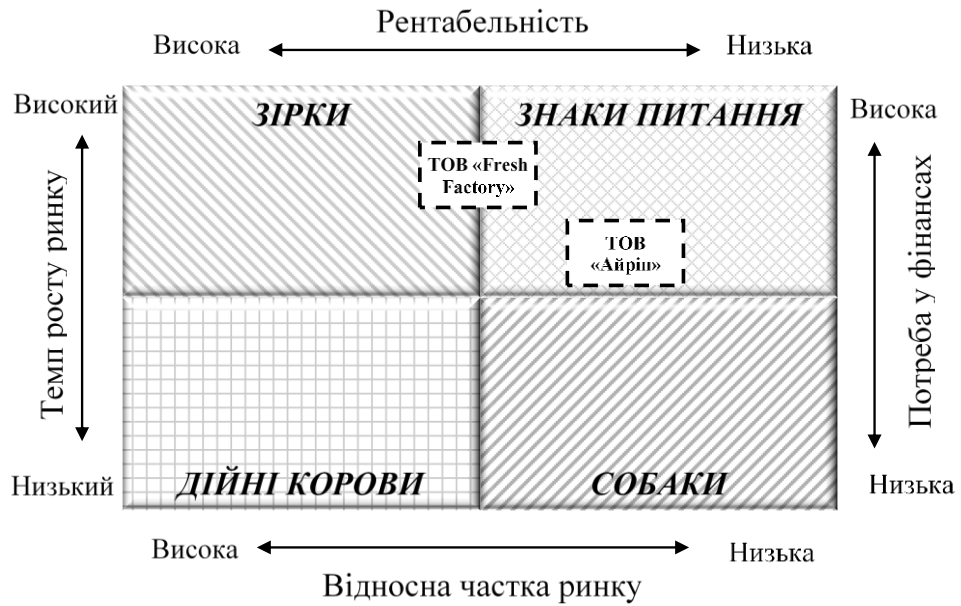


Рис. 2.3. Аналіз матриці БКГ відносно ТОВ «ДЕСНА ГРУП»

Наступна матриця це GE/МсКпсеу. Вона дозволяє врахувати специфіку конкретного підприємства при виборі критеріїв оцінки.

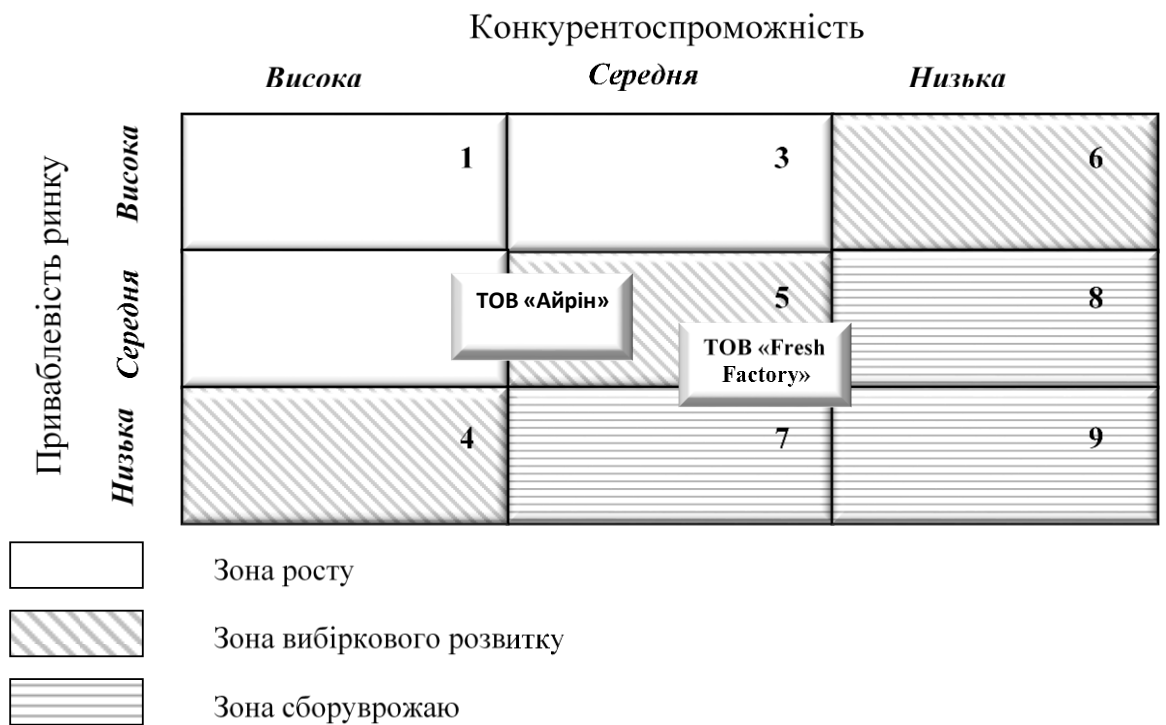


Рис.2.4. Аналіз матриці GE/МсКпсеу відносно ТОВ «ДЕСНА ГРУП»

Згідно цієї матриці ТОВ «ДЕСНА ГРУП» знаходиться в зоні вибіркового розвитку. Рекомендується стратегія направлена на пошук шляхів отримання конкурентних переваг, на отримання максимального прибутку і перехід до зони зростання. ТОВ «Айрін» знаходиться також в зоні вибіркового розвитку, але ближче до зони росту. Доцільним буде стратегія підтримки конкурентних переваг та ринкової позиції.

Визначити ринкову позицію підприємств можна на основі матриці Томсона-Стріклєнда (рис. 2.5.).

Згідно цієї матриці ринкова позиція ТОВ «ДЕСНА ГРУП» також не зовсім задовільна, конкурентна позиція також незадовільна. Доцільно використати стратегію зростання частки ринку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

ТОВ «Айрін» займає досить сильну конкурентну позицію, а темпи росту ринку помірні. Можна використати стратегію концентрації за рахунок відвоювання частки ринку у слабких підприємств, а також стратегії вертикальної інтеграції.

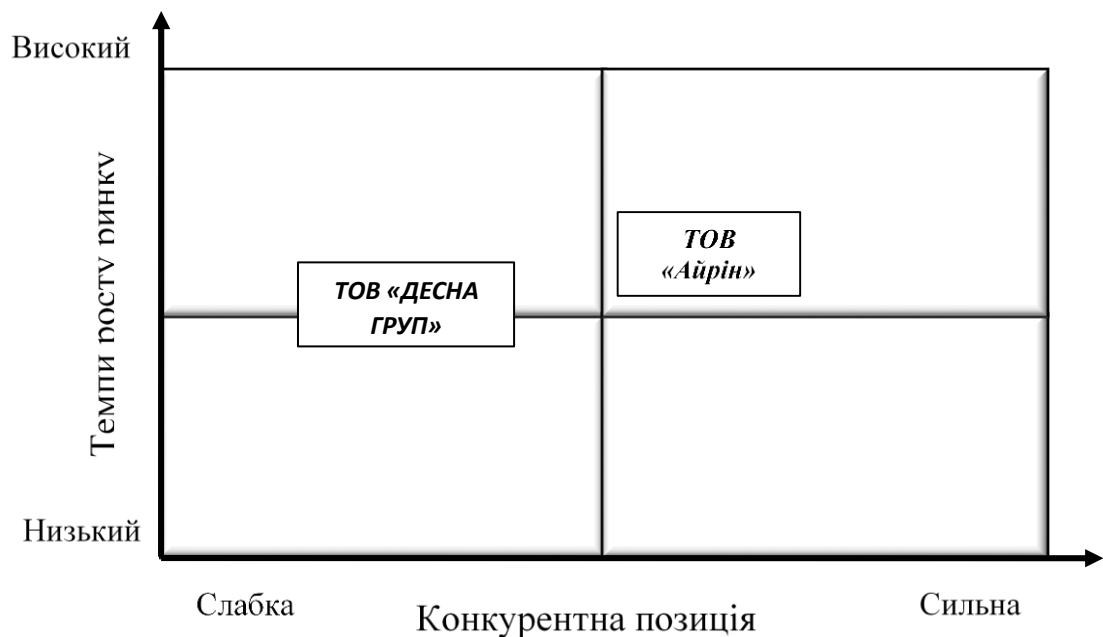


Рис. 2.5. Матриця Томсона-Стріклєнда.

Було проведено загальний економічний аналіз фінансово-господарчої діяльності ТОВ «ДЕСНА ГРУП», тобто проаналізовані основні показники господарської діяльності підприємства.

Проведений аналіз досліджуваного підприємства та еталону дозволяє зробити висновок про те, що ТОВ «Айрін» займає позицію лідера на ринку. Керівництву ТОВ «ДЕСНА ГРУП» необхідно підвищити ефективність діяльності. Це можна зробити за рахунок зміни асортименту товарів, зміни постачальників товарів в наслідок чого можна збільшити рівень торговельних надбавок. А це в свою чергу призведе до збільшення доходу від реалізації товарів, а також дозволить підприємству одержати прибуток від реалізації.

Однак, для більш ефективної діяльності підприємства необхідно постійно підвищувати рівень кваліфікації персоналу, підвищувати продуктивність праці, приділяти увагу подальшому удосконаленню методів продажу, використовувати для удосконалення планування товарообороту маркетингові дослідження.

## **2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ «ДЕСНА ГРУП»**

У сучасному бізнес-середовищі фінансова стійкість компанії є найбільш повною оцінкою керівництва будь-якої компанії. Зрештою, він характеризує прибутковість і фінансову незалежність підприємства, а також його здатність оптимально використовувати оборотні кошти та основні засоби, що дозволяє йому безвідмовно та відповідно до встановлених планів здійснювати фінансово-господарську діяльність. Для моніторингу стану підприємства його фінансову стійкість необхідно оцінювати періодично, поступово на основі комплексу показників. Більшість дослідників зазначають, що рівень фінансової стійкості є ключовим показником життєздатності та спроможності підприємства виконувати свої фінансові

зобов'язання внаслідок негативного впливу різних зовнішніх і внутрішніх факторів

Найважливішою формою стабільності компанії є її здатність до внутрішнього і зовнішнього розвитку. Для цього підприємство повинно мати гнучку структуру фінансових ресурсів і при необхідності вміти залучати кредит, тобто бути.

Для повного аналізу діяльності ТОВ «ДЕСНА ГРУП» проведемо аналіз фінансової стійкості також в порівнянні з підприємством конкурентом.

Фінансовий стан підприємства – це такий стан його фінансових ресурсів, їх розподіл та використання, яке забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку та капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику.

Одним з основних критеріїв оцінки фінансової стійкості підприємства є надлишок або недолік джерела засобів для формування запасів і витрат. Для характеристики джерел їх формування використовується декілька показників:

1. Наявність власних оборотних активів (ВОА) – розраховується як різниця між власним капіталом (ВК) та необоротними активами (НОА):

$$ВОА = ВК - НОА \quad (2.3)$$

2. Наявність власних оборотних активів і довгострокових позикових активів – розраховується методом складання власних оборотних активів та довгострокових зобов'язань (ДЗ):

$$ВДПА = ВОА + ДЗ \quad (2.4)$$

3. Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат підприємства це сума власних довгострокових позикових активів та поточних зобов'язань (ПЗ):

$$ЗД = ВДПА + ПЗ \quad (2.5)$$

Після розрахунків даних показників розраховуються показники забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування за трьома показникам:

1. Надлишок (+) або недостатність (-) власних оборотних коштів:

$$\nabla BOA = BOA - 3B; \quad (2.6)$$

2. Надлишок (+) або недостатність (-) власних оборотних активів і довгострокових позикових активів:

$$\nabla ВДПА = ВДПА - 3B; \quad (2.7)$$

3. Надлишок (+) або недостатність (-) загальної величини основних джерел:

$$\nabla 3Д = 3Д - 3B. \quad (2.8)$$

За допомогою цих показників визначається тривимірний показник типу фінансової стійкості, тобто:

$$S(\Phi) = 1, \text{ якщо } \Phi > 0,$$

$$S(\Phi) = 0, \text{ якщо } \Phi < 0.$$

Розрахунок трьох вищенаведених показників дає змогу класифікувати фінансові ситуації за рівнем їхньої стійкості.

Типи фінансової стійкості підприємства наведені в табл. 2.8:

Таблиця 2.8.

Типи фінансової стійкості підприємства

Тип фінансової стійкості	Значення тривимірного показник типу фінансової стійкості
Абсолютна стійкість підприємства	$S(\Phi) = \{1;1;1\}$
Нормальна стійкість підприємства.	$S(\Phi) = \{0;1;1\}$
Нестійкий стан підприємства	$S(\Phi) = \{0;0;1\}$
Кризовий стан підприємства	$S(\Phi) = \{0;0;0\}$

Абсолютні показники характеризують ступінь забезпеченості запасів і витрат (ЗВ) джерелами їх формування. Для характеристики джерел формування запасів та затрат визначають три основних показника (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

## Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості підприємства

Показники	ТОВ «ДЕСНА ГРУП»			ТОВ «Айрін»		
	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+,-)	2022 рік	2023 рік	Відхилення (+,-)
Власні оборотні кошти (ВОА)	-194,1	-54,85	139,25	476,4	169,85	-306,55
Робочий капітал (РК)	-194,1	-54,85	139,25	476,4	169,85	-306,55
Загальні джерела формування запасів та затрат підприємства (ЗД)	541,85	457,35	-84,5	1206,5	687	-519,5
Запаси та витрати (ЗВ)	363,6	306,15	-57,45	217,8	117,75	-100,05
Надлишок або недолік власних оборотних коштів	-557,7	-361	196,7	258,6	52,1	-206,5
Надлишок або недолік робочого капіталу	-557,7	-361	196,7	258,6	52,1	-206,5
Надлишок або недолік	178,25	151,2	-27,05	988,7	569,25	-419,45

загальних джерел формування запасів та затрат						
--------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Аналіз фінансової стійкості підприємств виявив у 2023 році на ТОВ «ДЕСНА ГРУП» недолік власних оборотних коштів та робочого капіталу в сумі 557,7тис. грн.. та 557,7тис. грн.. відповідно, та на ТОВ «Айрін» цей недолік дещо більше – 694,2тис. грн.. та 694,2тис. грн.

У 2022 році також спостерігається недолік власних оборотних коштів та робочого капіталу, але в меншій сумі: на ТОВ «ДЕСНА ГРУП» – 361тис.грн та 361 тис.грн відповідно; на ТОВ «Айрін» - 467,6тис.грн.

Враховуючи показники фінансової стійкості, розраховані у таблиці 2.10, фінансовий стан підприємства оцінюється як нестійкий та протягом періоду, що аналізується, він не змінився.

Протягом 2022-2023 рр. запаси ТОВ «ДЕСНА ГРУП» перевищували нормальні джерела фінансування. В той час, коли запаси ТОВ «Айрін» були менше ніж власні оборотні активи.

Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства показан в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

## Аналіз відносних показників фінансової стійкості підприємства

Показники	ТОВ «ДЕСНА ГРУП»			ТОВ «Айрін»		
	2021 рік	2022 рік	Відхилен- ня (+,-)	2021 рік	2022 рік	Відхилен- ня (+,-)
Коефіцієнт автономії	0,25	0,50	0,25	0,51	0,54	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	2,42	2,47	0,04	1,75	1,82	0,07
Коефіцієнт	1,42	1,47	0,04	1,39	0,82	-0,56

фінансового ризику						
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	-0,41	-0,11	0,29	0,88	0,90	0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-1,24	-0,34	0,90	1,92	0,50	-1,42
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,70	0,68	-0,02	0,80	0,96	0,16

Власний капітал зменшився у 2022 році порівняно з 2018 роком на 38 тис. грн., або на 7,35%, а позиковий капітал – на 425,52 тис. грн., або на 37,76%.

Підприємство формує позиковий капітал за рахунок залучення як довгострокового, так і короткострокового позикового капіталу.

Аналізуючи фінансові показники, відмітимо, що всі коефіцієнти не відповідають рекомендованим значенням. Розрахований коефіцієнт автономії вказує на те, що частка власного капіталу у формуванні майна на кінець 2021 року становить 4,0%, на кінець 2022 року –12,0%, на кінець 2023 року – 9,4,0%. Значення коефіцієнта вказують на те, що ТОВ «ДЕСНА ГРУП» є залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнти фінансового ризику і маневреності не відповідають рекомендованим значенням, що свідчить про те, що підприємству загрожує ризик несплати боргів та воно незабезпечене власним оборотним капіталом.

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності впродовж 2022-2023 років значно менше за нормативне ( $>0,2$ ). Станом на кінець 2022 та 2023 років підприємство може негайно за рахунок наявних грошових коштів погасити тільки 0,01% та 0,1% (відповідно по роках) найбільш термінових зобов'язань.



Коефіцієнт покриття за досліджуваний період не відповідає нормативу  $>2$ , це означає що підприємству не вистачає поточних активів, щоб розрахуватись із поточними зобов'язаннями, причому на кінець звітнього року його значення зменшується.

Таким чином, аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ДЕСНА ГРУП» показав, що діяльність підприємства не була ефективною, адже товариство є збитковим у 2022 р. та у 2023 р. Підприємство має непокріті збитки і дефіцит власного оборотного капіталу. Окрім того, ТОВ «ДЕСНА ГРУП» в значній мірі залежить від зовнішніх інвесторів та має проблеми з платоспроможністю.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Коефіцієнт маневреності власного капіталу ТОВ «ДЕСНА ГРУП» не відповідає рекомендованому значенню і є від'ємним. Від'ємне значення показника свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості.

Таким чином, оцінка фінансового стану ТОВ «ДЕСНА ГРУП» показала, що розраховані показники фінансової стійкості не відповідають рекомендованим значенням. Відповідно, підприємство не є фінансово стійким, має кризовий фінансовий стан. Поточна діяльність підприємства фінансується в основному за рахунок позикового капіталу. Ефективність використання фінансових ресурсів є низькою, а структура капіталу – незадовільною. Основними причинами низької фінансової стійкості підприємства є диспропорції у структурі капіталу, наявність дефіциту власного оборотного капіталу та збиткова діяльність.

### 2.3. Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «ДЕСНА ГРУП»

Діагностика банкрутства є джерелом об'єктивної оцінки фінансової стійкості підприємства. Ступінь ризику банкрутства, комплексний показник фінансового стану підприємства та якості управління ним, має власний фінансовий еквівалент, який не обмежується лише фінансовими наслідками.

Модель І.Є. Альтмана є однією з перших моделей для аналізу ймовірності банкрутства компанії на основі дискримінантного аналізу. Аналітична модель Альтмана – це алгоритм комплексної оцінки загрози банкрутства неплатоспроможної компанії на основі комплексної інвентаризації ключових показників, що допомагає ідентифікувати фінансову кризу компанії [].

Представимо розрахунок цієї моделі для ТОВ «ДЕСНА ГРУП» в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Визначення ймовірності банкрутства ТОВ «ДЕСНА ГРУП» за 2021-2023 рр. за моделлю І.Е. Альтмана

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
X 1	0,087	0,136	0,137
X 2	0,078	0,006	0,020
X 3	0,037	0,067	0,094
X 4	0,100	0,167	0,161
Z	1,180	1,536	1,763

За даними таблиці 3.1 значення Z –показника дискримінантної функції протягом 2021-2023 рр. знаходиться в інтервалі від 1,10 до 2,6, тому підприємству не загрожує банкрутство

Представимо розрахунок цієї моделі для ТОВ «ДЕСНА ГРУП» в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Визначення ймовірності банкрутства ТОВ «ДЕСНА ГРУП» за 2021-2023 рр. за моделлю О.О. Терещенка

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
X 1	0,073	0,031	0,038
X 2	0,046	0,170	0,016
X 3	0,030	0,067	0,084
X 4	0,013	0,036	0,044
X 5	0,013	0,012	0,025
X 6	0,0987	0,0526	0,0235
Z	0,491966	0,91941	1,12809

За даними таблиці 3.2 значення Z-показника у 2021 та 2022 році було менше за критичне, а це означає, що банкрутство підприємства більш ніж ймовірне, що пов'язане, перш за все, зі збитковою діяльністю. У 2021 році на ТОВ «ДЕСНА ГРУП» існувала загроза банкрутства, у 2022 році також, проте ситуація покращилася. В 2023 році підприємство забезпечило прибуткову діяльність, проте фінансова стійкість все ж таки порушена.

Проведемо рейтингову оцінку фінансового стану ТОВ «ДЕСНА ГРУП» за 2021-2023 рр. за вищезазначеною методикою у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13.

Визначення ймовірності банкрутства ТОВ «ДЕСНА ГРУП» за 2021-2023 рр. за моделлю Р.С. Сайфуліна і Г.Г. Кадикова

Показники	Нормативне мінімальне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.
K1	0,1	-4,455	-2,181	-2,175
K 2	2,0	0,386	0,744	0,748
K3	2,5	0,030	0,067	0,084
K 4	0,11	0,376	0,443	0,537
K5	0,2	0,972	1,343	2,009
R	1	-7,729	-2,740	-2,017

За розрахунками рейтингового числа можемо оцінити фінансовий стан ТОВ «ДЕСНА ГРУП» як незадовільний, з низькою фінансовою стійкістю і з великою ймовірністю банкрутства.

Представимо розрахунок за за моделлю В.В. Вітлінського у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Визначення ймовірності банкрутства ТОВ «ДЕСНА ГРУП» за 2021-2023 рр. за моделлю В.В. Вітлінського

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Кп	0,386	0,744	0,748
Кфз	3,181	2,424	2,465
Z	0,254	0,081	0,080

Розрахунки табл. 3.5 вказують на те, що ТОВ «ДЕСНА ГРУП» протягом досліджуваного періоду не є фінансово стійким, ймовірність його банкрутства є дуже високою

У таблиці 2.15 визначимо ймовірність банкрутства ТОВ «ДЕСНА ГРУП» за 2021-2023 роки за методом «ККК».

Таблиця 2.15

Визначення ймовірності банкрутства ТОВ «ДЕСНА ГРУП» за 2021-2023 рр. за методом «ККК»

Коефіцієнти	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,3	0,0042	0,0238	0,0334
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-0,8	0,1519	1,1940	1,2016
Коефіцієнт покриття	2,0-2,5	0,3860	0,7444	0,7480
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,3144	0,4125	0,4057
Коефіцієнт рентабельності (збитковості) активів	-	0,2694	0,4590	0,6733
Разом, бали	-	0	20	0

За розрахунками таблиці перші чотири коефіцієнта в жодному році не відповідають нормативу, проте рівень рентабельності активів зростає. Тому, фінансовий стан підприємства є досить не стабільний і банкрутство йому загрожує.

У додатку К представимо зведені дані прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «ДЕСНА ГРУП» за 2021-2023 рр.

Таким чином, застосування різноманітних моделей діагностики фінансової стійкості в контексті загрози банкрутства показало, що ТОВ «ДЕСНА ГРУП» протягом досліджуваного періоду не є фінансово стійким, існує загроза його банкрутства, що пояснюється дефіцитом власного оборотного капіталу та збитковістю діяльності. Тому підприємство потребує визначення заходів відновлення фінансової стійкості.

## **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

### **3.1. Розробка системи антикризового управління торговельним підприємством**

Наслідки економічної кризи особливо гостро ставлять питання про необхідність вдосконалення стратегії розвитку підприємства в цілому і підготовки до наступної фази зростання. Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися організовано та скоординовано, що обумовлює доцільність визначення основних документів, які повинні розроблятися у процесі антикризового управління торговельним підприємством.

Отже, антикризове управління є видом управління, що дотримується принципів цілеспрямованості, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, оперативності, раціональності. Ці принципи є тими властивостями, які забезпечують можливість розробки і реалізації актуальної і результативної антикризової програми [11].

Тобто для ефективного функціонування торговельного підприємства в загальній системі управління повинна постійно функціонувати система антикризового управління. Лише за цієї умови можливо своєчасно прогнозувати і попереджати розвиток кризи на підприємстві, що дозволить уникнути банкрутства.

Таким чином, головним завданням антикризового управління торговельним підприємством є розробка й реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану[25].

Складність проблеми стратегії й тактики антикризового управління

полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті та реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються на основі більш повної і точної інформації, що відбиває актуальний стан системи. Однак часу для докорінної перебудови діяльності системи з метою запобігання кризи або дуже мало, або немає зовсім [37].

Механізм антикризового управління традиційно представляється у вигляді послідовної сукупності етапів (рис.3.1) [1]:

Діагностика поточного стану підприємства, яке потребує антикризового втручання.

Обґрунтування мети і завдань антикризового управління, спрямованого на подолання поточної нестабільної ситуації або запобігання її погіршенню у майбутньому.

Визначення об'єкта і суб'єкта антикризових втручань, а також часового фактору у вирішенні соціально-економічних проблем.

Діагностика ресурсних можливостей об'єкта антикризового управління з метою формування бажаного рівня ефективності господарських рішень.

Розроблення і реалізація антикризової програми підприємства, спрямованої на подолання проблем в умовах ресурсних і часових обмежень.

Формування пропозицій щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

Рис.3.1 Етапи механізму антикризового управління.

Антикризова програма підприємства є центральною ланкою антикризового управління, що пов'язує мету і систему цілей, способи їх досягнення із завданням виходу з кризи і забезпечення подальшого динамічного розвитку підприємства [36].

Практичне застосування антикризової програми передбачає використання додаткових інструментів, які забезпечують цілеспрямованість, актуальність і важливість цього напрямку подолання кризових явищ. Однак у складі окремих елементів антикризової програми відсутні посилення на використання інструментів інноваційної стратегії. Так, оцінка кризового стану підприємства здійснюється за допомогою застосування важливих фінансово-економічних індикаторів діяльності, що аналізують стан підприємства [29].

Практичне використання цих методичних підходів мають ряд недоліків (рис.3.2)

в основу оцінки покладено насамперед фінансові показники, що не повною мірою характеризують економічний стан підприємства – це суперечить основним принципам економічної діагностики використання всієї наявної інформації у тому числі пов'язаної з інноваційними напрямками подолання кризи;

результати, отримані у ході застосування методичного підходу, значною мірою залежать від аналізованого періоду і вибірки підприємств, що ускладнює формування узагальнювальних критеріїв оцінки ступеня кризи для інших підприємств;

з метою подальшого усунення наслідків або превентивних заходів отримані результати мають низьку корисність, оскільки характеризують лише поточний момент, і не вказують на перспективні напрямки стратегічного антикризового управління, в тому числі інноваційні, спроможні забезпечити суб'єкту господарювання економічну стійкість на довгострокову перспективу.

Рис.3.2. Недоліки методичних підходів антикризового управління

Усунути названі недоліки можна шляхом внесення показників, що оцінює інноваційний потенціал підприємства, тобто його можливості забезпечити стабілізацію ситуації з використанням нетрадиційних для підприємства напрямків. Крім того, активізація інноваційного напрямку формування антикризової програми це диференціації інструментів шляхом



виділення економічних складових державних механізмів [26].

Формування антикризової стратегії належить до найбільш відповідальних та основних питань, оскільки обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Антикризова стратегія розроблюється на підставі проведеного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища торговельного підприємства (рис. 3.3).

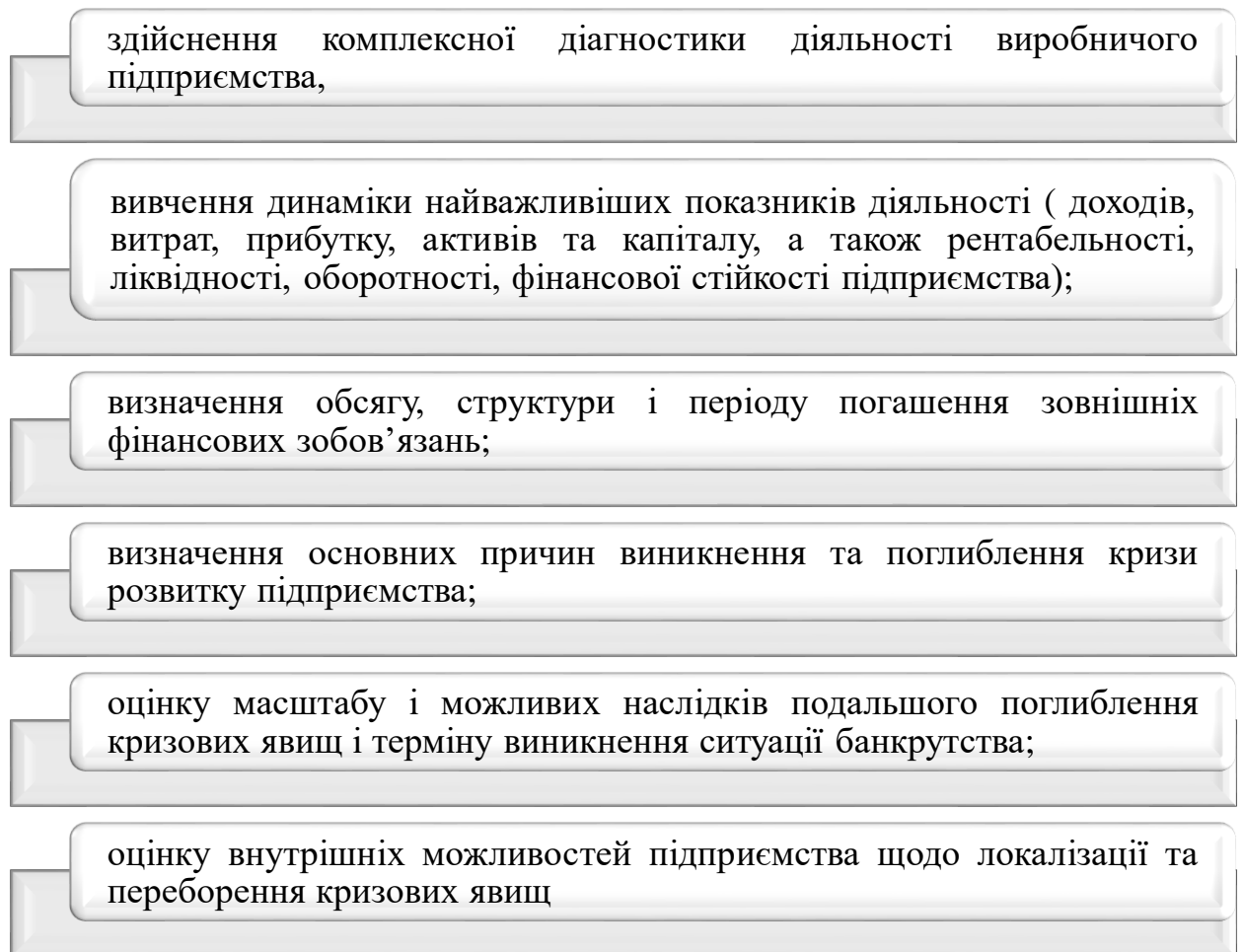


Рис.3.3. Складові моніторингу середовища підприємства [11].

Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління і практику виробничих підприємств щодо здійснення заходів по виходу з кризи, я пропоную модель вибору та розроблення антикризової стратегії виробничого підприємства (рис. 3.4)

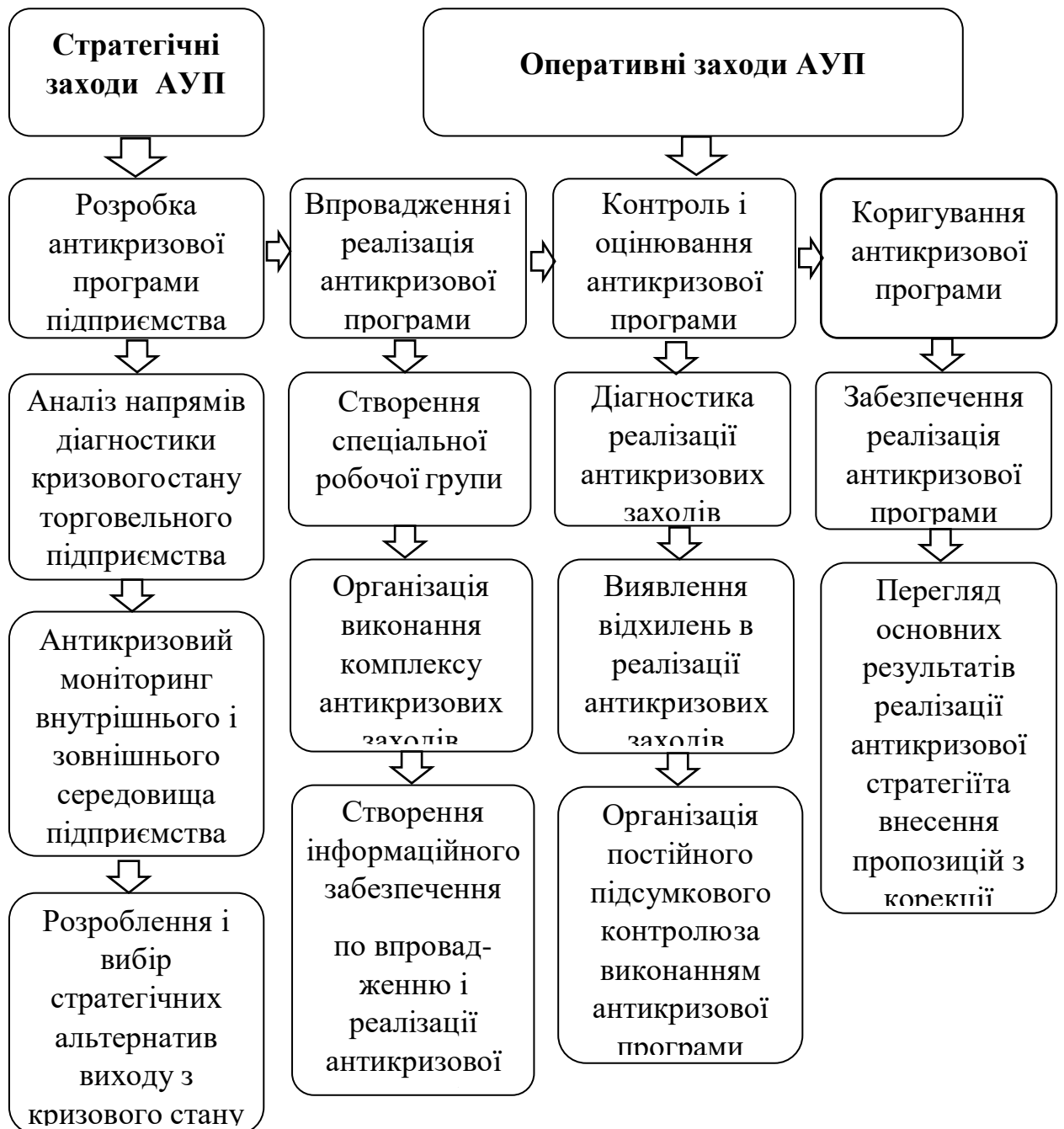


Рис. 3.4 Антикризова стратегія торговельного підприємства

Запропонована схема відображає складний комплекс стратегічних і оперативних заходів, що підпорядковується єдиній меті, цілям і завданням, які пов'язані з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати не тільки захисний, а й наступальний характер, і використання яких дозволяє торговельному підприємству в кризових умовах розв'язати проблему виживання та реалізувати перспективу сталого росту.

### **3.2. Обґрунтування комплексу щодо удосконалення системи антикризового управління**

Розглядаючи комплекс антикризових управлінських рішень, на наш погляд в першу чергу слід впровадити систему контролінгу на підприємстві, адже практика переконує, що сьогодні найкращий інструмент ринкових перетворень всієї діяльності підприємства - використання системи контролінгу. Спочатку контролінг сприймався як система управління фінансовими потоками. Згодом він трансформувався у систему управління підприємством загалом. Однак його розуміння не однозначне. Різні автори по-різному розуміють сутність контролінгу, тому виникає необхідність формулювання поняття та визначення його змісту[40, с.58].

Методи економічного управління, що базуються на колишніх методиках використання планових інструментів, систем обліку та аналізу, вже не можуть давати добрих результатів. Доводиться освоювати нові методи планування, обліку і контролю, аналізу господарську діяльність. Практика переконує, що найкращий на сьогодні інструмент ринкових перетворень всієї діяльності підприємства - впровадження системи контролінгу, яка ґрунтується на конкретних умовах ринку, враховує його невизначеність, стихійний характер, швидкі зміни в ціноутворенні тощо.

Контролінг поряд з іншими новітніми управлінськими інструментами стає для менеджерів основною можливістю, як встояти в ринкових колізіях, а й домогтися прискореного прогресу компанії. Свого часу учені справедливо зазначали, що у всякій науці, як свідчить історія наукових знань, найважчим і складним справою виявляються вихідні становища і поняття.

Справді, контролінг дуже широке поняття і снує безліч його визначень. Термін «контролінг» (controlling) прийшов в українське середовище з англійських країн транзитом через німецькомовні: у США систему, в якій 87 переважаючим стає не вузьке, прямолінійне, ортодоксальне мислення керуючих організацією, а системне, комплексне вирішення проблем з

урахуванням стратегічних та енергетичних балансів. на навколишнє середовище визначають терміном «управлінський облік».

Теоретично та й на практиці, в управлінні німецькими підприємствами відсутнє таке поняття, як управлінський облік. Бухгалтерія чітко поділяється на фінансову (Finanzbuchhaltung) та виробничу (Betriebsabrechnung), тому німці запозичували з англійської мови термін «controlling» та позначили ним якісно нове явище в теорії та практиці управління підприємством [42, с.8-9].

Контролінг, судячи з зарубіжної літератури, - широке поняття, і єдиного розуміння значення терміна «контролінг» сьогодні серед експертів немає. Єдність існує тільки в тому, що ототожнювати контролінг з контролюванням не можна (англомовне дієслово «to control» перекладається насамперед не як «контролювати», а як «керувати», «керувати», «наглядати», «регулювати». Контроль - це дія, а контролінг - система безперервних дій та процедур з тотального відстеження всіх процесів та показників компанії.

Зрештою, система контролінгу спрямована на те, щоб забезпечувати керівника компанії оперативною інформацією для прийняття рішень у всіх галузях діяльності компанії.

Перша відмінність - система контролінгу спрямована "вперед", а не "назад". Окрім того, контроль часто асоціюється з тотальним спостереженням за діяльністю компанії, тоді як контролінг готує інформаційне поле прийняття правильних управлінських рішень [43, с.28]. Розбіжності також стосуються того, як широко слід трактувати цей термін. Найвужче трактування зводиться до того, що управлінський облік та контролінг - це синоніми, при цьому перший термін (management accounting) прийшов у бізнес-середовище з англломовного, а другий (controlling) з німецькомовного. При цьому управлінський облік розуміється як система збору та обробки внутрішньої інформації фінансово-економічного характеру - про активи, зобов'язання та власний капітал (баланс), доходи і витрати (звіт про прибутки та збитки), надходження та виплати (звіт про рух грошових коштів).

Найширше трактування терміна контролінг гіпертрофує варіант перекладу дієслова "to control" ("керувати"). Управляти – це приймати рішення. Йдеться про існування в компанії підрозділу (посада, відділ, департамент), який спрямовує «наверх» не лише «первинну» вартість (монетарну та немонетарну інформацію), а й «додану вартість» (рекомендацію, пораду).

Також слід враховувати, що трактування таких понять та термінів «управлінський облік» (management accounting – англ.), «виробничий облік» (Betriebsabrechnung – нім.), «контролінг» (controlling – нім., англ.) в економічній літературі неоднозначне.

Одні автори та перекладачі вважають наведені поняття та об'єктивні явища господарської практики західних підприємств, що стоять за цими поняттями, рівнозначними за змістом, інші намагаються побудувати різні, складніші ієрархії взаємозв'язків між ними як елементами та цілим [44, с.15]. Водночас відривати поняття та терміни від національного ґрунту недоцільно. Не можна говорити, наприклад, про управлінський облік, виробничий облік або контролінг взагалі, безвідносно будь-якої національної облікової системи, оскільки одним і тим же терміном у різних країнах можуть позначатися різні явища. Крім того, у різних країнах у фахівців у галузі методів управління не завжди є загальна точка зору на трактування тих чи інших понять.

Отже, різні дослідники по-своєму підходять до цього питання. Відмінності стосуються переважно розуміння двох крайніх ситуацій: прагматизму та академізації ідей контролінгу.

Наприклад, у США контролінг розглядається, як правило, виключно у прикладному сенсі, а в Німеччині та інших німецькомовних країнах у 70-х роках стала розвиватися теоретична концепція контролінгу. У зв'язку з цим слід звернути увагу на визначення контролінгу різними авторами як концепції, системи, напрямки, процесу, функції, діяльності, методології.

Концепція - це основна ідея теорії, система поглядів, те чи інше розуміння процесів.

Система - безліч взаємодіючих елементів, що у відносинах і зв'язках один з одним, що становлять цілісну освіту.

Напрямок – лінія руху, шлях розвитку; науковий перебіг, будь-яке угруповання.

Процес - перебіг будь-якого явища, послідовна зміна станів, стадій розвитку та ін.; сукупність послідовних дій задля досягнення будь-якого результату.

Функція - роль, призначення чогось; обов'язки, коло діяльності.

Методологія - вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності [35, с.53].

На думку ряду дослідників, термін «контролінг» у визначенні поєднує дві складові: контролінг як філософія та контролінг як інструмент:

1) контролінг - філософія та спосіб мислення керівників, орієнтовані на ефективне використання ресурсів та розвиток підприємства (організації) у довгостроковій перспективі;

2) контролінг - орієнтована для досягнення цілей інтегрована система інформаційно-аналітичної та методичної підтримки керівників у процесі планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень за всіма функціональними сферами діяльності підприємства [4].

Така інтерпретація контролінгу досить повно та достовірно відображає його сутність на сьогоднішньому етапі розвитку з позицій системного підходу, повноти характеристик та коректності формулювання.

В «Економічному словнику підприємства» (німецьке видання) контролінг визначено як концепцію інформації та управління. Необхідно розуміти, що автори, що дають визначення контролінгу, мають різні цілі, а визначення безпосередньо пов'язане з метою. Тому не варто давати критичних оцінок тому чи іншому визначенню.

Таким чином, незважаючи на розбіжності у визначеннях, проблемне поле концепції контролінгу вимальовується досить чітко: - організація є системою з певним набором цілей, частини якої тісно взаємопов'язані; - її діяльність спрямовано на досягнення запланованих показників; - контролінг забезпечує інструментальну та методичну базу підтримки прийняття управлінських рішень.

Нові глобальні стереотипи управління в умовах високої інформатизації диктують необхідність пошуку сучасних підходів до досягнення поставлених оперативних та стратегічних цілей. Актуальною стає проблема формування та використання комплексного інструментарію контролінгу для прийняття ефективних управлінських рішень.

Система контролінгу має у своєму розпорядженні велику кількість різноманітних інструментів. Спочатку використовувані інструменти спрямовані, переважно, на оптимізацію витрат організації. Однак у міру ускладнення функцій контролінгу, розширення тимчасового горизонту, що охоплюється, більш тісної його взаємодії з управлінням і ускладнення самих господарських систем стали застосовувати все більш складні інструменти оперативного і стратегічного менеджменту [26, с.504]. Інструментальна база контролінгу полегшує роботу управлінця, проте відсутність методики вибору з послідовним виконанням процедур, що чітко показує, в яких випадках ефективніше використовувати той чи інший інструмент, ускладнює роботу, що негативно позначається на якості та часовому факторі.

Таким чином, при різноманітності інструментів контролінгу необхідна єдина методологія вибору, за відсутності якої вкрай складно ефективно використовувати відповідний інструментарій на конкретній ділянці роботи, що найбільш повно відповідає потребам організації в даний момент часу, а також гнучко реагує на зміни як внутрішніх, так і зовнішніх факторів .

Для отримання єдиної класифікації інструментальної бази контролінгу, в першу чергу, необхідно розглянути інструменти системи контролінгу, що набули достатнього поширення у зарубіжній та вітчизняній теорії та

практиці. До вже існуючих та традиційних інструментів контролінгу можна додати інструменти з різних галузей знань (економетрика, статистика, математика тощо), які допомогли б сучасному керівнику досягти поставлених ним цілей.

Для розробки єдиної методології вибору відповідних інструментів контролінгу, що відповідають потребам організації в даний момент часу та гнучко реагують на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, необхідно класифікувати інструментарій контролінгу за різними критеріями. Існують різні класифікаційні ознаки інструментальної бази контролінгу: по горизонту планування, у зв'язку з основними функціями менеджменту, центрами відповідальності підприємства, залежно від напрямів модернізації організації, залежно від бізнес-процесів організації.

Розглянемо короткий інструментарій контролінгу [7, с.462].

АВС метод. Використовується для контролю над рухом найбільш пріоритетних груп товарно-матеріальних цінностей (МПЗ). До категорії А відносять МПЗ, які вимагають постійного моніторингу, у зв'язку з серйозністю фінансових наслідків за її нестачі. До категорії В включають ті МПЗ, які мають меншу значущість у забезпеченні безперебійного операційного процесу та формування кінцевих фінансових результатів. Всі інші МПЗ, які не відіграють значної ролі у формуванні кінцевих фінансових результатів, відносять до категорії С (контролінг логістики, контролінг маркетингу, контролінг бізнес-процесів).

АВС метод (процесний). Використовується для управління витратами бізнес-процесів.

Метод формування витрат на основі окремих процесів визначає види діяльності, що викликають виникнення витрат, та досліджує основні носії витрат для цих видів діяльності (контролінг бізнес-процесів, контролінг фінансів). Значення даного методу для ТОВ «ДЕСНА ГРУП» в першу чергу варто пояснити тим, що станом на сьогоднішній день, підприємство не веде будь-яких калькулювань. Усю звітність формується виключно задля її



подання в компетентні податкові органи, в той же час як управлінський облік не здійснюється взагалі. Даний же метод контролінгу дасть змогу побачити на підприємстві приховані проблеми, здійснити в подальшому аналіз усього підприємства та його ефективності.

Абсорпшен-костінг. Калькулювання повної собівартості товару. В основу «абсорпшен-костинг» покладено принцип класифікації витрат на прямі та непрямі. Особлива увага приділяється способам розподілу непрямих витрат, оскільки від застосовуваного способу розподілу залежить точність оцінки собівартості продукту. Даний метод є певним чином подібним до попереднього, оскільки також є частиною управлінського обліку або ж здійснюється на основі останнього. Так, чи інакше, але даний інструмент контролінгу підприємству потрібен в першу чергу тому, що на сьогоднішній момент, говорити про ефективність використання обігових коштів, говорити про чистий прибуток або ж взагалі про рентабельність підприємства, ТОВ «ДЕСНА ГРУП» не може. При цьому, на наш погляд – такі процеси повинні бути фундаментальними в управлінні та повинні бути наявними в обов'язковому порядку.

Аналіз знижок. Використовується для збільшення обсягів продажу. Величина знижки впливає на прийняття рішення про купівлю клієнтом. Якщо організація пропонує знижки, контролеру необхідно проаналізувати, щоб процес зниження ціни був врахований у калькуляції (контролінг маркетингу, контролінг логістики) [8]. При цьому, варто відмітити, що знижки на підприємстві являються досить частими. Так, у деяких випадках, працівники роблять абсолютно довільні знижки при розрахунках із клієнтом. Так, до прикладу якщо сума послуги становить 43 грн, а клієнт може надати або 40 грн або 500 грн, задля уникнення ситуації із відсутністю решти, працівники пропонують автоматичну знижку у 3 грн. Безумовно, такі втрати для підприємства не є суттєвими, проте значно ускладнюють весь процес калькуляції прибутку та є абсолютно неправильним підходом, хоч цим і

привертає увагу покупців та робить їх більш приємно враженими про підприємство, що становить частину рекламної компанії.

Бенчмаркінг. Оцінка позицій організації з урахуванням порівняння з позиціями конкурентів. Від правильної оцінки конкуренції часто залежить успіх організації над ринком. Тому по найважливішим конкурентам необхідно регулярно проводити аналіз. Конкурентний аналіз передбачає аналіз стратегій контрагентів, порівняння продуктів та продуктових груп власного підприємства з аналогічними у організацій-конкурентів (контролінг маркетингу, контролінг інвестицій, контролінг якості, контролінг інновацій) [8].

Слід відмітити, що станом на сьогоднішній день, на підприємстві абсолютно відсутній такий аналіз, а відтак контролювати рівень цін, рівень конкурентоспроможності абсолютно неможливо. Саме це і породжує необхідність застосування даного методу.

Відзначимо, що вище нами було описано основний інструментарій контролінгу, який по своїй суті і пояснює необхідність впровадження даного комплексу заходів.

Проте, підкреслимо моменти, що пояснюють, чому контролінг потрібен підприємствам як складова антикризового управління.

В першу чергу відмітимо, що за допомогою контролінгу можливо побудувати структурно-логічної моделі забезпечення якості системи управління підприємством, під якою розуміють чіткий розподіл завдань між підрозділами підприємства і виконавцями, а також їхню координацію. При цьому, на перший погляд здається, що дані питання в будь-якому випадку повинні бути вирішеними на підприємстві, проте на наш погляд регламентація такого розподілу, а не внутрішнє переконання працівників, значно краще впливає на ефективність.

Так, широке запровадження якісної системи управління на підприємствах надає можливість керівникам досягати стабільного та ефективного функціонування підприємства. Якщо ж керівник ігноруватиме

впровадженням такої системи, то управління буде формальним і не принесе позитивних результатів. Слід відмовитися від окремих розрізнених елементів управління і почати застосовувати комплексну систему взаємозалежних, послідовних заходів, які сприятимуть ефективному управлінню підприємством.

Наведемо графічне відображення структурно-логічної моделі управління.

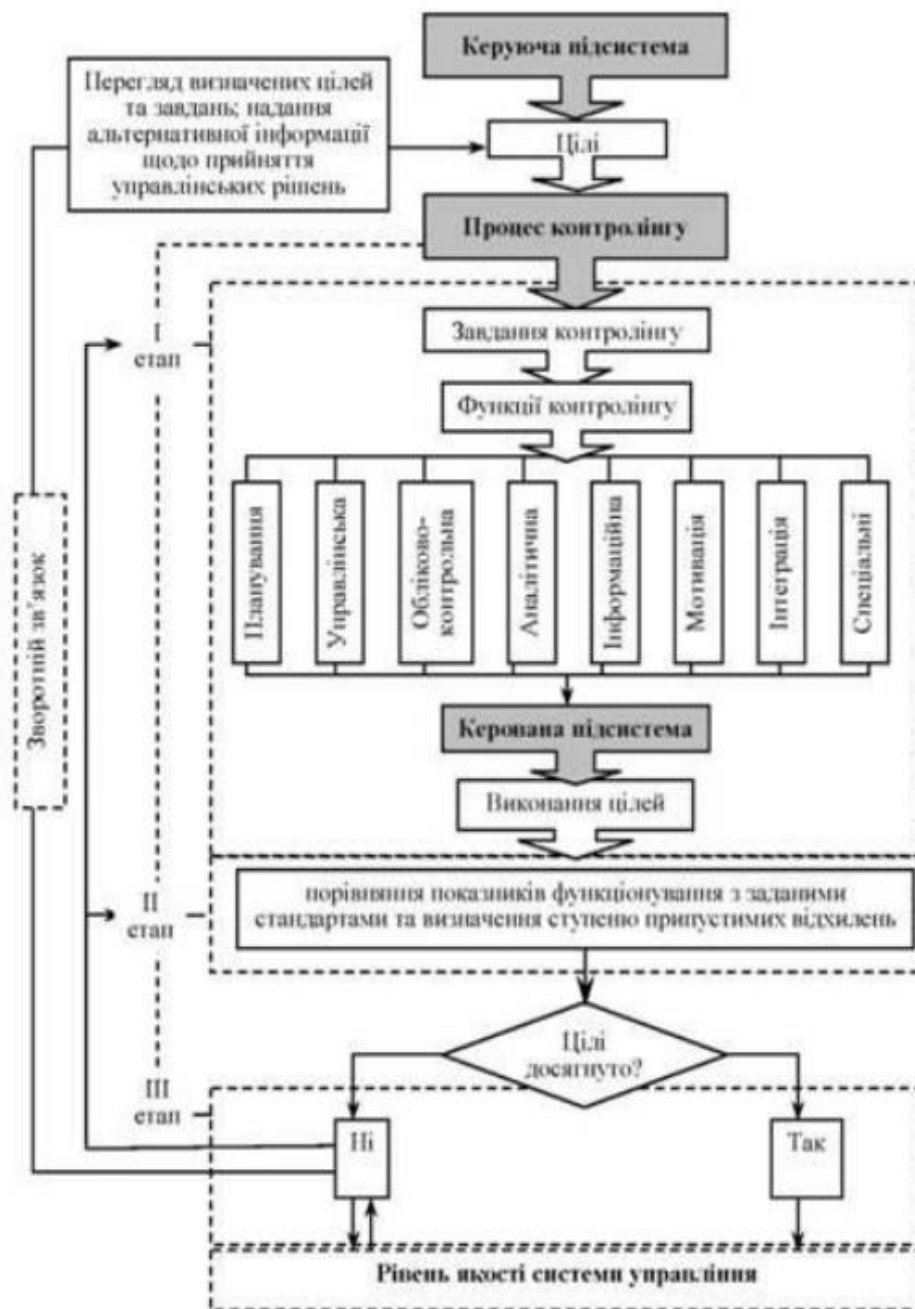


Рис.3.5 Структурно-логічна модель забезпечення якості системи управління підприємством за допомогою процесу контролінгу

Зважаючи на результати проведеного у другому розділі аналізу ефективності роботи ТОВ «ДЕСНА ГРУП», важливим напрямом антикризового фінансового контролінгу на даному підприємстві повинен стати контролінг витрат. Він має зосередити зусилля на виявленні резервів зменшення потреби у фінансових ресурсах для забезпечення операційної діяльності.

Реалізація даного завдання відбуватиметься за результатами ґрунтовного дослідження витратної політики підприємства починаючи від аналізу умов постачання основних матеріалів (ціна, розмір партії, витрати на зберігання, можливість альтернативних матеріалів та постачальників з більш вигідними умовами) до економного використання ресурсів і раціонального їх розподілу між підрозділами та продукцією. Оскільки витрати на 1 грн. чистого доходу в «ДЕСНА ГРУП» є вищими на 10-12% середнього показника по галузі, і зростали протягом останніх трьох років, тому виявлення шляхів скорочення витрат є реальною потребою даного підприємства. В поєднанні з маркетинговими заходами, спрямованими на збільшення кількості замовлень, це забезпечить відчутне зростання прибутку підприємства та зміцнить його позиції на ринку. Відзначимо, що в арсеналі фінансового контролінгу є методи, що спроможні через оптимізацію асортименту продукції вплинути на зростання доходу підприємства.

### **3.3. Оцінка ефективності впровадження комплексу антикризових рішень у ТОВ «ДЕСНА ГРУП»**

Досліджуючи питання ефективності впровадженого комплексу антикризових рішень, варто відмітити, що об'єктивна та суб'єктивна їх оцінка можлива виключно з огляду на фінансові показники. В той же час, виходячи із проміжних показників, впровадження структури контролінгу показало, що кризові ситуації мали вплив на підприємство лише на 50%,

тобто, іншими словами, можна говорити про те, що на підприємстві було неефективне управління. В першу чергу це пояснюється масштабуванням компанії. З огляду на фінансову звітність на представлені нами в попередньому розділі показники, ми доходимо висновку про те, що фактично компанія масштабувалася, масштабувалася її вартість. В той ж час, поєднання роботи в умовах пандемії з відсутністю ефективного адаптивного управління завдало додаткових видатків підприємству. Після впровадження системи контролінгу, та виходячи із проміжних показників діяльності, ми доходимо висновку про те, що проблеми підприємства існували й до моменту зменшення чистого прибутку, проте лише карантин, а згодом і військові дії показали ці проблеми та загострили їх на стільки, що підприємство стало менш ефективним та менш прибутковим, навіть за умови свого масштабування. Виходячи із наведеного, слідує висновок про те, що достатньо важливим є необхідність постійної роботи над управлінням.

Як показав приклад ТОВ «ДЕСНА ГРУП», не завжди управлінець, що вивів компанію на високий рівень, спроможний на подальше управління такою компанією. Досить часто, зустрічаються типи управлінців, які мають змогу контролювати процеси на якомусь певному рівні і вони є ефективними виключно на свою цільову аудиторію. Тобто, масштабування компанії призводить до того, що вони нездатні повністю контролювати всі процеси та правильно делегувати ті чи інші операційні завдання.

Щодо системи контролінгу, то у даному випадку, на проміжному етапі перегляду результатів його впровадження спостерігається наступне:

- контролінг став якісно новим та дієвим інструментом у вирішенні завдань менеджменту підприємства;
- завдяки контролінгу, впродовж короткого терміну вдалось збудувати концепцію управління підприємством, яка за своєю сутністю орієнтована на автономне довготривале й ефективне функціонування, при цьому нами вбачається її дієздатність і за умови постійно змінних умов;

- контролінг за своєю сутністю – це механізм, що має орієнтир на забезпечення вищої рентабельності і конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності та нестабільності ринкового середовища. При цьому, вважаємо за доцільне відмітити, що проміжні результати характеризують показниками зменшення витрат на виробництво з одночасним збільшення рівня продажів;

- за допомогою системи контролінгу, можна оптимізувати процес управління підприємством та як наслідок значно спростити та оптимізувати прийняття управлінських рішень, що є одночасно показником збільшення рівня ефективності управління;

- за допомогою системи контролінгу, відбувається синтез функцій обліку, контролю, аналізу, планування (прогнозування) та регулювання. Як наслідок управління підприємством буде виведено на абсолютно новий рівень, при збереженні усіх функцій у їх первісній сутності - завдяки контролінгу, компанія має змогу комплексно підходити до виявлення недоліків та вирішення наявних проблем.

Варто відмітити, що за допомогою системи контролінгу можна сформувану нову та якісну концепцію управління підприємством. При цьому, даний результат, хоч і не може мати якісне відображення одразу, враховуючи специфіку перебудови компаній і тривалість даного процесу, проте деякі зрушення яскраво може продемонструвати рівень окремих показників (кількісні результати).

Як вже відмічалось, досить якісною є зміна показників витрат та прибутку, що в сукупності показує значно більшу різницю між валовим прибутком та затратами у порівнянні із аналогічним періодом до впровадження системи контролінгу. Так чи інакше, але ми повинні вкотре наголосити на тому, що такі зміни, як впровадження системи контролінгу є довготривалими, а їх оцінити одразу фактично неможливо. Інакшими словами, дані зміни можна назвати такими, що здійснюються на перспективу.

Варто відмітити, що саме такі зміни потрібні були компанії. Виходячи із аналізу показників, ми доходимо висновку про те, що компанія, не дивлячись на складне становище на ринку України, не перебувала у становищі, наближеному до банкрутства. Більше того, дане становище і не було таким, що іде до того. Звісно, показники показували на негативну тенденцію зменшення рівня прибутку, проте з іншої сторони це досить просто можна було пояснити кризовим становищем всієї України, як на соціальному рівні, так і на ринку в цілому.

Таблиця 3.1

Оцінка ймовірності банкрутства за результатами удосконалення  
антикризового управління

Модель оцінки ймовірності банкрутства	Значення інтегрального показника	Відхилення 2023 рік	Прогноз
Альтмана	3,517	3,558	0,041
Спрінгейта	1,426	1,450	0,024
Тафлера	0,437	0,440	0,003
О.О. Терещенка	7,904	8,008	0,104
А.В. Матвійчука	2,167	2,182	0,015

Варто відзначити, що зростання чистого доходу на 1% при величині умовно-постійних витрат на рівні звітного періоду може забезпечити зростання операційного прибутку на 6-11%. Використавши дані прогнозні значення для оцінки ймовірності банкрутства отримаємо зростання відповідних інтегральних показників порівняно з 2023 р.

Зростання інтегральних коефіцієнтів ймовірності банкрутства свідчить про покращення ситуації.

Таким чином, саме глобальні аспекти, на наш погляд демонстрували негативний тренд у зменшенні валового та чистого прибутку компанії. При цьому, як ми уже відмічали, такі показники стали показовими та продемонстрували проблеми компанії на дуже ранньому етапі, що дозволило

обійтись комплексними антикризовими рішеннями, а якщо буди більш точним то превентивними рішеннями.



## ВИСНОВКИ

Під антикризовим управлінням слід розуміти управління по запобіганню та подоланню кризових явищ, метою чого є збереження та покращення ринкової позиції підприємства за допомогою впровадження системи заходів. До цих заходів відносяться:

- вивчення механізму виникнення кризових ситуацій і створення системи оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства задля виявлення слабких сигналів про наближення кризи;
- стратегічний контролінг діяльності підприємства і розробка стратегії запобігання його банкрутству;
- оперативна оцінка і аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості настання неплатоспроможності;
- розробка антикризової політики підприємства;
- постійне врахування ризиків і розробка заходів щодо їх зниження;
- розробка та реалізація спеціальної антикризової програми, яка спрямована на запобігання або усунення кризових явищ.

Слід відмітити, що антикризове управління торговельним підприємством базується на результатах проведеної діагностики. Саме тому діагностика є визначальною функцією антикризового управління, в процесі вибору основ механізму якого необхідно приділити увагу методам проведення діагностики фінансового стану підприємства.

Подолання кризи не може здійснюватися автоматично. Воно має бути організовано органом управління підприємством, що обумовлює потребу в розвитку самостійної галузі наукових знань — антикризового управління.

Антикризове управління — це спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства .

Метою та головним завданням антикризового правління є своєчасне розпізнавання та успішне вирішення всіх проблем, що пов'язані з об'єктивним циклічним розвитком економіки та суб'єктивними факторами на макро- та мікрорівнях.

В дипломній роботі були запропоновані такі заходи антикризового управління торговельним підприємством ТОВ «ДЕСНА ГРУП»:

- підвищення заробітної плати для заохочення працівників;
- підвищення задоволеності споживачів в порівнянні з діяльністю конкурентів;
- впровадження нових технологій на базі сучасного технологічного устаткування;
- підтримка високої якості товарів;
- підвищення професійного рівня фахівців;
- впровадження ефективної системи мотивації активності і якості праці персоналу;
- облік та аналіз будь-яких пропозицій працівників та їх реалізація.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**

1. Андрущак Є. М. Діагностика банкрутства українських підприємств. *Фінанси України*. 2004. № 9. С. 118-124.
2. Белоусов В. А., Гончаров В. Н. Совершенствование информационного обеспечения антикризисного управления деятельностью предприятий. *E- Management*. 2019. Т. 2. №. 1. С.52-59.
3. Войцеховская А.Н. Антикризисное управление финансами предприятия. *Вісник*. 2005. № 1. С. 70-72
4. Гончарова М.Л. Основні завдання антикризового управління підприємством. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* 2002. № 140. С. 28-32
5. Гринько Т. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. №. 8. С. 51-53.
6. Давыдова Ю. Ю. Проблемы антикризисного управления предприятием. *Символ науки*. 2016. №. 9-1. С.91-93.
7. Дударева А. Б. Совершенствование системы антикризисного управления предприятием. *Вестник сельского развития и социальной политики*. 2018. №. 2. С.37-40.
8. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №.2. С.265-269
9. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2007. 288 с.
10. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2014. №. 4. С. 15–27.
11. Кнаус Р. Р. Сущность и принципы антикризисного управления. *Новое слово в науке: перспективы развития*. 2016. №. 4-2. С. 112-115.
12. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті усунення загроз мотивації персоналу підприємств. *Scientific notes of*

*Lviv University of Business and Law*. 2019. Т. 21. С. 45-50.

13. Лебедев Г. А. Сущность антикризисного управления предприятием. *Современные наукоёмкие инновационные технологии*. 2018. С. 85-88.

14. Погребняк А.Ю. Вибір комплексної оцінки ефективності механізму антикризового управління. *Збірник наукових праць Академії муніципального управління «Теорії мікро- макроекономіки»*. 2015. Випуск 42.С. 146-158.

15. Гаркуша Н.М. Аналіз фінансової стійкості підприємства як засіб попередження його банкрутства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013. Вип. 1(1). С. 19-23.

16. Гудзь О.Є., Стецюк П.А. Науково-методичне забезпечення формування та реалізації фінансової політики підприємства. *Облік і фінанси*. 2013. № 2 (60). С. 70-86.

17. Квасницька Р. С. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірності банкрутства підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. №2. С. 130–135.

18. Коваленко В В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання. Одеса: 2013. 381 с

19. Козлянченко О. М. Інформаційне забезпечення аналізу фінансового стану підприємства при загрозі банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. Київ:Національна академія управління. 2010. № 10. С.182-187.

20. Коюда В.О. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством / В.О. Коюда, О.М. Костіна // *Бизнес Информ.* – 2009. – № 12. – 100с.

21. Кузьмін О. Експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства на засадах використання теорії нечітких множин / О. Кузьмін, О. Мельник, О. Муқан // *Ефективність державного управління.* – 2011. – Вип.26. 295 с.

22. Лазоренко В. В. Прогнозування ймовірності банкрутству

підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018 № 1 (63) С. 81–86. Лігоненко Л. О. Методологія діагностики банкрутства підприємств і напрямки вдосконалення. *Фінанси України*. 1998. № 8. С. 136- 147.

23. Лазоренко В. В. Формування інтегрального показника фінансової стійкості підприємства. *Актуальні аспекти механізму модернізації економіки та фінансової системи країни*: матер. Міжнар. наук.- практ. конф., 07.03.18 р., м. Запоріжжя 2018. С. 94–98.

24. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.

25. Малий І., Радіонова І, Ємельяненко Л. Антикризове управління національною економікою: монографія. К.: КНЕУ. 2017. 368 с.

26. Пластун О. Л. Аналіз кількісних методик прогнозування банкрутства підприємства та обґрунтування необхідності розробки сучасних вітчизняних аналогів. *Вісник Української академії банківської справи*. 2005. № 2. С. 101–107.

27. Приходько Н.П. Сутність антикризового управління на підприємстві /Н.П. Приходько // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://masters.donntu.edu.ua/2011/iem/potatuev/library/article02.htm>

28. Родченко В. В. Концептуальні підходи до проблеми побудови системного антикризового управління підприємством / В.В. Родченко [Електронний ресурс].

29. Русіна Ю.О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємств та фактори, що на неї впливають. *Міжнародний науковий журнал*. – 2015. – №2. – С. 91-94

30. Світлична Т. І. Реалізація політики антикризового управління підприємствами будівельного комплексу України / Т.І. Світлична [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.economy-confer.com.ua/full\\_article/736/](http://www.economy-confer.com.ua/full_article/736/)

31. Табеєва Р.Р. Економічний зміст фінансової стійкості підприємства

та значення її аналізу на сучасному етапі. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 252. С. 89-92.

32. Телін С.В. Антикризове управління – превентивний захід попередження банкрутства/ Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності – 2013 –Випуск1 Том2. –С.111

33. Тимошенко О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. Том 23. № 2. С. 187–192.

34. Хандій О.О. Антикризіві інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О.О. Хандій // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2012. – № 4. – С. 186-192.

35. Шершньова З.Є.: Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:[http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_2\\_1/140-144.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf).

36. Шилова О. Ю. Розроблення антикризіві програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку / О. Ю. Шилова // *Маркетинг і менеджмент інновацій* . – 2013. – № 4. – С. 173-180. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi\\_2013\\_4\\_18.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Mimi_2013_4_18.pdf).

37. Штангрет А. М. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 335 с.

## ДОДАТКИ

### Додаток А

#### PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ДЕСНА ГРУП»

PEST-чинники	Важливість для галузі	Вплив на підприємств во	Напрямки впливу (+, -)	Ступінь важливості для підприємства
<b>1. Політико-правові чинники</b>				
- пасивна інвестиційна політика	3	2	-	-6
- державна політика приватизації	3	3	-	-9
- правова база не забезпечує гарантій підприємницькій діяльності	3	3	-	-9
- зміни в законодавстві України	3	2	-	-6
Разом				<b>-30</b>
<b>2. Економічні чинники</b>				
- збільшення рівня інфляції	2	2	+	+4
- збільшення доходів споживачів через збільшення зарплати	3	3	+	+9
- зниження рівня безробіття	2	1	+	+2
- збільшення процентної ставки за кредит	2	1	-	-2
Разом				<b>+13</b>

3. Соціально-демографічні чинники				
- високий рівень еміграції населення	2	1	-	-2
- незначне збільшення працездатного населення	3	3	+	+9
Разом				<b>+7</b>
4. Науково-технічні чинники				
- виникнення нових товарів	3	3	+	+9
Разом				<b>+9</b>
За підсумком PEST-чинники				<b>-1</b>



## Додаток Б

Таблиця Б.1

Вихідна інформація для рейтингової оцінки за 2020 рік

Показники	ТОВ «ДЕСНА ГРУП»	ТОВ «Айрін»	ТОВ «Камік»	ТОВ «Софіт»	ТОВ «Імпекс»	ТОВ «Максі»
Товарооборот, тис.грн.	2184,5	1649,2	1320,8	32055,2	358,9	1508,4
Прибуток від реалізації, тис.грн.	587	252,7	1113,6	1573,1	98,7	665,4
Чистий прибуток, тис.грн.	417,8	189,5	634,4	1064,2	27,9	58,8
Основні фонди, тис.грн.	509,6	41,8	4503,5	12034,3	3657,9	38,8
Оборотні фонди, тис.грн.	457,4	215,1	1957,2	7157	815,2	132,2
Власний капітал, тис.грн.	521,6	214,7	1105,7	11163,8	4703,4	-5,45
Позиковий капітал, тис.грн.	512,2	92,2	4701,9	8046,2	246,7	177,7

Таблиця Б.2

Показники , за якими проведена рейтингова оцінка

Коефіцієнти для рейтингової оцінки	ТОВ «ДЕСНА ГРУП»	Підприємства конкуренти					Еталонне під- приємство
		ТОВ «Айрін»	ТОВ «Камік»	ТОВ «Софіт»	ТОВ «Імпекс»	ТОВ «Максі»	
1	2	3	4	5	6	7	8
Фондовіддача основних фондів	4,29	<b>39,45</b>	0,29	2,66	0,10	38,88	39,45
Фондомісткість основних фондів	0,23	0,03	3,41	0,38	<b>10,19</b>	0,03	10,19
Рентабельність основних фондів	0,82	<b>4,53</b>	0,14	0,09	0,01	1,52	4,53
К-т оборотності оборотних фондів	4,78	<b>7,67</b>	0,67	4,48	0,44	11,41	7,67
Рентабельність оборотних фондів	<b>0,91</b>	0,88	0,32	0,15	0,03	0,44	0,91
Рентабельність власного капіталу	0,80	<b>0,88</b>	0,57	0,10	0,01	-10,79	0,88
Рентабельність позикового капіталу	0,82	<b>2,06</b>	0,13	0,13	0,11	0,33	2,06
Рентабельність продажів	0,19	0,11	<b>0,48</b>	0,03	0,08	0,04	0,48

Таблиця Б.3

## Матриця стандартизованих показників відносно еталонного підприємства

Показники	ТОВ «ДЕСНА ГРУП»	Підприємства конкуренти				
		ТОВ «Айрін»	ТОВ «Камік»	ТОВ «Софіт»	ТОВ «Імпекс»	ТОВ «Максі»
Фондовіддача основних фондів	0,10866	1,0	0,00743	0,06752	0,00249	0,98546
Фондомісткість основних фондів	0,02289	0,00249	0,33461	0,03684	1,0	0,00252
Рентабельність основних фондів	0,18098	1,0	0,03110	0,01952	0,00168	0,33454
К-т оборотності оборотних фондів	0,62267	0,99963	0,08798	0,58395	0,05740	1,48761
К-т завантаження оборотних фондів	0,09224	0,05746	0,65279	0,09836	1,0	0,03861
Рентабельність оборотних фондів	1,0	0,96812	0,35619	0,16340	0,03761	0,48877
Рентабельність власного капіталу	0,91022	1,0	0,65199	0,10832	0,00674	-12,26022
Рентабельність позикового капіталу	0,39597	0,99773	0,06550	0,06420	0,05490	0,16063
Рентабельність продажів	0,39845	0,23938	1,0	0,06916	0,16195	0,08121

Таблиця Б.4.

## Визначення рейтингової оцінки за стандартизованими показниками

Показники	Значення показників					
	ТОВ «ДЕСНА ГРУП»	Підприємств - конкурентів				
		ТОВ «Айрін»	ТОВ «Камік»	ТОВ «Софіт»	ТОВ «Імпекс»	ТОВ «Максі»
Фондовіддача основних фондів	0,79448	0,00000	0,98519	0,86952	0,99503	0,00021
Фондомісткість основних фондів	0,95474	0,99503	0,44274	0,92767	0,00000	0,99496
Рентабельність основних фондів	0,67079	0,00000	0,93877	0,96134	0,99664	0,44284
К-т оборотності оборотних фондів	0,14238	0,00000	0,83177	0,17310	0,88849	0,23777
К-т завантаження оборотних фондів	0,82403	0,88839	0,12056	0,81296	0,00000	0,92427
Рентабельність оборотних фондів	0,00001	0,00102	0,41449	0,69990	0,92620	0,26136
Рентабельність власного капіталу	0,00806	0,00001	0,12111	0,79508	0,98656	175,83335
Рентабельність позикового капіталу	0,36485	0,00001	0,87330	0,87571	0,89322	0,70454
Рентабельність продажів	0,36186	0,57854	0,00000	0,86645	0,70232	0,84417
<b>Всього:</b>	4,12120	2,46299	4,72792	6,98174	6,38846	180,24347
Значення рейтингової оцінки (R)	2,03007	1,56939	2,17438	2,64230	2,52754	13,42548
Рейтинг	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

## Додаток В

Таблиця В.1

SNW- аналіз сильних і слабких сторін ТОВ «ДЕСНА ГРУП»  
(за Дж. Пір соном і Р. Робінзоном)

Сфера	Стратегічна позиція (фактори)	Якісна оцінка позицій (факторів)		
		S Сильна	N Нейтральна	W Слабка
1	2	4	5	6
<b>Кадри</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– управлінський персонал;</li> <li>– мораль і кваліфікація співробітників;</li> <li>– мотивація працівників;</li> <li>– сукупність виплат працівникам порівняно з аналогічним показником у конкурентів і в середньому по галузі;</li> <li>– кадрова політика;</li> <li>– можливість контролювати цикли наймання робочої сили;</li> <li>– плинність кадрів і прогули;</li> <li>– досвід.</li> </ul>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>

<b>Організація загального управління</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– організаційна структура;</li> <li>– престиж та імідж фірми;</li> <li>– організація системи комунікацій;</li> <li>– ефективність використання система контролю;</li> <li>– організаційний клімат, культура;</li> <li>– використання систематизованих процедур і техніки в процесі прийняття рішень;</li> <li>– кваліфікація, здібності й інтереси вищого керівництва;</li> <li>– система стратегічного планування;</li> </ul>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>
<b>Виробництво</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– система контролю запасів, оборот запасів;</li> <li>– проектування, складання графіку роботи;</li> <li>– закупівля;</li> <li>– контроль якості;</li> <li>– середня стосовно конкурентів по галузі величина витрат;</li> <li>– дослідження і розробки, інновації;</li> </ul>	<p style="text-align: center;">+</p>	<p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">+</p>	<p style="text-align: center;">+</p>

<b>Маркетинг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продукти (послуги), вироблені фірмою;</li> <li>– збір необхідної інформації про ринок;</li> <li>– частка ринку;</li> <li>– номенклатура товарів (послуг) і потенціал розширення;</li> <li>– життєвий цикл основних продуктів;</li> <li>– канали розподілу: число, охоплення і контроль;</li> <li>– організація збуту: знання потреб покупців;</li> <li>– імідж, репутація і якість товару;</li> <li>– просування товарів на ринок та їх реклама;</li> <li>– цінова політика;</li> <li>– процедури встановлення зворотного зв'язку з ринком.</li> </ul>	+	+	+
<b>Фінанси й облік</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість залучення короткострокового капіталу;</li> <li>– можливість залучення довгострокового капіталу;</li> <li>– ставлення до податків;</li> <li>– ставлення до інвесторів, акціонерів;</li> <li>– можливість використання альтернативних фінансових стратегій;</li> <li>– «робочий» капітал: гнучкість структури капіталу;</li> <li>– ефективний контроль за витратами, можливість їх зниження;</li> </ul>		+	+

## Додаток Г

## Стратегічний баланс (для проведення SWOT- аналізу) ТОВ «ДЕСНА ГРУП»

Фактори	Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «ДЕСНА ГРУП»				Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «Айрін»			
	Можливості		Загрози		Сильні сторони		Слабкі сторони	
	Коротко- строкові	Довго- строкові	Коротко- строкові	Довго- строкові	Коротко- строкові	Довго- строкові	Коротко- строкові	Довго- строкові
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>1. Залежні від діяльності підприємства</i>								
1.1	входження у нові ринки							
1.2					добра організаційна структура			
1.3		збільшення обсягів продажу						



1.4						Диферент- ційний асорти- мент товару		
1.5								внутрішні виробничі проблеми
1.6					контроль за якістю товарів			
1.7						високий рівень організації торгівлі		
1.8							не досить ефективна збутова мережа	
1.9							не задовільна організація маркетин- гової	

							діяльності	
1.10							не чіткий контроль за витратами	
1.11							високий коефіцієнт плинності кадрів	
<i>2. Незалежні від діяльності підприємства</i>								
2.1				соціально-політична нестабільність				
2.2						Кваліфікований персонал		
2..3				інфляція				
2.4				тиск з боку конкурентів				

2.5				«ворожі» дії збоку держави				
2.6					Стабіль- ність договірних відносин з постачальн иками			
2.7			зміни в потребах і смаках споживачів					

## Додаток Д

	<p>3. Можливості:</p> <p>3.1 Вхідження на нові ринки</p> <p>3.2 Розширення асортименту для задоволення споживачів</p> <p>3.3. Збільшення обсягів продажу</p>	<p>4. Загрози:</p> <p>4.1 Тиск з боку конкурентів</p> <p>4.2 «Ворожі» дії з боку держави</p> <p>4.3 Ріст рівня інфляції</p> <p>4.4 Зміни в потребах і смаках споживачів</p> <p>4.5 Зменшення ринку збуту у зв'язку з ростом цін</p>																																								
<p>1. Сильні сторони ТОВ «ДЕСНА ГРУП»:</p> <p>1.1 Ефективна організаційна структура</p> <p>1.2 Диференційний асортимент товару;</p> <p>1.3. Значний контроль за якістю товарів;</p> <p>1.4. Компетентність у ключових питаннях;</p> <p>1.5. Стабільність договірних відносин з постачальниками;</p>	<p>Поле СМ</p> <table border="1" data-bbox="907 560 1417 786"> <tr><td></td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td>+</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> </table>		+	+	+	+	+	+	+	+	+			+	+	+	<p>Поле СЗ</p> <table border="1" data-bbox="1503 560 2063 786"> <tr><td>+</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> </table>	+								+	+				+	+						+	+	+	+	+
	+	+																																								
+	+	+																																								
+	+	+																																								
+																																										
+	+	+																																								
+																																										
			+	+																																						
			+	+																																						
+	+	+	+	+																																						
<p>2. Слабкі сторони ТОВ «ДЕСНА ГРУП»:</p> <p>2.1 Внутрішні виробничі проблеми</p> <p>2.2. Не досить ефективна збутова мережа</p> <p>2.3 Незадовільна організація маркетингової діяльності</p> <p>2.4 Немає чіткого контролю над витратами</p> <p>2.5 Кадрові проблеми (високий коефіцієнт плинності)</p>	<p>Поле СлМ</p> <table border="1" data-bbox="907 892 1417 1118"> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td>+</td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td></td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td></td><td></td><td>+</td></tr> </table>	+	+	+	+	+	+	+	+	+		+	+			+	<p>Поле СлЗ</p> <table border="1" data-bbox="1503 892 2063 1118"> <tr><td>+</td><td>+</td><td></td><td>+</td><td></td></tr> <tr><td>+</td><td></td><td></td><td>+</td><td>+</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>+</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td>+</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	+	+		+		+			+	+							+					+			
+	+	+																																								
+	+	+																																								
+	+	+																																								
	+	+																																								
		+																																								
+	+		+																																							
+			+	+																																						
	+																																									
	+																																									

Рис. Д.1. SWOT- матриця зв'язку деяких факторів ТОВ «ДЕСНА ГРУП»

