

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.  
(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
ДІЄВІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виконав  
ст. гр. – МО-228

\_\_\_\_\_  
(підпис)

О.В. Тітов  
(ініціали та прізвище)

Науковий керівник  
к.е.н., доцент  
(Науковий ступінь, вчене звання, посада)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

К.А.Волошина  
(ініціали та прізвище)

Запоріжжя  
2023

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.  
(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. МО-228, спеціальності «Менеджмент»

Тітову Олександрю Васильовичу

1. Тема: Дієвість антикризового управління підприємством

затверджена наказом по інституту № 02-10 від 27.01.2023 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 12.06. 2023 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці

дослідити зміст та завдання антикризового управління підприємством;  
розглянути основні підходи до управління діяльністю підприємства в умовах кризи;

надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Наdejда Л»;

здійснити аналіз особливостей антикризового управління підприємством, виявити його переваги та недоліки;

обґрунтувати заходи та напрями удосконалення антикризового управління підприємством;

оцінити можливі результати та ефекти від практичної реалізації запропонованих заходів.

## 4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської роботи			
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
3	II атестація II розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат			
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на оригінальність			
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії			
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедру			
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			

Дата видачі завдання: 16.01.2023 р.

Керівник кваліфікаційної  
бакалаврської роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Волошина К.А.  
(прізвище та ініціали)

Завдання отримав до виконання

\_\_\_\_\_

(підпис студента)

Тітов О.В.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота: 75 с., 7 рис., 20 табл., 51 використане джерело, 4 додатка

Метою дослідження є обґрунтування практичних заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління діяльністю ТОВ “Наdejда Л”.

Предметом дослідження є механізму антикризового управління підприємством.

Об’єктом даного дослідження є ТОВ “Наdejда Л”

Основними завданнями, що вирішувалися у дипломній роботі, були: проведення організаційно-економічний та фінансовий аналіз господарської діяльності ТОВ “Наdejда Л”; розробка пропозиції щодо антикризового управління діяльністю ТОВ “Наdejда Л”.

У якості пропозицій з удосконалювання антикризового управління в ТОВ “Наdejда Л” був розроблений комплект документів, до складу якого ввійшли:

1. План заходів щодо розвитку антикризового управління ТОВ “Наdejда Л” на 2010 рік;
2. Положення про комісію з антикризового управління;
3. Положення про фінансовий контролінг;
4. Положення про систему автоматизації у фінансовому контролінгу.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може сягнути 50962,2 тис.грн.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ,  
КОНТРОЛЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ,  
ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	6
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Сутність антикризового управління, його цілі та завдання	10
1.2. Управлінські аспекти організації антикризових заходів	13
1.3. Інформаційне забезпечення антикризового управління підприємством	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ “Наdejда Л”	23
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ “Наdejда Л”	23
2.2. Аналіз ознак кризового стану ТОВ “Наdejда Л”	28
2.3. Характеристика особливостей організації та результативності антикризового управління в межах ТОВ “Наdejда Л”	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ “Наdejда Л”	48
3.1. Розробка організаційно-економічних заходів та антикризової програми для ТОВ “Наdejда Л”	48
3.2. Організаційно-розпорядчий супровід антикризового управління підприємством	54
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів на ТОВ “Наdejда Л”	68
ВИСНОВКИ	72
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ	83

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Повна назва	Пояснення/переклад
абс.	абсолютний, абсолютне	
відн.	відносний, відносне	
вир-во	виробництво	
грн.	гривня, гривень	
коп.	копійка	
м.	місто	
розд.	розділ	
р-н	район	
ред.	редакція, редактор	
рис.	рисунок	
стор.	сторінка	
табл.	таблиця	
тис. грн.	тисяч гривень	

## ВСТУП

Україна є країною з ринковою економікою, такий статус офіційно надано нашій країні з 1 грудня 2016 року Євросоюзом, а з 17 лютого 2017 року Сполученими Штатами Америки. Отже, Україна вступає в нову фазу свого розвитку, що характеризується розширенням спектра ринкових перетворень, пошуком нових ефективних методів досягнення конкурентноздатності у світі, створенням нового механізму міжнародного партнерства нашої держави в глобальних процесах сучасності. Теперішні реалії переходу України до нового етапу становлення ринкових відносин характеризуються недостатнім рівнем готовності економіки нашої країни до впровадження високоефективних форм фінансово-економічного співробітництва. Останнім часом ця проблема є досить відчутною. Це пояснюється новими ринковими вимогами фахової спеціалізації та досвіду управління економічною діяльністю у сучасних умовах. Разом з тим, відкриття кордонів та розвиток ринкової економіки в Україні призводить до зростання конкуренції на внутрішньому ринку, що негативно впливає на діяльність українських підприємств, непристосованих до діяльності в умовах ринку.

Слід зауважити, що у країнах з ринковою економікою щорічно сотні тисяч підприємств припиняють свою діяльність, втративши актуальність внаслідок не відповідності виробничого й інтелектуального потенціалу запитам в першу чергу індустрії. Криза неефективних підприємств - це нормальне явище ринкової економіки, проте, варто відзначити, що важливою тенденцією залишається істотний вплив багатьох факторів і категорій, пов'язаних зі слабкою зацікавленістю державного сектору цими питаннями в Україні і тому це є погрозою для ефективного ведення бізнесу. Таким чином, дослідження функціонування механізму управління підприємством яке знаходиться у кризовому стані в умовах ринкової економіки та пошук шляхів його вдосконалення надзвичайно актуальні.

Специфікою розвитку кризових явищ на вітчизняних підприємствах є перехід від командно-адміністративної системи управління до ринкової, неадекватні наслідки впровадження ринкових взаємовідносин, а також, складна політична і законодавча ситуація, але зрозуміло, що у будь-якому випадку, на розвиток бізнесу впливають, не лише ці фактори. Багато економічних реформ, проведених в ході переходу від командно-адміністративної до ринкової моделі господарювання, не враховували специфічні особливості структури і взаємозв'язки галузей економіки України, супроводжувались зміною умов і принципів функціонування підприємств, слід зауважити, що основні причини і механізми розвитку кризи розкриті в неповному обсязі, це ускладнює розробку правильних економічних способів виходу з кризи.

Предметом дослідження є механізму антикризового управління підприємством.

Об'єктом даного дослідження є ТОВ “Наdejда Л”.

Метою бакалаврської дипломної роботи дослідження є обґрунтування практичних заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління діяльністю ТОВ “Наdejда Л”.

Для досягнення поставленої мети були вирішені такі завдання:

- проведений теоретичний аналіз та узагальнено підходи стосовно визначення понять „криза” та „антикризове управління” на макро- та мікрорівні;
- досліджено та систематизовано основні показники, що є ознаками кризового стану підприємства;
- досліджено основні механізми та інструментарії подолання кризи на мікро- (підприємство) та макро - (держава) рівнях та проведено систематизацію;
- проведений організаційно-економічний та фінансовий аналіз господарської діяльності ТОВ “Наdejда Л”;
- сформульовані і розроблені пропозиції щодо антикризового



управління діяльністю ТОВ “Надежда Л”.

Для досягнення поставленої мети було використано наступні методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для з’ясування та уточнення сутності поняття „криза” та „антикризове управління”, статистичного аналізу – для вивчення, групування, виявлення тенденцій видозмін чинників що впливають на виникнення кризових явищ на мікро- та макрорівнях, табличний – для представлення розрахунків і конкретних результатів, графічний – для наочного зображення статистичного матеріалу і схематичного зображення теоретичних і практичних положень дослідження, фінансово-економічний - для дослідження господарської діяльності ТОВ “Надежда Л”. Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп’ютерних технологій та програмного забезпечення (Ms Word, Ms Excel, Statistica).

Окремі і загальні теоретичні положення проведеного дипломного дослідження оприлюднено на Всеукраїнській міжвузівській науковій студентській конференції “Проблеми економіки, управління та розвитку підприємств в сучасних умовах”.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

#### 1.1. Сутність антикризового управління, його цілі та завдання

Антикризове управління - це управління в умовах ризику і запобігання банкрутства організації, це система управлінських заходів з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Отже, поняття антикризового управління застосовується в двох значеннях:

1) в широкому сенсі слова - це системне управління об'єктом господарювання на тому чи іншому рівні економіки, під кутом зору протидії кризи [16, с. 114];

2) у вузькому сенсі - система організаційно-управлінських заходів щодо окремого підприємства, що потрапив в стан кризи, що зазвичай виражається в неплатоспроможності, яка у разі затяжного непереборного характеру нейтралізується через процедуру банкрутства [1, с. 7].

При цьому велике значення має встановлення факту фінансової неспроможності підприємства, яке регулюється законодавчо. До такого підприємства можуть бути застосовані різні заходи: зміна власника, призначення арбітражем керуючого підприємства з боку (тимчасового, адміністративного, зовнішнього, конкурсного), виставлення частини майна на аукціон, реорганізація підприємства або його ліквідація.

Концепція антикризового управління розглядається або як проблема винятково макроекономічного масштабу, і при цьому не береться до уваги, що кризи виникають в окремій організації і не завжди залежать від загальної економічної обстановки, або розглядаються тільки економічні аспекти кризи в організації і залишаються осторонь соціальні, політичні, психологічні, природні та інші фактори.

Предметом антикризового управління є фактори кризи, тобто всі

прояви сукупного загострення внутрішніх і зовнішніх протиріч, що призводять до настання кризи.

Суть антикризового управління виражається в положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути керованими, що здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки [11, с. 24].

Кризи різні, і управління ними може бути різним. Це різноманіття проявляється в системі і процесах управління, а також в механізмі управління.

Для подолання кризового стану необхідна реалізація системи антикризового управління (реалізацією цієї системи на практиці займаються кризові менеджери) - це система методів попередньої діагностики і можливого захисту організації від банкрутства, яка передбачає реалізацію наступних кроків дослідження:

- 1) періодичне дослідження фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку, викликають загрозу банкрутства;
- 2) визначення масштабів кризового стану підприємства;
- 3) вивчення основних факторів, що обумовили кризовий розвиток підприємства;
- 4) формування цілей і вибір основних механізмів антикризового фінансового управління підприємством при загрозі банкрутства;
- 5) впровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства;
- 6) вибір ефективних форм санації підприємства;

7) фінансове забезпечення ліквідаційних процедур при банкрутстві підприємства.

Механізмом антикризового управління є вся сукупність і цілісність елементів, що входять в теорію і практику антикризового управління:

- субстанціональні елементи (суб'єкти антикризового управління, відносини і зв'язки учасників антикризового процесу, законодавча база антикризового регулювання);

- функціональні елементи (принципи антикризового регулювання, антикризова стратегія підприємства, антикризова політика підприємства, антикризове прогнозування, антикризові процедури, програми з фінансового оздоровлення підприємства, моніторинг стану підприємств, маркетинг антикризового управління, прийняття управлінських рішень, координування та організація їх виконання, запровадження системи стимулів, облік і контроль результатів функціонування).

У механізмі антикризового управління, що має свої особливості, пріоритети повинні віддаватися:

- мотивування, орієнтованому на антикризові заходи, економії ресурсів, уникненню помилок, обережності, глибокому аналізу ситуацій, професіоналізму і пр.

- установкам на оптимізм і впевненість, соціально-психологічну стабільність діяльності;

- ініціативності у вирішенні проблем і пошуку найкращих варіантів розвитку;

- корпоративності, взаємоприйнятності, пошуку і підтримці інновацій.

Все це в сукупності повинно знайти відображення в стилі управління, який характеризується: професійним довірою, цілеспрямованістю, дослідницьким підходом, прийняттям відповідальності [35, с. 40].

До характеристик антикризового управління слід віднести:

- 1) функції антикризового управління - це види діяльності, які відображають предмет управління і визначають його результат. Вони

відповідають на просте запитання: що треба робити, щоб управляти успішно напередодні, процесі і наслідках кризи.

В цьому відношенні можна виділити шість функцій: передкризовий управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття рішень.

2) у розвитку будь-якого управління дві його протилежності - інтеграція і диференціація: посилення інтеграції завжди веде до послаблення диференціації і навпаки. Зв'язок інтеграції і диференціації в переломних моментах характеризує формування нових організаційних форм управління чи організацій нового типу. У цій взаємодії є точки кризи організації. Як правило, це точки, що відображають небезпеку «розпаду», руйнування організаційних основ. Вихід з кризи - зміна співвідношення інтеграції та диференціації управління на новій організаційній основі.

3) немає управління без внутрішніх і зовнішніх обмежень, які знаходяться в певному, але мінливому співвідношенні. В залежності від того, як будується це співвідношення, змінюється й імовірність кризових явищ.

4) поєднання формального і неформального управління, що визначають зону раціональної організації антикризового управління, яка може звужуватися або розширюватися. Її звуження відбиває підвищення небезпеки кризи чи небезпеки найбільш гострого його прояви.

5) раціональна стратегія розвитку. Вибір тієї чи іншої стратегії визначається характером і глибиною кризи.

## 1.2. Управлінські аспекти організації антикризових заходів

Будь-яке управління являє собою процес, тобто послідовність операцій, прийомів, методів формування та здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природне закономірне зміст, який визначається сутністю управління: цілепокладання, оцінка ситуації, знаходження головної

проблеми, прийняття і реалізація управлінського рішення.

Але в рамках загального змісту процесу управління можуть бути різні варіанти формування впливу, які відображають особливості суб'єкта й об'єкта управління, конкретні обставини, досвід і компетенцію менеджера і персоналу управління та інші характеристики практичних умов управлінської діяльності.

Відповідно до цього процес управління свідомо вибудовується за критеріями раціональності, економії часу, використання ресурсів, максимальної ефективності, характером виникаючих проблем. Це і називається технологією управління, яка полягає у виборі та реалізації певної послідовності, паралельності, комбінації операцій при розробці управлінського рішення.

Антикризове управління, як і будь-яке інше, характеризується певними технологічними схемами управління. Але специфіка антикризового управління відображає і специфіку його технології. Тут істотний вплив можуть чинити фактори дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності та ризику, складного переплетення проблем, тиску зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

Технологія антикризового управління - це комплекс послідовних заходів попередження, профілактики, подолання кризи, зниження рівня його негативних наслідків. Вона передбачає велику дослідницько-аналітичну та соціально-організаційну діяльність. Технологію антикризового управління не можна зводити тільки до пошуку варіантів поведінки - це технологія активної управлінської діяльності, яка характеризується повним комплексом функцій, ролей і повноважень [38, с. 140].

Найбільш відповідальним етапом в технології антикризового управління є розробка управлінських рішень. Якість управлінських рішень в процесах антикризового управління залежить від безлічі факторів, найбільш значущими з яких є наступні.



Рис. 1.1. Основні напрями антикризового управління

Категорія проблем:

- стандартні - їх рішення вимагає чіткого слідування певним стандартам. Такі проблеми не допускають ніяких відхилень у бік, і в кінцевому підсумку в їх вирішенні головну роль повинні відігравати уміння і навички;

- типові - вони вирішуються на базі безлічі визначених, заздалегідь заданих правил, причому в ході вирішення потрібно з наявного безлічі вибрати конкретний, часто єдиний, набір правил, який дозволяє домогтися успіху;

- евристичні - їх рішення вимагає творчості, пошуку, осяяння.

Процес розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні складається з наступних етапів.

Етап 1. Розробка системи заходів (відповідно до мети і ситуацією) з попередження кризи або висновку фірми з кризової ситуації (рис.1.2).

Етап 2. Збір вихідної інформації - ситуацію в організації, тобто аналіз документів (звіти, плани, вхідні і вихідні документи, листування і т. д.) різних структурних підрозділів фірми. Аналіз господарської діяльності дозволяє виявити слабкі місця, що потребують доопрацювання з метою підвищення потенціалу розвитку організації.

Етап 3. Морфологічний аналіз зовнішньої і внутрішньої обстановки, дослідження випадкових і закономірних тенденцій, загроз і можливостей розвитку, переваг і критичних чинників.

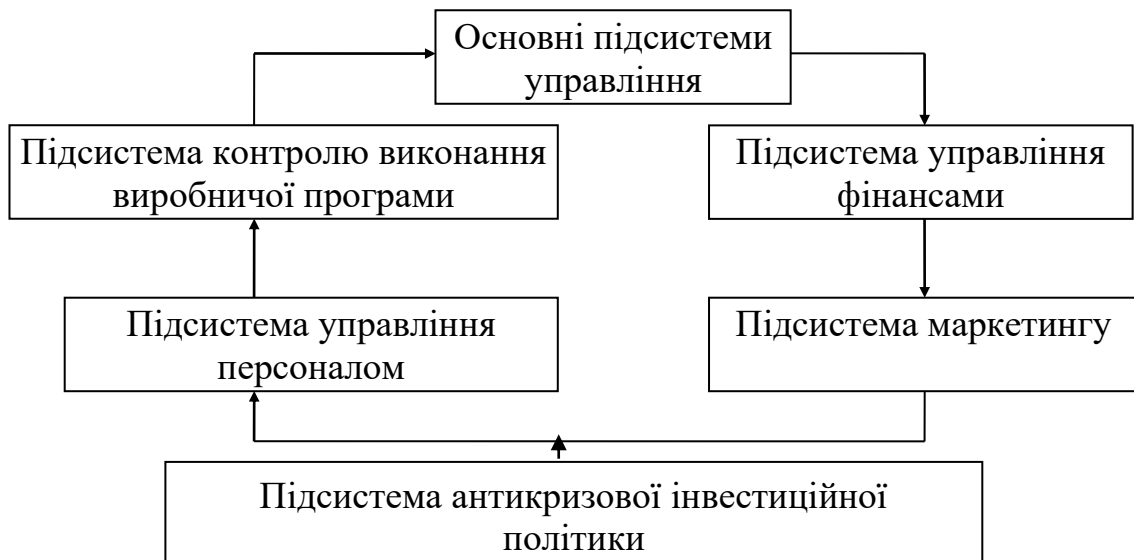


Рис. 1.2. Основні підсистеми управління які задіяні у системі антикризового управління підприємством

Етап 4. Пошук варіантів уникнення кризи (якщо є ймовірність його настання), пом'якшення або шляхів виведення організації з кризової ситуації. Можливість виведення організації з кризової ситуації залежить від ступеня впливу кризи на її діяльність. Цей етап передбачає визначення шляху подальшого розвитку.

Етап 5. Якщо сприятливий момент початку діяльності з виведення організації з кризової ситуації пройшов, а кардинальні зміни можуть породити соціальний вибух, можливі лише контроль за протікають процесами без втручання в них і отримання підтримки держави або регіону. Надалі змінилася ситуація на ринку може дозволити знову повернутися до проблеми виведення організації з кризової ситуації, в цьому випадку розглядають два наступні варіанти розвитку (етапи 6 і 7).

Етап 6. Якщо кризова ситуація мала значний негативний вплив на діяльність організації і подальше її існування неможливе, будують модель деструктуризації, припинення діяльності організації та оголошення її банкрутом.

Етап 7. Якщо кризова ситуація зробила слабке негативний вплив на діяльність організації, будують модель її реорганізації, яка передбачає зміну структури організації, скорочення тих виробництв, які збиткові або витрати



на які непорівнянні з одержуваної прибутком [15, с. 218].

Моделі, отримані на етапах 5-7, дозволять прогнозувати показники діяльності організації в залежності від обраного шляху виходу з кризової ситуації.

Етап 8. Визначення ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей реорганізації. Обсяг ресурсів залежить від масштабів реорганізації. Ресурси можуть бути внутрішніми і зовнішніми. При достатності ресурсів розробляють заходи з реалізації поставлених цілей (етап 9).

Етап 9. Розробка заходів з реалізації поставлених цілей, тобто складання програми дій по реалізації антикризових управлінських рішень.

Етап 10. Перевірка можливостей досягнення поставлених цілей, тобто аналіз наявних ресурсів і перевірка якості проведення морфологічного аналізу кризової ситуації. У разі виявлення недостатності ресурсів переглядається програма виведення організації з кризової ситуації, у разі неякісного проведення морфологічного аналізу його проводять повторно і подальші дії здійснюють з урахуванням нових отриманих результатів.

Етап 11. Формулювання управлінських рішень щодо виходу з кризової ситуації (антикризові управлінські рішення) на основі отриманих даних і розроблених програм реалізації цілей (рис.1.3).

Однак технологія антикризового управління характеризується не тільки послідовністю етапів розробки управлінських рішень, але і використанням певних прийомів аналізу та оцінок, організації роботи, вибору варіантів і ін.

Всю сукупність проблем антикризового управління можна представити чотирма групами:

Перша група - проблеми розпізнавання передкризових ситуацій. Це не проста справа - своєчасно побачити настання кризи, знайти її перші ознаки, зрозуміти його характер. Від цього залежить можливе запобігання кризи. Але не тільки від цього. Механізми запобігання кризи треба побудувати і

запустити в дію. І це теж проблема управління [7, с. 88].

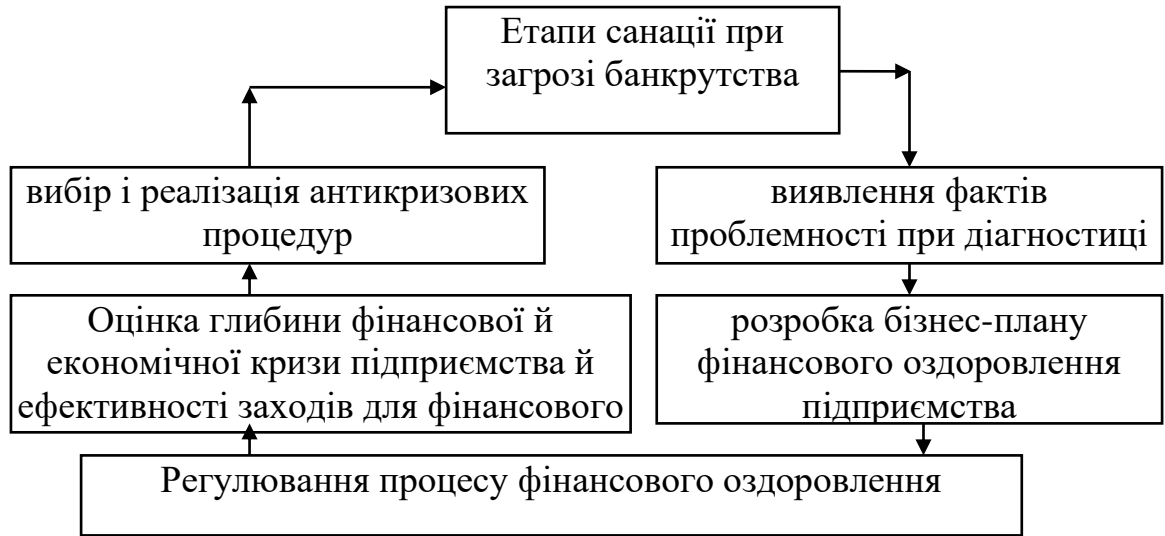


Рис. 1.3. Основні етапи антикризового управління при загрозі банкрутства

Але не всі кризи можна запобігти, багато з них треба пережити, перебороти. І це досягається за допомогою управління. Воно вирішує проблеми життєдіяльності організації в період кризи, сприяє виходу з кризи і ліквідації його наслідків.

Друга група проблем антикризового управління пов'язана з ключовими сферами життєдіяльності організації. Це насамперед методологічні проблеми її життєдіяльності. У процесах їхнього вирішення формулюються місія і ціль управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації.

Ця група включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Наприклад, в економічному антикризовому управлінні виникає необхідність визначення типів диверсифікованості виробництва чи проведення конверсії, що вимагає додаткових ресурсів, пошуку джерел фінансування. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, соціально-психологічні проблеми [2, с. 30].

Проблематику антикризового управління можна представити і в диверсифікації технології управління (третя група проблем). Вона включає в самому загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів

поведінки соціально-економічної системи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу та оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує безліч обмежень за часом, кваліфікації персоналу, недостатності інформації та ін. До цієї ж групи можна віднести і проблеми розробки інноваційних стратегій, які сприяють виходу організації з кризи.

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію персоналу, які завжди супроводжують кризові ситуації, інвестування антикризових заходів, проблеми банкрутства і санації підприємств.

Склад типових проблем антикризового управління підкреслює, що воно є особливим типом управління, що володіє як загальними для управління рисами, так і специфічними характеристиками.

### 1.3. Інформаційне забезпечення антикризового управління підприємством

Інформаційну базу антикризового менеджменту на підприємстві формують з внутрішніх та зовнішніх джерел.

До внутрішніх джерел відносять: фінансову, податкову та статистичну звітність підприємства, дані управлінського обліку, матеріали аудиторських перевірок, результати внутрішніх перевірок та спостережень.

Зовнішніми джерелами діагностування кризових явищ можуть бути періодичні видання, офіційні статистичні щорічники, комерційні випуски, прайс-листи, засоби телекомунікації, комп'ютерні інформаційні мережі.

При формуванні інформаційної бази необхідно дотримуватися таких принципів, як актуальність, достовірність, надійність, релевантність, цілеспрямованість та інформаційна єдність даних, повнота відображення змісту, зрозумілість. Важливим фактором є також визначення періодичності відстеження значень тих чи інших показників, проведення моніторингу зовнішнього середовища.

Збір інформації з внутрішніх джерел, особливо на великих підприємствах, не завжди відповідає вищезазначеним критеріям.

Для уникнення цих недоліків на сьогодні підприємства можуть застосовувати системи управління ресурсами (Enterprise Resource Planning, ERP-система). Використання такої системи робить прозорими всі бізнес-процеси підприємства: виробництво, постачання, збут, планування, облік та ін.

Великі підприємства можуть використовувати такі системи, як Oracle, BAAN IV, SAP R/3, середні – Microsoft Ахapta, Scala, “Парус”, “Галактика”, невеликі – “1С”, SAP Business One.

Слід зазначити, що дані фінансової звітності підприємства використовують і зовнішні користувачі, які мають безпосередню або опосередковану зацікавленість в його діяльності. До першої групи належать потенційні інвестори підприємства, нинішні та потенційні кредитори, постачальники та покупці, податкові органи. До другої групи відносять тих юридичних та фізичних осіб, яким вивчення звітності необхідне для захисту інтересів користувачів з першої групи, а саме: аудиторські служби; консультанти з фінансових питань; органи реєстрації та інші державні контролюючі органи; законодавчі органи; юристи; профспілки та ін. На основі даних фінансової звітності вони приймають рішення про доцільність подальшої взаємодії з підприємством [21, с. 8].

Відповідність інформації, відображеної у фінансовій звітності, вищезазначеним критеріям особливо ретельно перевіряється в умовах, коли спостерігається погіршення фінансового стану підприємства чи в умовах фінансової кризи, коли необхідно оцінити санаційну спроможність підприємства та реалістичність плану фінансового оздоровлення.

Однак, як зазначають фахівці, на сьогодні зовнішня звітність не може повною мірою задовольнити інформаційні потреби чужоземних власників капіталу, оскільки вона, як правило, складається без дотримання або за умови часткового застосування загальновизнаних принципів бухгалтерського

обліку.

Тому постає проблема достовірності відображення у ній інформації про фінансові ресурси підприємства.

Зазначені недоліки ускладнюють прийняття рішень на підприємствах, що потребують додаткових інвестицій і розраховують на залучення чужоземного капіталу.

На сучасному етапі важливого значення набуває забезпечення захисту вихідної інформації. Заходи щодо захисту повинні усунути можливість фізичного знищення чи перекручування інформації, використання її сторонніми особами, яке може призвести до розголошення конфіденційної інформації і завдати значних економічних збитків.

Таким чином, інформаційне забезпечення антикризового управління на підприємстві повинно формуватися з урахуванням основних його функцій, галузевих особливостей підприємства та координації усіх підрозділів. Основні функції інформаційного забезпечення антикризового управління наведені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Основні функції інформаційного забезпечення антикризового управління підприємством

Функція	Значення
Інформаційна	Забезпечення інформацією, необхідною для поточного планування, контролю і прийняття оперативних управлінських рішень керівників на всіх рівнях управління підприємством.
Комунікаційна	Формування інформації, яка є засобом внутрішнього комунікаційного зв'язку між рівнями управління і різними структурними підрозділами підприємства
Контрольна	Оперативний контроль і оцінка результатів діяльності в межах окремих підрозділів і підприємства загалом в досягненні поставленої мети
Аналітична	Розробка основних підконтрольних показників, визначення ступеня впливу різних факторів на кінцевий результат, розроблення заходів для усунення наявних відхилень від заданих параметрів
Прогнозна (стратегічна)	Перспективне планування подолання кризової ситуації, прогнозування банкрутства, координація розвитку підприємства у майбутньому

Урахування вищезазначених функціональних особливостей інформації потребує в межах антикризового управління створення єдиної інформаційно - аналітичної бази шляхом реорганізації традиційної інформаційної системи підприємства. Якщо на підприємстві відсутні комплексні програмні продукти з управління, то інформація формується у різних базах, різних підрозділах, з урахуванням різних стандартів, а це значно ускладнює її оперативне отримання та застосування для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, антикризове управління базується на передбаченні появи кризових ситуацій, пом'якшенні впливу і наслідків криз у господарській діяльності підприємств. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки Держави процес реалізації антикризових заходів на підприємствах стикається з безліччю проблем, серед яких доцільно виділити: відсутність підготовлених фахівців у сфері антикризового управління, брак теоретичних науково-обґрунтованих розробок, у тому числі неможливість точного об'єктивного визначення масштабів розвитку економічної кризи, її характеристик, напрямів та ступеня розповсюдження. Головною причиною є відсутність інформаційно-аналітичної бази антикризового управління підприємством, яка б ураховувала галузеві особливості функціонування підприємства, стадію кризового становища та інші фактори. Створення такої бази потребує від підприємства зміни традиційних підходів до організації інформаційних потоків. Основні завдання, які виникають при створенні такої бази: переорієнтація системи обліку з минулого у майбутнє, створення на базі облікових даних інформаційної системи підтримки управлінських антикризових рішень, створення загальної інформаційної системи з урахуванням особливості функціонування конкретного підприємства, координація функціонування інформаційної системи, контроль діяльності структурних підрозділів та підприємства загалом.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ “НАДЕЖДА Л”

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ “Надежда Л”

ТОВ “Надежда Л” було створене в 1994 році на базі державного підприємства “Криворізький дріжджовий завод” і довгий час відоме на ринку України і ближнього зарубіжжя як виробник хлібопекарських дріжджів стабільної високої якості, за що двічі було нагороджено призом “Золота Ніка” за технологію та якість”: в 1999 році на Двадцятому інтернаціональному нагородженні в м. Франкфурт-на-Майні та в 2000 році в м.Женева на нагородженні, присвяченому початку нового тисячоліття.

З 2020 р. підприємство входить до складу міжнародної групи «Лесафр».

Організаційна структура підприємства наведена на рис.2.1.

Чисельність працюючих на дріжджовому заводі протягом останніх 5 років майже незмінна і складає 80-85 чоловік. Плинність кадрів фактично відсутня.

Структура виробничих підрозділів наступна: цех з виробництва дріжджів; цех з виробництва оцту; купажно-розливний цех; допоміжні служби

На даний момент підприємство знаходиться на стадії розширення виробництва деяких видів продукції.

Перш, ніж розпочати аналіз фінансово-економічного стану підприємства, необхідно провести ґрунтовний аналіз основних техніко-економічних показників. Це дозволить попередньо обґрунтувати можливі причини зміни ефективності діяльності підприємства.

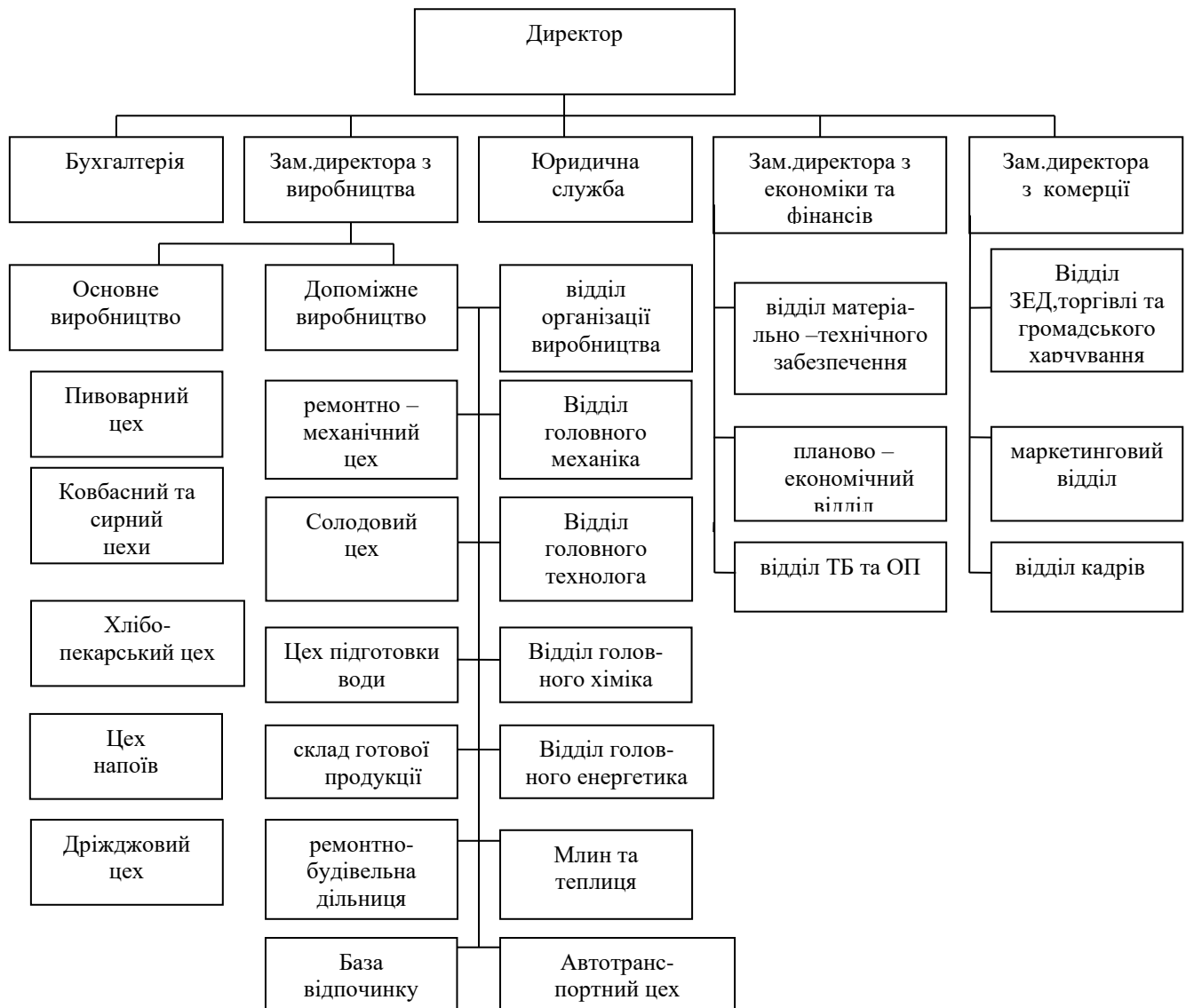


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ “Надежда Л”

Фактичні значення основних техніко-економічних показників ТОВ “Надежда Л” за 2018-2022 роки наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг товарної продукції, тис.грн.	3556	2840	5670	9443	12216
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	3036	2618	3938	8831	13741
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	1,06	1,07	1,04	0,97	0,97
Продуктивність праці, тис.грн./люд.	20,67	17,11	35,44	66,5	89,82
Фондовіддача, грн./грн.	0,108	0,087	0,175	0,289	0,379
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	-1015	-1334	-536	-1838	-2722



Для отримання об'єктивної характеристики потрібно проаналізувати зміну основних техніко-економічних показників за допомогою методу аналізу рядів динаміки. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності підприємства приведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ  
“Наdejда Л”

Показники	Роки	Факт. значення	Абсолютний приріст		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
			Баз.	Ланц.	Баз.	Ланц.	Баз.	Ланц.
Обсяг товарної продукції, тис.грн.	2018	3556	-	-	100,00	-	-	-
	2019	2840	-716	-716	79,87	79,87	-20,13	-20,13
	2020	5670	2114	2830	159,45	199,65	59,45	99,65
	2021	9443	5887	3773	265,55	166,54	165,55	66,54
	2022	12216	8660	2773	343,53	129,37	243,53	29,37
Обсяг реалізованої продукції; тис.грн.	2018	3036	-	-	100,00	-	-	-
	2019	2618	-418	-418	86,23	86,23	-13,77	-13,77
	2020	3938	902	1320	129,71	150,42	29,71	50,42
	2021	8831	5795	4893	290,88	224,25	190,88	24,25
	2022	13741	10705	4910	452,60	155,6	352,60	55,6
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	2018	1,06	-	-	100,00	-	-	-
	2019	1,07	0,01	0,01	100,94	100,94	0,64	0,94
	2020	1,04	-0,02	-0,03	98,11	97,20	-1,89	-2,8
	2021	0,97	-0,09	-0,07	91,51	93,27	-8,49	-6,73
	2022	0,97	-0,09	0,0	91,51	100,0	-8,49	0,0
Продуктивність праці, тис.грн./люд.	2018	20,67	-	-	100,00	-	-	-
	2019	17,11	-3,56	-3,56	82,78	82,78	-17,22	-17,22
	2020	35,44	14,77	18,33	171,46	207,13	71,46	101,13
	2021	66,5	45,83	31,06	321,72	187,64	221,72	87,64
	2022	89,82	69,15	23,32	434,54	135,07	334,54	35,07
Фондовіддача, грн./грн.	2018	0,108	-	-	100,00	-	-	-
	2019	0,087	-0,021	-0,021	80,55	80,55	-19,45	-19,45
	2020	0,175	0,067	0,088	162,04	201,15	62,04	101,15
	2021	0,289	0,181	0,114	267,59	165,14	167,59	65,14
	2022	0,379	0,271	0,09	350,94	131,14	250,93	31,14
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	2018	-1015	-	-	100,00			
	2019	-1334	-319	-319	131,43	131,43	31,43	31,43
	2020	-536	479	798	52,81	40,18	-47,19	-59,82
	2021	-1838	-823	-1302	181,08	342,91	81,08	242,91
	2022	-2722	-1707	-884	268,18	148,10	168,18	68,18

Основним показником, що характеризує обсяг виробництва, прийнято вважати обсяг товарної продукції в оптових цінах. Від величини цього показника в значній мірі залежить рівень всіх інших показників, що характеризують діяльність підприємства, тому аналізуючи показники діяльності підприємства, необхідно їх розглядати у тісному взаємозв'язку. Аналізуючи обсяг товарної продукції за даними табл., слід відмітити його збільшення протягом 2018 - 2022 рр. на 8660 тис.грн або 243,53 %.

Протягом 2018-2019 рр. обсяг реалізованої продукції зменшився на 418 тис.грн або 13,77 %. Причиною спаду обсягів реалізації було зниження попиту на продукцію підприємства через перенасичення ринку. Проте, в наступному році обсяг реалізації різко зріс на 1320 тис.грн (50,42%) порівняно з попереднім і надалі продовжував зростати, що зумовлено розширенням ринків збуту, оскільки крім прямих поставок, почали використовуватися послуги посередників, які крім реалізації продукції почали займатися і рекламою продукції в своїх регіонах. Зростання обсягів було спричинене збільшенням кількості замовлень, зміною структури виконуваних робіт і асортименту продукції.

Щодо витрат на 1 грн. реалізованої продукції, то вони коливались в межах 1,07 грн. - 0,97 грн. Хоча витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції і зменшуються до рівня 0,97 грн, але залишаються досить високими. Такий високий рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції можна пояснити великою часткою постійних витрат у собівартості продукції, оскільки обсяг збільшується. Крім того, ціни на матеріальні ресурси (сировину, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергію) постійно зростають.

Протягом аналізованого періоду було зафіксовано зменшення чисельності працівників від 172 чол. у 2018 році до 136 чол. у 2022 році. Протягом 2018-2022 років відбулось зростання рівня продуктивності праці на 69,15 тис.грн/люд або на 334,54%. Оскільки, продуктивність праці показує частку продукції, виробленої одним працівником, то зростання рівня

продуктивності праці дозволяє говорити про ріст ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Також ріст продуктивності праці можна пояснити впровадженням організаційно-технічних заходів: введення нових основних виробничих засобів, покращення технологічних процесів, використання більш якісної сировини і комплектуючих, підвищення загального рівня організації виробництва.

Наступним показником, який аналізується, є фондвіддача. Фондовіддача характеризує ефективність використання основних виробничих засобів і показує кількість товарної продукції, яка припадає на 1 грн. основних засобів. Тому закономірно, що фондвіддача має тенденцію до зростання. Так, за 2018-2022 роки фондвіддача зросла на 0,271 грн./грн. (250,93%). Загальну тенденцію до збільшення фондвіддачі можна пояснити зростанням обсягів виробництва.

Аналізуючи результат фінансової діяльності, можна побачити, що протягом 2018-2022 років підприємство одержувало збиток. Це можна пояснити наявністю на підприємстві залишків готової продукції з попередніх років, що під час інфляційних періодів не встигали себе окупити. Також витрати на виробництво реалізованої продукції є досить високими, тому виробництво є неприбутковим і підприємство отримує збитки від своєї діяльності.

Таким чином, проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ “Наdejда Л” за 2018-2022 роки, ми можемо відмітити значне збільшення обсягів товарної продукції, від якого в значній мірі залежить рівень всіх інших показників, що характеризують діяльність підприємства. Разом з цим, протягом 2018-2022 років спостерігається тенденція до зростання обсягу реалізованої продукції, що зумовлена розширенням ринків збуту, а також внаслідок застосування вдалої цінової політики.

Аналіз діяльності показав, що без пошуку нових інвесторів і замовників, реорганізації системи управління підприємство може взагалі припинити свою діяльність.

## 2.2. Аналіз ознак кризового стану ТОВ “Наdejда Л”

Перш ніж аналізувати стан антикризового управління на підприємстві, вважаємо за доцільне навести інформацію про фінансовий стан ТОВ «Наdejда Л».

Для аналізу ліквідності підприємства скористаємось Додатком А «Аналіз ліквідності балансу ТОВ “Наdejда Л”». Вихідні дані взяті з «Балансу ТОВ “Наdejда Л” за 2019-2022 роки».

Як видно з Додатку А, перша умова аналізу ліквідності балансу не виконується. Це вказує на те, що фактична ліквідність балансу відрізняється від абсолютної, тобто ліквідність підприємства досить низька. Так, негайні пасиви значно перевищують найліквідніші активи. Короткострокові пасиви є більшими від активів, що швидко реалізуються. Переважна частина зобов'язань покривається за рахунок активів повільної реалізації. Така ситуація робить досить непривабливою співпрацю з підприємством для його постачальників і кредиторів, оскільки на рахунку підприємства відсутні грошові кошти.

Наступним етапом аналізу ліквідності підприємства є розрахунок та аналіз основних показників ліквідності, які дають оцінку можливості підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. Динаміку зміни ліквідності ТОВ “Наdejда Л” прослідкуємо за допомогою показників наведених в табл. 2.3.

Як видно з табл. 2.3, загальний коефіцієнт ліквідності протягом 2019-2022 років спадає. У 2020 році ріст склав 111,68%, а з 2021 року він почав зменшуватися і на 01.01.23 він склав 1,78 або 53,29% порівняно з базовим 2019 роком. Це пояснюється тим, що протягом даного періоду розмір поточних активів зростає швидше, ніж величина поточних пасивів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 році зростає (на 453,33%) а у 2021-2022 роках спадає. Стрімкий ріст (на 453,33%) спостерігався у 2020 році, що було викликано незначним зменшенням питомої ваги виробничих

запасів та збільшенням дебіторської заборгованості на 1598 тис.грн. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яка кількість грошових коштів, розрахунків та інших активів припадає на 1 грн. поточних зобов'язань. Тобто він обчислюється для вужчого кола поточних активів, коли з розрахунку виключили найменш ліквідну їх частину - виробничі запаси. Значення коефіцієнту коливалось в межах від 0,15 до 0,68. Оскільки зростання коефіцієнта швидкої ліквідності було пов'язано, в основному, із зростанням невиправданої дебіторської заборгованості, то це свідчить про фінансові проблеми підприємства.

Таблиця 2.3

## Розрахунок і динаміка показників ліквідності

Показник	Період							
	01.01.20		01.01.21		01.01.22		01.01.23	
	знач	знач	Відх.,%	знач	Відх.,%	знач	Відх.,%	
Поточні активи, тис.грн	10478	11635	111,04	10029	86,20	11278	112,45	
Грошові кошти, розрахунки та інші активи, тис.грн	461	2111	457,92	1599	75,75	2381	148,91	
Грошові кошти, тис.грн	1	28	2800	144	514,29	7	4,86	
Поточні пасиви, тис.грн	3136	3118	99,43	3628	116,36	6324	174,31	
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,34	3,73	111,68	2,76	73,99	1,78	64,49	
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,15	0,68	453,33	0,44	64,71	0,38	86,36	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0003	0,01	3333,3	0,04	400	0,001	2,5	

Для створення цілісної картини економічного аналізу показників ліквідності слід спрогнозувати можливий рівень коефіцієнта швидкої ліквідності станом на 01.01.2022 і на 01.01.2012 року використовуючи поліноміальну залежність. Вона застосовується для наближення процесу, що має декілька, починаючи з одного, виражених екстремумів (максимумів чи мінімумів). Кількість екстремумів залежить від степені полінома. Поліноміальна функція записується таким чином:

$$y(t)=a_0+a_1t+a_2t^2+a_3t^3+\dots+a_nt^n \quad (2.1)$$

де  $a_0 \dots a_n$  - розрахункові параметри рівняння.

Провівши перевірку, наглядно стало видно, що поліноміальний прогноз коефіцієнта швидкої ліквідності є найбільш достовірний, тому що значення коефіцієнта детермінації цієї залежності найближче до одиниці. А отже, тим надійніше лінія даної залежності наближує представлений рядом динаміки процес. Прогнозований рівень коефіцієнта швидкої ліквідності:

$$K_{\text{шл}} 2021 = -0,02 * 6^2 + 0,1339 * 6 + 0,2391 = 0,32$$

$$K_{\text{шл}} 2022 = -0,02 * 7^2 + 0,1339 * 7 + 0,2391 = 0,20$$

Отже, протягом наступних двох років прогнозується зменшення коефіцієнта швидкої ліквідності до рівня 0,20 при дії факторів, таких як величини поточних пасивів, грошових коштів, розрахунків та інших активів. Слід зазначити, що прогноз не є оптимістичним, вразливість підприємства до тиску негативних зовнішніх факторів залишається високою.

Досить важливим показником для кредиторів підприємства є коефіцієнт абсолютної ліквідності. З табл. 3.3 видно, що на 01.01.2020 року на розрахунковому рахунку підприємства майже не було грошових коштів. Протягом наступних двох років коефіцієнт абсолютної ліквідності дещо зріс. Його значення протягом всього аналізованого періоду менше нормативного - 0,2 (максимальне значення протягом аналізованого періоду було на рівні 0,04 станом на 01.01.2022), тому ситуація є катастрофічною. Так, якщо кредитори підприємства водночас пред'являть йому свої боргові зобов'язання, то на розрахунковому рахунку майже немає коштів. Хоча, з іншого боку сторони кошти на розрахунковий рахунок можуть бути переведені за дуже малий проміжок часу при поверненні дебіторської заборгованості.

До другого класу показників, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства, належать показники оцінки платоспроможності та фінансової стабільності. Тому для аналізу фінансової стійкості ТОВ “Наdejда Л” за 2019-2022 роки розрахуємо значення необхідних показників, використовуючи для цього формули наведені в розділі 1. Вихідні дані для розрахунку взято з «Балансу ТОВ “Наdejда Л” за 2019-2022 роки». Результати показників та їх динаміка представлені в табл.

## 2.4.

Таблиця 2.4

## Показники фінансової стійкості ТОВ “Наdejда Л”

Показник	Період						
	01.01.20	01.01.21		01.01.22		01.01.23	
	Знач.	Знач.	Відх.,%	Знач.	Відх.,%	Знач.	Відх.,%
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,927	0,930	100,32	0,916	98,49	0,852	93,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,073	0,070	95,89	0,084	120,0	0,148	176,19
Коефіцієнт фінансової залежності	1,079	1,075	99,63	1,092	101,58	1,117	102,29
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,183	0,205	112,02	0,161	78,54	0,134	83,23
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,078	0,075	96,15	0,091	121,33	0,174	191,21
Коефіцієнт фінансової незалежності	12,82	13,33	103,98	10,99	82,45	5,75	52,32
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,701	0,732	104,42	0,638	87,16	0,439	68,81
Коефіцієнт інвестування	0,817	0,795	97,31	0,839	105,53	0,863	102,86

Аналізуючи зміну коефіцієнта концентрації власного капіталу, можна відмітити тенденцію до його зниження з 0,93 станом на 01.01.2021 року до 0,852 станом на початок 2021 року, проте воно, є незначним і значення коефіцієнта залишається більшим за рекомендоване (0,5). Незважаючи на те, що на кінець 2022 року значення даного показника зменшилось порівняно з попереднім роком на 6,99%, що зумовлено зменшенням власного капіталу на суму нерозподіленого прибутку, частка власних коштів у всьому капіталі, авансованому в діяльність, продовжує залишатись досить значною. Цей факт сприяє збільшенню довіри кредиторів до підприємства, оскільки підприємство має достатню кількість власних коштів для погашення заборгованості. Проте, з іншої точки зору, низьке значення коефіцієнта співвідношення власних і залучених коштів та відсутність довгострокових

позик свідчать про відсутність довіри до ТОВ “Наdejда Л” банківських установ.

Щодо наступного коефіцієнта фінансової залежності, то динаміка його зміни була протилежною, оскільки даний коефіцієнт є оберненим до коефіцієнта концентрації власного капіталу. Так, станом на 01.01.2020 року в кожній 1,078 грн., вкладеній в активи підприємства, 0,078 грн. запозичено, а на кінець 2022 року на кожну 1,117 грн., яка була вкладена в активи підприємства, 11,7 коп. запозичено.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показав, що частка власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності, тобто яку вкладено в оборотні засоби, коливається в межах від 0,205 до 0,134 протягом аналізованого періоду. Спостерігається негативна тенденція до зменшення величини оборотних коштів, тобто, зменшення оборотного капіталу підприємства відносно власного капіталу, що свідчить про низьку мобільність власних засобів підприємства.

Аналізувати зміну коефіцієнта структури довгострокових вкладень, який показує яка частина основних засобів та інших позаоборотних активів профінансована зовнішніми інвесторами, не можемо, оскільки у підприємства протягом аналізованого періоду не було довгострокових зобов'язань, тобто воно є незалежним від зовнішніх інвесторів. Проте, це свідчить про низький рівень довгострокових пасивів ТОВ “Наdejда Л”.

Найбільш загальною оцінкою фінансової стійкості підприємства є аналіз зміни коефіцієнта співвідношення власних та залучених коштів (коефіцієнт фінансової стійкості). Значення коефіцієнта у 2019 році на рівні 0,078 означає, що на кожну 1 грн. власних коштів припадає 7,8 коп. запозичених. Протягом аналізованого періоду спостерігалась зростаюча тенденція до рівня 0,174. Тобто, на кінець досліджуваного періоду на кожну гривню власних коштів припадало вже 17,4 коп. залучених. Зростання цього показника в динаміці свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто, про певне зниження фінансової



стійкості, проте значення даного коефіцієнта досить низьким. Отже, залучені підприємством кошти складають короткострокові пасиви, що, як було сказано вище, свідчить про відсутність у складі пасивів ТОВ “Наdejда Л” довгострокових кредитів і позик банку.

Коефіцієнт фінансової незалежності показує співвідношення власних і залучених коштів. Значення коефіцієнта є більшим за рекомендоване (1) і свідчить про фінансову незалежність підприємства ТОВ “Наdejда Л” від кредиторів і власників позичених коштів.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами показує, яку частину оборотних засобів становлять власні. Зменшення величини показника з 0,701 до 0,439 свідчить про погіршення фінансового стану підприємства і його спроможності проводити незалежну фінансову політику. Щодо коефіцієнта інвестування, то його значення протягом аналізованого періоду зростало і на 01.01.23 склало 0,863, тобто це означає, що 86,3% власних коштів витрачено на необоротні активи.

На наступному етапі доцільно провести аналіз ефективності використання оборотного капіталу на ТОВ “Наdejда Л”.. Вихідні дані для розрахунку показників наведено в таблицях 2.1 та Додатку Б, а результати розрахунків занесемо в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання оборотного капіталу ТОВ “Наdejда Л”

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Коефіцієнти оборотності:			
оборотних активів	0,356	0,816	1,290
запасів	0,403	0,984	1,586
дебіторської заборгованості	3,564	5,596	8,024
Коефіцієнти завантаження:			
оборотних активів	2,809	1,225	0,775
запасів	2,481	1,016	0,631
дебіторської заборгованості	0,281	0,179	0,125
Період обертання, дні:			
оборотних активів	1025	447	283
запасів	906	371	230
дебіторської заборгованості	102	65	45

Розпочнемо аналіз із коефіцієнта оборотності оборотних активів, значення якого протягом аналізованого періоду поступово зростало від 0,356 до 1,290, що свідчить про поліпшення використання наявних оборотних активів, проте значення коефіцієнта залишається низьким. Розглянемо, які саме складові спричинили таку ситуацію.

Коефіцієнт оборотності запасів мав чітку тенденцію до зростання: протягом 2020-2022 років він зріс від рівня 0,403 до 1,586 оборотів, що зумовлено незначними темпами зростання вартості запасів в порівнянні із збільшенням виручки від реалізації. Така зміна коефіцієнта оборотності є позитивною, оскільки вона зумовлює додаткове вилучення капіталу з обороту.

Набагато більшу цікавість представляють коефіцієнти оборотності дебіторської заборгованості за товари, послуги та за розрахунками. Щодо коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, то його значення поступово зростає від рівня 3,561 до значення 8,024. Це позитивна тенденція, оскільки вона говорить про те, що темпи зростання обсягів реалізації вищі від темпів зростання сум дебіторської заборгованості.

Аналіз коефіцієнта завантаження показав, що авансування суми оборотного капіталу на кожну гривню виручки від реалізації протягом 2018 - 2020 років зменшувалось, що зумовлено випередженням темпів зростання обсягу реалізації над темпами зростання оборотного капіталу.

Аналізуючи коефіцієнти, наведені в табл. 2.5, слід відмітити позитивну тенденцію до зменшення коефіцієнтів завантаження коштів в обороті за всіма складовими елементами оборотного капіталу.

Причини, які призвели до зменшення даного показника, аналогічні причинам, що зумовили збільшення коефіцієнта оборотності.

Для характеристики ефективності використання оборотних засобів використовується ще і показник періоду обертання. Він обчислюється в днях і характеризується періодом, за який оборотні кошти підприємства здійснюють один оборот, тобто, проходять всі стадії кругообороту.

Тривалість одного обороту оборотних коштів характеризується кількістю днів, протягом яких той чи інший вид оборотних активів здійснює один повний оберт. Чим менше значення даного показника, тим краще використовуються оборотні засоби на підприємстві.

Що стосується тривалості обороту загальної величини оборотних засобів, то її значення коливаються в межах 1025-45 днів, що спричинено досить значними залишками нормованих оборотних активів.

Щодо запасів, то період їх обороту зменшується з 906 до 230 днів на кінець аналізованого періоду, тобто запаси у 2022 році створюються вже на 230 днів, що в 4 рази менше терміну створення запасів 2020 року.

Оборотність дебіторської заборгованості виражає кількість днів, впродовж яких надходять кошти від споживачів. Дебіторська заборгованість за надані послуги зменшилась за аналізований період від 101 до 45 днів. Це свідчить про те, що керівництво підприємства добре організувало процес розрахунків за реалізовану продукцію.

Як бачимо, динаміка практично всіх показників ділової активності ТОВ “Наdejда Л” заслуговує негативної оцінки - практично всі коефіцієнти мають незадовільне значення, проте спостерігається прискорення оборотів за всіма складовими оборотного капіталу.

Наступним етапом аналізу є аналіз показників рентабельності, які характеризують ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності та окупність витрат. Ці показники більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання.

Показники прибутковості розраховані за валовим прибутком ТОВ “Наdejда Л” наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Показники прибутковості

Показник	Рік	
	2020	2021
1 Рентабельність активів, %	2,6	3,8
2 Рентабельність власного капіталу, %	0,7	1,1
3 Рентабельність реалізованої продукції, %	3,2	3,3

Значення показника рентабельності активів підприємства має тенденцію до зростання. Отже, прибутковість середньої величини активів підприємства збільшується. Дана зміна зумовлена більш швидкими темпами зростання валового прибутку підприємства порівняно з темпами зниження активів підприємства.

Динаміка зміни рентабельності власного капіталу аналогічна динаміці попереднього показника.

Рентабельність реалізованої продукції у 2021 році становила 3,2%, а у 2022 році – 3,3%. До збільшення призвело швидший ріст виручки від реалізації поряд із зростання собівартості реалізованої.

Отже, динаміка практично всіх показників фінансово-економічного стану підприємства заслуговує не досить позитивної оцінки - практично значення всіх коефіцієнтів є незадовільними, проте мають тенденцію до поліпшення, що є позитивним моментом і свідчить про поліпшення використання капіталу та мобільних засобів.

У 2001 році Міністерство економіки України затвердило «Методичні рекомендації з виявлення ознак неплатоспроможності підприємства й ознак дій по приховуванню банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства».

У відповідності з Методичними рекомендаціями встановлюється ступінь неплатоспроможності підприємства і момент відновлення платоспроможності. Методичними рекомендаціями визначено три види неплатоспроможності (або рівня платоспроможності): поточна, критична, надкритична.

В результаті отриманих значень даних показників визначається вид неплатоспроможності підприємства і заходи для її відновлення (табл.2.7).

Як видно з табл. 2.7, показники поточної платоспроможності ТОВ “Надіжда Л” у 2019-2022 роках мають від’ємні значення, що свідчить про наявність поточної неплатоспроможності.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників для виявлення ознак неплатоспроможності ТОВ  
“Наdejда Л”

Показник	2019	2020	2021	2022
Пп	-3135	-3090	-3484	-6317
Кп	3,340561	3,731238	2,762128	1,783365
Кз	0,70084	0,732078	0,638759	0,439262

Для визначення критичної та/або надкритичної неплатоспроможності розраховують коефіцієнт покриття ( $K_{\text{п}}$ ) і коефіцієнт забезпеченості власним капіталом ( $K_{\text{з}}$ ). Нормативне значення коефіцієнта  $K_{\text{п}}$  встановлено в розмірі не менше 1,5 (оптимальне 2);  $K_{\text{з}}$  — не менше 0,1.

Якщо на кінець кварталу коефіцієнт  $K_{\text{п}}$  і  $K_{\text{з}}$  менше нормативного значення, то при наявності на початок і кінець аналізованого періоду, ознак поточної неплатоспроможності фінансовий стан підприємства визначається як критична неплатоспроможність (п.5 Методичних рекомендацій). Тому в цій ситуації є передумови до застосування санації. Але для того, щоб в якості відновлення платоспроможності застосувати санацію, необхідно, щоб один з коефіцієнтів ( $K_{\text{п}}$  або  $K_{\text{з}}$ ) на кінець кварталу перевищував нормативне значення або протягом періоду, який досліджується, відбувалося їх зростання (п.6 Методичних рекомендацій).

Таким чином, отримані значення коефіцієнтів покриття і забезпечення власним капіталом свідчать про те, що ТОВ “Наdejда Л” у 2019-2021 роках не має критичної неплатоспроможності, так як  $K_{\text{п}} > 1,5$  і  $K_{\text{з}} > 0,1$ . Однак ,прослідковується тенденція їхнього зменшення, і у 2022 році аналізоване підприємство має значення  $K_{\text{п}}$  близьке до критичного, що говорить про те, що фінансовий стан підприємства наближається до критичної неплатоспроможності.

Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності визначається за формулою:

$$K_{\text{ВП}} = [K_{\text{ПК}} + (B_{\text{П}} / T) * (K_{\text{ПК}} - K_{\text{ПП}})] / 2 \quad (2.2)$$

де  $K_{ПК}$  — коефіцієнт покриття на кінець звітної періоду;  
 $K_{ПП}$  — коефіцієнт покриття на початок звітної періоду;  
 $V_{П}$  — період відновлення (втрати) платоспроможності;  
 $T$  — тривалість звітної періоду в місяцях.

При розрахунку коефіцієнта відновлення платоспроможності « $V_{П}$ » приймається за 6 місяців, а при розрахунку коефіцієнта втрати платоспроможності — за 3 місяці.

Коефіцієнт відновлення платоспроможності обчислюють за умови, що один із коефіцієнтів — покриття або забезпеченості власними оборотними активами, має значення нижче за оптимальне (перший —  $< 2$ , другий —  $< 0,1$ ). Коефіцієнт втрати платоспроможності визначають якщо значення обох вказаних коефіцієнтів нижчі за оптимальні.

У 2022 році ТОВ “Наdejда Л” має значення  $K_{П} < 2$  і  $K_{З} > 0,1$ , а значить для цього періоду розраховується коефіцієнт відновлення платоспроможності, який становитиме:

$$K_{ВП}^{2022} = [1,7 + (6 / 12) * (1,7 - 2,7)] / 2 = 0,64$$

Таким чином, отримані результати розрахунків свідчать про те, що ТОВ “Наdejда Л” немає реальної можливості поновити свою платоспроможність протягом 6 місяців, так як коефіцієнт відновлення платоспроможності менше 1, і, навпаки, у підприємства в найближчий час існує загроза втратити платоспроможність, а, отже, існує ймовірність його банкрутства.

Результати проведених розрахунків за п’ятифакторною моделлю Альтмана свідчать, що ймовірність банкрутства ТОВ “Наdejда Л” у 2019-2021 рр. була дуже низькою, так як  $Z > 1,23$ , хоча спостерігається тенденція до зменшення  $Z$ -показника, а, отже, до збільшення ймовірності банкрутства. У 2022 році ТОВ “Наdejда Л” має дуже високу ймовірність банкрутства, так як  $Z$ -показник приймає значення, нижче за критичне, і на кінець 2022 року становить 1,18.

Таблиця 2.8

Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ “Наdejда Л” за п’ятифакторною моделлю Альтмана (станом на кінець року)

Показник	2019	2020	2021	2022
X <sub>1</sub>	0,169978	0,190822	0,147829	0,116185
X <sub>2</sub>	-0,21118	-0,21634	-0,26543	-0,33338
X <sub>3</sub>	-0,03089	-0,01201	-0,04245	-0,06384
X <sub>4</sub>	10,77	11,31	8,93	3,74
X <sub>5</sub>	-0,00371	-0,00334	0,006513	0,009498
Z-показник	4,368217	4,664652	3,508229	1,18517
Ймовірність банкрутства	Низька	Низька	Низька	Висока

Дане зменшення Z - показника пов’язане:

- із збільшенням поточних зобов’язань у підприємства (6324 тис. грн. у 2022 р. в порівнянні з 3628 тис. грн. у 2021 р.);
- із зменшенням власного капіталу. У 2022 р. (39672 тис. грн.) власний капітал ТОВ “Наdejда Л” зменшився майже на 7% у порівнянні з 2021 р. (36315 тис. грн.) (див. дод. В);
- із значним зменшенням фінансового результату від звичайної діяльності. Протягом аналізованого періоду підприємство мало збитки, однак в 2022 р. вони були найбільшими (див. табл. 2.2).

Таким чином, виникнення та поглиблення кризи окремого підприємства обумовлюється внутрішніми факторами, є результатом неефективного менеджменту, загального та функціонального. Інші внутрішні фактори є похідними, наслідком попередніх помилок і неефективних рішень. Жоден з факторів розвитку кризи, а також їхній сумісний вплив не дають фатального характеру, їхнім проявам можна та потрібно протидіяти.

Розробка заходів із оздоровлення фінансово-економічного стану – це санація підприємства, поновлення та закріплення його платоспроможності. Для стратегічної перспективи діяльності будь-якого підприємства особливо значущими є сильні та слабкі сторони, які виявляються на основі аналізу внутрішнього середовища підприємства та можливостей і загроз, які виявляються на основі аналізу зовнішнього середовища підприємства.

### 2.3. Характеристика особливостей організації та результативності антикризового управління в межах ТОВ “Наdejда Л”

У ТОВ “Наdejда Л” у роботі використовуються антикризові заходи кожним підрозділом згідно специфіки виконуваних функцій.

Особливості антикризового управління на підприємстві визначаються зовнішніми та внутрішніми факторами, вплив яких супроводжує діяльність ТОВ “Наdejда Л”. Тому вважаємо за доцільне з початку розглянути ринкові умови функціонування підприємства, які у найбільшому ступені впливають на можливості виникнення кризових явищ його функціонуванні.

У результаті проведеного SWOT-аналізу ми можемо зробити висновки, щодо сильних сторін фірми, які вона може використовувати у конкурентній боротьбі, а також щодо основних загроз та можливостей діяльності. Результати наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

#### SWOT-аналіз ТОВ “Наdejда Л”

	Можливості Поступовий економічний розвиток; Зменшення темпів інфляції; Зростання попиту на ринку; Нееластичність попиту.	Загрози Часті зміни законодавства; Сильна конкуренція зі сторони місцевих заводів; Низькі бар’єри входу в галузь.
Сильні сторони Висока якість продукції; Нове устаткування та технологія; Якісна сировина; Висококваліфікований технічний персонал; Мала плінність кадрів; Зменшення витрат на виробництво за рахунок використання нового обладнання.	- слід активно опанувати ринок тих підприємств, які розвиваються; - виходити на ринок платоспроможних споживачів, які цінують якість продукції; - тримати високий рівень цін, який буде асоціюватись з високою якістю і дозволить збільшити прибутки ( за умови зменшення витрат ).	-Позиціонувати свої дріжджі, як високоякісний продукт, щоб мати перевагу перед виробниками товарів-замінників.
Слабкі сторони Розташоване далеко від споживача; Частина обладнання застаріла; Великі витрати на збут; Нестача власних коштів.	- зміцнілі зарубіжні споживачі будуть менш чутливі до великих збутових витрат в ціні дріжджів.	- постійно відслідковувати зміни законів; - збільшити ефективність каналів розподілу, щоб компенсувати віддаленість від споживачів.



ТОВ “Наdejда Л” не є лідером серед своїх конкурентів. У той же час підприємство може розширити ринок продукту за рахунок залучення покупців, а також розширити свою частку на ринку за рахунок захоплення чужих покупців.

При цьому ТОВ “Наdejда Л” необхідно зберігати свої позиції на ринку.

Аналіз інформації, викладеної вище дозволяє визначити сильні та слабкі сторони ТОВ “Наdejда Л” та виявити можливості та потенційні загрози для його діяльності.

Сильні сторони:

- встановлені стабільні зв'язки з основними споживачами;
- встановлені стабільні та взаємовигідні стосунки із сировинними базами;
- перспективність та динамічність політики, що її проводить керівництво ТОВ “Наdejда Л”;
- знання та досвід роботи управлінської команди підприємства на українському ринку.

Слабкі сторони:

- недостатньо повні дослідження внутрішнього та зовнішнього ринку;
- нестача висококваліфікованих спеціалістів в галузі маркетингу;
- відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації.

Можливості:

- можливість розширити номенклатуру товарів;
- можливість розширення збутової мережі;
- можливість збільшення обсягів продажу;
- вихід на нові регіональні ринки;
- пошук нових ринкових ніш (споживачів).

Загрози:

- ймовірність покращення конкурентними організаціями своїх маркетингових програм;
- економічна нестабільність в Україні.

Отже, у ТОВ “Наdejда Л” є значні можливості розвитку і керівництво підприємства зобов'язане їх використати правильно за допомогою своїх сильних сторін. Звичайно, разом з тим, існує і багато загроз, але для цього необхідне ефективне управління, для того, щоб їх передбачити і уникнути в майбутньому.

Розглянемо особливості антикризового управління підприємством. Для початку відіб'ємо основні напрямки в рамках антикризового управління, здійснювані основними підрозділами ТОВ “Наdejда Л”.

З метою об'єктивної оцінки ефективності антикризових заходів був проведена експертна оцінка. У якості експертів виступили керівники різних напрямків ТОВ “Наdejда Л”, як працівники, які бачать процес управління більш масштабно в силу своєї посади й професіоналізму – це заступник директора по виробництві, технічний директор, виконавчий директор, начальник фінансового відділу.

Експерти оцінили по п'ятибальній шкалі кожний позначений фактор. У підсумку був виведений середній бал по антикризовому напрямкові роботи кожного підрозділу.

Підсумки проведеного експертного аналізу відбиті в третій графі табл. 2.10, дані якої вказують на слабкі сторони ТОВ “Наdejда Л”, які необхідно підсилити в рамках антикризового управління – це робота фінансового відділу й служби виконавчого директора, який курирує різноманітні питання, що стосуються як управлінського процесу, так і маркетингової стратегії підприємства в цілому.

Треба помітити, антикризові заходи, застосовувані у виробничо-технічному блоці, були відзначені як ефективні - з оцінкою «4». Це говорить про те, що впроваджені технології забезпечуються новим обладнанням і спрямовані на якісну продукцію.

Таблиця 2.10

Заходи, застосовувані в ТОВ “Наdejда Л” у рамках антикризового управління, у розрізі підрозділів

Підрозділи	Антикризові заходи	Середній бал (експертна оцінка)
Фінансовий відділ	стратегічне фінансове планування; оптимізація й контроль витрат; контроль над дебіторською заборгованістю; розв'язок комплексу завдань по оптимізації ціни.	3
		3
		2,5
		4
Виконавчий директор	оптимізація структури й системи управління, організація системи продажів, просування продукту на ринку й реклама (причому як пряма, так і непряма)	3
		4
Заступник директора по виробництву	поліпшення застосовуваних технологій і підвищення технологічної культури впровадження нових машин і встаткування, спрямованих на підвищення якості продукту, зниження втрат виробничого характеру	4
		4

Далі були опитано 10 осіб на предмет використання в діяльності ТОВ “Наdejда Л” методів антикризового управління й відповідно оцінки їх використання й ефективності по п'ятибальній шкалі.

У число опитуваних увійшли працівники управлінського апарата, а також виконавці з більшим стажем роботи.

Для індивідуального опитування була підготовлена спеціальна анкета, зразок якої представлено в дод.Д.

Бали для заповнення граfi «Частота використання в практиці антикризового управління»:

3 – завжди;

2 – часто;

1 - рідко;

0 – ніколи.

Бали для заповнення граfi «Оцінка ефективності»:

5 – ефективно;

4 – добре;

3 – задовільно;

2 - неефективно

За підсумками аналізу заповнених анкет були отримані наступні

результати (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Результати анкетування по використанню методів антикризового управління в ТОВ “Наdejда Л”

Методи	Середній бал	
	Частота використання	Оцінка ефективності
моніторинг зовнішнього середовища	2	4
системний аналіз сигналів про можливі зміни стану й конкурентного статусу фірми	2	3
аудит фінансового стану	3	5
аналіз кредитної політики й заборгованості компанії	1	3
визначення ризиків	3	5
оцінка поточного стану організації й прогнозування її можливих станів у майбутньому	2	3
використання ноу-хау	0	0
позиціонування торговельної марки	1	2
оптимізація кадрової роботи	2	3
боротьба за якість	2	4
цінова політика	3	4
скорочення витрат	3	5
збільшення вступу коштів в організацію	2	4
проведення реструктуризації кредиторської заборгованості	1	3
визначення стратегії розвитку	1	2
проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.	1	2
автоматизація системи антикризового управління	1	2

Як видно по табл.2.11, з 17 запропонованих в анкетуванні методів антикризового управління, по оцінках опитаних, у ТОВ “Наdejда Л” активно ( тобто завжди) використовуються тільки 4, ефективні з яких тільки 3 – це аудит фінансового стану, визначення ризиків і скорочення витрат. Треба помітити, що аудит фінансового стану ТОВ “Наdejда Л” проводиться щорічно за допомогою зовнішніх фахівців – аудиторської фірми «Аудекс».

Таким чином, внутрішнє управління в рамках антикризового менеджменту ґрунтується на дві ефективно застосовуваних методах визначення ризиків і скорочення витрат.

Науочно на рис.2.2 представлені методи антикризового управління, ефективність яких оцінили опитувані працівники ТОВ “Наdejда Л”.

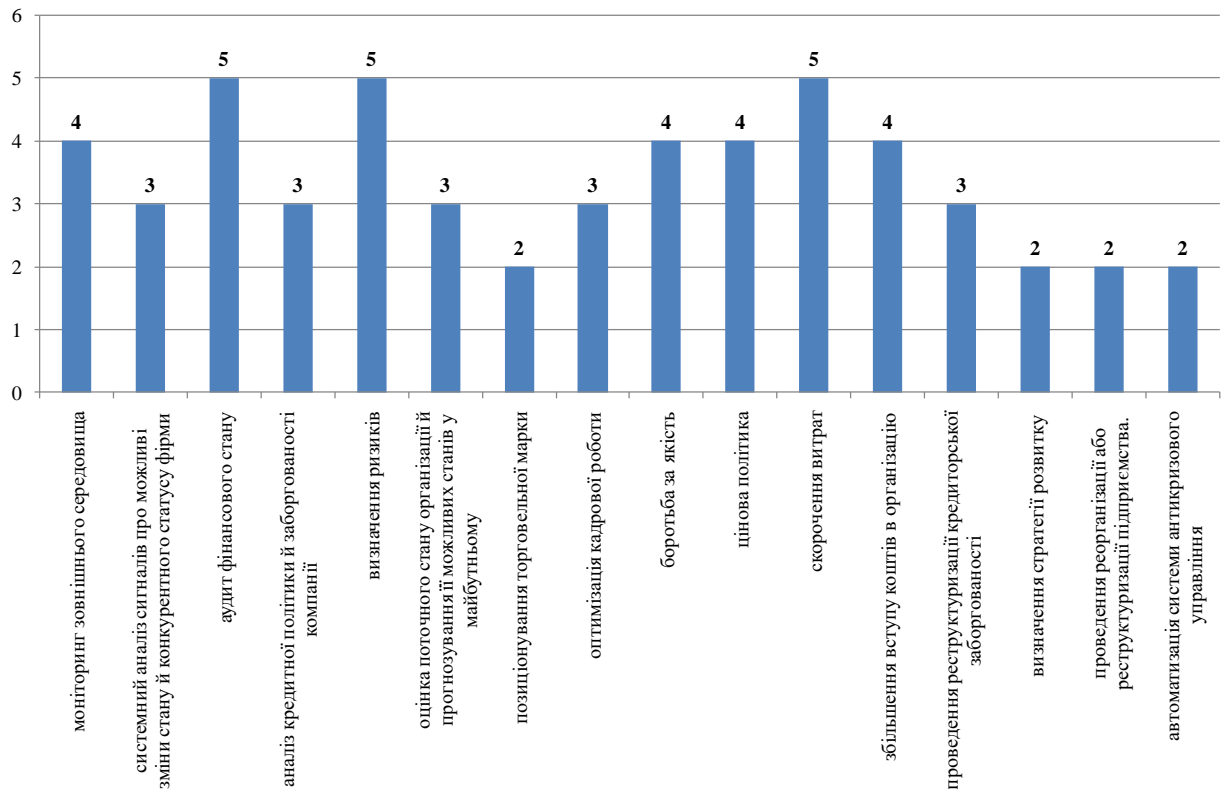


Рис.2.2. Оцінка працівниками антикризових методів, що використовуються у практиці управління ТОВ “Наdejда Л”

З рис. 2.2 видно, що більш менш ефективними методами антикризового управління в ТОВ “Наdejда Л” опитані вважають тільки 7, з них 3 перших відносяться до діагностичних, останні 4 – до методів, спрямованих на подолання кризи.

Можна зробити висновок, що відстеження кредитної політики, збільшення надходження коштів на підприємство, проведення реструктуризації кредиторської заборгованості, автоматизація антикризового управління низькопопулярні в межах ТОВ “Наdejда Л”, що говорить про необхідність впровадження на підприємстві контролінгу і його автоматизації для прискорення прийняття управлінських розв'язків.

Таким чином, за підсумками проведеного SWOT-аналізу були виявлені ключові проблеми в антикризовій управлінні ТОВ “Наdejда Л”: слабкий

фінансовий контроль, відсутність автоматизації інформаційних потоків для прийняття управлінських розв'язків. Саме вони й повинні бути вирішені в першу чергу для подолання назріваючих криз у ТОВ “Наdejда Л”. Застосовуваним у діяльності ТОВ “Наdejда Л” антикризовим заходам і методам антикризового менеджменту можна в цілому дати гарну оцінку. Однак необхідно звернути увагу керівництва ТОВ “Наdejда Л” на різноманітність методологічного інструментарію антикризового управління, який можна використовувати з неменшою ефективністю й направляти на розвиток благополуччя фірми.

Антикризова стратегія ТОВ «Пожснаб» спрямована на втримання й розширення існуючого ринку збуту продукції. Елементи стратегії, виконання яких дозволить зберегти й зміцнити позиції підприємства на ринку:

1. Інтенсифікація діяльності підприємства в ринковому середовищі:
  - забезпечення підтримки брэнда, іміджу підприємства на ринку споживачів;
  - освоєння нових ринків;
  - створення умов виготовлення високоякісних виробів;
  - удосконалювання продукції.
2. Інтеграція в умовах, що склалися на ринку, створення механізму впливу на ці умови:
  - забезпечення системи розподілу продукції, орієнтація продукції на споживача, повне задоволення потреб споживачів;
  - вивчення й аналіз діяльності конкурентів на ринку, вивчення продукції конкурентів, їх нових розробок, цін.
3. Диверсифікованість в області продажів. Розширення асортиментів продукції:
  - поповнення номенклатури продукції новими виробами, виготовлених з урахуванням досягнень НТП і накопиченого досвіду;
  - поповнення номенклатури виробами, які можуть викликати інтерес споживача.

Стратегія конкурентоспроможності продукції спрямована на підвищення якості продукції, що випускається.

Підводячи підсумки другого розділу, автор відзначає, що дослідження проводилося на прикладі підприємства ТОВ “Наdejда Л”, яке функціонує у харчовій промисловості.

Автор роботи робить висновок про те, що проведений аналіз фінансово-господарчої діяльності ТОВ “Наdejда Л” за 2020-2022 рр. дозволив виявити такі проблемні моменти, як низька частка власного капіталу, збільшення суми позикових засобів, збільшення й значна питома вага дебіторської заборгованості, низька платоспроможність.

У ході дослідження був проведений SWOT-Аналіз, у якому розглядаються внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства й зовнішні можливості й загрози. Також за допомогою опитування й анкетування були отримані результати експертних оцінок застосування антикризових заходів і методів і їх ефективності.

У результаті проведеного аналізу дієвості антикризових заходів й отриманих експертних оцінок були визначені основні проблеми діяльності ТОВ “Наdejда Л”, до яких відносяться слабкий фінансовий контроль і відсутність автоматизації інформаційних потоків для прийняття управлінських розв'язків. Таким чином, виявлені проблеми формують напрямку діяльності ТОВ “Наdejда Л” для розвитку антикризового управління.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ “НАДЕЖДА Л”

3.1. Розробка організаційно-економічних заходів та антикризової програми для ТОВ “Наdejда Л”

У якості пропозицій з удосконалювання антикризового управління в ТОВ “Наdejда Л” автор роботи пропонує розроблені документи по розвитку антикризового управління:

1. План заходів щодо розвитку антикризового управління;
2. Положення про комісію з антикризового управління;
3. Положення про фінансовий контролінг;
4. Положення про систему автоматизації у фінансовому контролінгу.

План заходів щодо розвитку антикризового управління в ТОВ “Наdejда Л” відбиває послідовність тих заходів, які необхідно впровадити в практиці управління ТОВ “Наdejда Л”.

Таблиця 3.1

План заходів щодо розвитку антикризового управління ТОВ “Наdejда Л” на  
2024 рік

Захід	Очікуваний результат	Строк виконання	Відповідальний
Додавання функцій антикризового управління у функціональні обов’язки виконавчого директора	Координація антикризового напрямку	Січень 2024 р.	Директор
Створення комісії з антикризового управління	Виконання функцій антикризового управління	Лютий-Березень 2024 р.	Виконавчий директор
Розробка положення про комісію з антикризового управління	Впорядкування й націлювання діяльності комісії	1 лютого – 15 лютого 2024 р.	Виконавчий директор
Розробка положення про фінансовий контролінг	Впорядкування діяльності по фінансовому контролінгу	1 лютого – 15 лютого 2024 р.	Начальник фінансового відділу
Створення відділу автоматизованої системи управління	Виконання функцій автоматизації фінансової інформації	Лютий-Березень 2024 р.	Виконавчий директор, начальник фінансового відділу
Розробка положення про відділ автоматизованої системи управління	Впорядкування автоматизації інформації	Лютий-Березень 2024 р.	Виконавчий директор, начальник фінансового відділу



Запланована програма антикризового управління в межах ТОВ “Наdejда Л” базується на обраному типу маркетингового підходу – недиференційований маркетинг. Високий ступінь однорідності продукції промислового призначення за якістю, рівнем сервісу і вартістю, на яку виставляють попит споживачі, зумовлений відмінностями у їхньому фінансовому стані, робить можливим та ефективним використання стратегії недиференційованого маркетингу, так як єдина стратегія маркетингу щодо цін, продуктової лінії, каналів просування й реклами дозволить задовольнити усіх споживачів. Також при виборі даної стратегії було враховано ступінь однорідності ринку – обраний сегмент споживачів мають однакові запити, купують приблизно однакові за обсягом партії дріжджів, однаково реагують на одні й ті ж самі маркетингові стимули.

На етапі антикризового управління підприємство буде концентрувати зусилля не на тому, чим відрізняються потреби споживачів, а на тому, що є спільне в цих потребах. ТОВ “Наdejда Л” розробляє маркетингову програму та пропонує таку продукцію, яка задовольнить усіх обраних споживачів.

Галузь споживання дріжджів характеризується нецінковою конкуренцією, для якої характерна наявність невеликої кількості компаній-виробників, а споживачів передусім сильно цікавить якість продукції. За таких умов перед українським заводом постає нагода використати високу якість своїх дріжджів, застосування сучасного продуктивного обладнання, уважне ставлення до кожного клієнта, як конкурентні переваги при завоюванні обраного сегменту.

Реалізація загальної стратегії маркетингу ТОВ “Наdejда Л” буде здійснюватись:

- вибором відповідних каналів збуту дріжджів;
- формуванням цінової політики;
- вибором способів реалізації рекламної кампанії.

При виборі типу каналу розподілу ТОВ “Наdejда Л” аналізує наступні фактори:

1. Обсяги продажу. Кількість дріжджів, що продається, є достатньо великою, щоб виправдати витрати на використання каналу збуту “нульового” рівня.

2. Кількість споживачів. Завод планує співпрацювати з невеликою кількістю обраних підприємств з країн ближнього зарубіжжя.

Обсяг кожної партії дріжджів, що постачається, буде відповідати так званій “транзитній нормі” (тобто обсяг партії буде відповідати кількості товару, що повністю заповнює ємності для транспортування).

ТОВ “Наdejда Л” буде виходити на ринок з товаром, який є вузькоспеціалізований за призначенням та технічними умовами.

3. Тип ринку. Дріжджі будуть реалізуватись на вертикальному ринку, тобто продукція використовується у різних напрямках харчової галузі (виробництво пива, квасу та кондитерських виробів), але небагатьма споживачами в кожному з цих напрямків.

Отже, проаналізувавши вищенаведені чинники ТОВ “Наdejда Л” прийняв рішення про використання прямого каналу збуту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в країнах ближнього зарубіжжя.

Обраний тип каналу дозволить нашому підприємству підтримувати безпосередній контакт із споживачами, таким чином контролювати збут своєї продукції та забезпечувати дієвий зворотній зв'язок. Також при такій формі розподілу будуть виключені торговельні націнки та комісійна винагорода для торгуючих підприємств та посередників, що буде сприяти зменшенню кінцевої ціни дріжджів та збільшенню, хоча і невеликому, привабливості продукції. Прямий збут дозволить краще вивчити ринок своїх товарів, налагодити довготермінові зв'язки з основними споживачами, проводити спільні наукові дослідження з метою покращення якості дріжджів.

ТОВ “Наdejда Л” при виході на ринки країн ближнього зарубіжжя буде використовувати такий метод прямого збуту як директ-маркетинг. Це пряма робота з клієнтами, при якій представник відділу збуту заводу буде регулярно відвідувати споживачів. За рахунок використання такого методу

роботи ТОВ “Наdejда Л” планує створити імідж серйозного підприємства, яке піклується про максимальне задоволення потреб своїх споживачів.

При формуванні стратегії ціноутворення ТОВ “Наdejда Л” розглядає наступні аспекти цінової політики:

1. Ціновий рівень. При виході на ринки країн ближнього зарубіжжя українське підприємство буде використовувати стратегію високих цін. Такий підхід буде можливий та ефективний за наявності ряду умов: споживачі обраного сегменту готові платити більше за високоякісну продукцію, існує стійкий попит на дріжджі. Переваги такої стратегії полягають по-перше, у тому, що ТОВ “Наdejда Л” зможе отримувати нормальні прибутки, навіть при великих витратах на збут, пов’язаних з розташуванням далеко від клієнтів, по-друге, високий рівень цін має сформувати заводу імідж виробника товарів високої якості.

2. Еластичність цін. ТОВ “Наdejда Л” на обраних ринках буде проводити політику еластичних(гнучких) цін. Це пояснюється тим, що в умовах інфляції, хоча і не дуже великої, нашому підприємству було б вкрай ризиковано жорстко фіксувати ціну на більш-менш тривалий період часу. З майбутніми споживачами буде обговорено питання змін ціни на дріжджі за умов глобальних змін на ринку.

3. Географія діяльності. Враховуючи те, що майбутні потенційні клієнти розташовані по-перше, на великій відстані від ТОВ “Наdejда Л”, по-друге, всередині обраних регіонів споживачі сильно розкидані, український завод буде використовувати систему франкування при включенні транспортних витрат у ціну продукції. Ця система передбачає зміну ціни в залежності від того, до якого пункту на шляху руху товару від ТОВ “Наdejда Л” до споживача будуть доставлятися дріжджі.

4. Метод ціноутворення. Оскільки ТОВ “Наdejда Л” обрало для подолання кризової ситуації діяльність на ринках країн ближнього зарубіжжя на базі стратегії наслідування лідера і продукція, яка пропонується є сировиною для покупців, то найдоцільнішим буде застосування методу

поточної ціни. При визначенні ціни на дріжджі будуть враховуватись витрати на виробництво, запланований прибуток та рівень поточних цін в галузі. Визначена ціна дозволить досягти прийнятого рівня окупності капіталовкладень.

На обраному для проникнення ринку, де існує нецінова конкуренція, для завоювання та збільшення попиту на свою продукцію ТОВ “Наdejда Л” буде використовувати в основному нецінові способи: реклама, висока якість дріжджів.

#### 5. Стимулювання збуту.

Підприємство для стимулювання збуту планує використовувати знижки за кількість продукції, що закупається. Розміри наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

#### Розміри знижок

Обсяг замовлення дріжджів, тон	Розмір знижки, %
Більше 25	4
Більше 30	6
Більше 35	8

При здійсненні антикризових заходів ТОВ “Наdejда Л” буде проводити рекламну політику відштовхуючись від цілей поточної діяльності. Рекламна кампанія буде розділена на два етапи. Перший буде проводитись на початковій стадії діяльності заводу – проникненні на ринки країн ближнього зарубіжжя, другий – під час закріплення на обраному сегменті та запланованого розширення частки ринку.

На першому етапі реклама буде носити ознайомчо-інформаційний характер, в якій до обраних споживачів будуть доноситись дані про дріжджі та їх якість, досвід ТОВ “Наdejда Л”, його успіхи, розташування тощо. За допомогою такої реклами українське підприємство сподівається якомога повніше задовольнити інформаційні потреби потенційних клієнтів.

Паралельно буде проводитись робота з доведенням інформації про себе до широкої аудиторії споживачів, з метою закладення підґрунтя для

подальшого розширення діяльності.

На другому етапі основні зусилля реклами будуть направлені на створення іміджу заводу, ознайомлення якомога більшої кількості зарубіжних виробників з результатами попередньої діяльності.

Для кожного етапу характерне використання різних інструментів реклами. Так при проникненні на ринок планується використання прямого маркетингу, який включає в себе контакти поштою, телефонний та електронний зв'язок тільки з обраним колом споживачів. Це буде здійснюватись шляхом прямої поштової реклами – спеціально підготовлених рекламно-інформаційних листів, в яких буде міститись інформація про характеристики дріжджів, їх якість, а також конкретні комерційні пропозиції з продажу та співпраці.

Для ознайомлення інших підприємств з діяльністю ТОВ “Наdejда Л” буде розміщена інформація про українського виробника в галузевих бізнес-довідниках. На наступній після проникнення стадії зовнішньоекономічної діяльності завод планує брати активну участь у галузевих виставках та ярмарках. Планується, що такий рекламний інструмент буде мати високу ефективність і дозволить створити імідж ТОВ “Наdejда Л” та зав'язати контакти з новими перспективними споживачами, що в свою чергу має сприяти збільшенню частки ринку дріжджів. Паралельно буде продовжуватись розміщення даних в галузевих бізнес-довідниках. Зведений план рекламної кампанії наведений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Рекламна кампанія ТОВ “Наdejда Л” на 2012-2014 роки

Вид поширення реклами	Рік		
	2012	2024	2014
1. Пряма реклама (пошта, електронна пошта, телефон).	Основна увага	За необхідністю	За необхідністю
2. Бізнес-довідники, каталоги.	Другорядне значення	Основна увага	Основна увага
3. Галузеві ярмарки, виставки.		Основна увага	Основна увага

Хоча на промисловому ринку на рекламу витрачається значно менше коштів, ніж на ринку кінцевого споживача, формування рекламного бюджету і вибір методу формування має велике значення для ефективної діяльності. ТОВ “Наdejда Л” обрав метод формування рекламного бюджету – в залежності від цілей та завдань. Так при плануванні витрат на рекламу на першій стадії зовнішньоекономічна діяльність більша частина коштів буде виділена на пряму рекламу призначену лише для обраних споживачів. Набагато менше коштів буде направлятихся на розміщення інформації у каталогах та бізнес довідниках, так як цей напрямок не буде пріоритетним на той час. В 2024-2026 роках лєвова частина коштів рекламного бюджету будуть направлєні на широку участь у галузєвих ярмарках і виставках та на розміщення реклами у зарубіжних інформаційних виданнях.

Обраний метод формування рекламного бюджету дозволить ТОВ “Наdejда Л” витратити на рекламу стільки коштів, скільки буде необхідно для її ефективної дії. Отже, для успішної та ефективної діяльності на ринках країн ближнього зарубіжжя ТОВ “Наdejда Л” велику увагу буде приділяти питанням маркетингу.

### 3.2. Організаційно-розпорядчий супровід антикризового управління підприємством

З метою реалізації антикризової програми, що була запропонована у попередньому підрозділі (див.табл.3.1), необхідно розробити та впровадити відповідні внутрішні нормативні документи, що регламентуватимуть діяльність створєваних підрозділів ТОВ “Наdejда Л”, які виконуватимуть управлінські функції антикризового спрямування.

Нижче подані три положєння, які рекомендовано розробити на використовувати у практиці антикризового управління в межах ТОВ “Наdejда Л” у подальшому.

А. Положєння про комісію з антикризового управління ТОВ “Наdejда

Л”

## 1. Загальні положення

1.1. Антикризова комісія (далі - комісія) створюється з метою оперативного вживання заходів і підвищення ефективності антикризового управління, забезпеченню стійкої роботи підприємства.

1.2. Комісія у своїй діяльності керується КЗПП України, а також цим Положенням.

## 2. Основні завдання й права

### 2.1. Основними завданнями комісії є:

- аналіз і оцінка соціально-економічної й фінансової ситуації підприємства, виявлення потенційних погроз і можливих наслідків негативного впливу зовнішнього середовища,

- вироблення заходів, спрямованих на зм'якшення наслідків зовнішніх погроз.

### 2.2. Комісія має право:

- запитувати й одержувати у встановленому порядку необхідні матеріали від різних підрозділів підприємства;

- заслуховувати представників різних підрозділів підприємства;

- давати доручення різним підрозділів підприємства, рекомендації керівникам різних підрозділів підприємства.

## 3. Організація роботи

3.1. Склад комісії затверджується директором підприємства.

3.2. Діяльність комісії забезпечують:

- відділ матеріально-технічного постачання;

- планово-економічний відділ.

3.3. Засідання комісії проводяться в міру необхідності, але не рідше одного разу на місяць.

3.4. Розв'язку з питань, розглянутим на засіданнях комісії, ухвалюються за результатами обговорення й оформляються протоколом.

3.5. Розв'язку комісії можуть бути підставою для підготовки

відповідних внутрішніх нормативних документів підприємства.

Контролінг – система управління, що поєднує в собі елементи планування, обліку, контролю й аналізу діяльності підприємства, а також системи підтримки прийняття управлінських розв'язків, або управлінської інформаційної системи. Комбінація контролінгу зі стратегічним управлінням (стратегічний контролінг) є зручним інструментом, що дозволяють ефективно погоджувати стратегічні й оперативні плани, облікову інформацію.

Б. Положення про фінансовий контролінг ТОВ “Наdejда Л”.

1. Загальні положення.

1.1. Справжнє Положення встановлює загальні підходи в ТОВ “Наdejда Л” до проведення фінансового контролінгу, який являє собою контролюючу систему, що забезпечує концентрацію контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності підприємства, своєчасне виявлення відхилень фактичних її результатів від передбачених і прийняття оперативних управлінських розв'язків, що забезпечують її нормалізацію.

2. Основні завдання фінансового контролінгу

2.1. Основними завданнями фінансового контролінгу є:

- спостереження за ходом реалізації фінансових завдань, установлених системою планових фінансових показників і нормативів;
- вимір ступеня відхилення фактичних результатів фінансової діяльності від передбачених;
- діагностування по розмірах відхилень серйозних погіршень у фінансовому стані підприємства й істотного зниження темпів його фінансового розвитку;
- розробка оперативних управлінських розв'язків по нормалізації фінансової діяльності підприємства відповідно до передбачених цілями й показниками;
- коректування при необхідності окремих цілей і показників



фінансового розвитку у зв'язку зі зміною зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку й внутрішніх умов здійснення господарської діяльності підприємства.

### 3. Структура фінансового контролінгу

3.1. Фінансовий контролінг у ТОВ “Наdejда Л” будується по наступних основних етапах:

3.1. Визначення об'єкта контролінгу;

3.2. Визначення видів і сфери контролінгу;

3.3. Формування системи пріоритетів контрольованих показників;

3.4. Розробка системи кількісних стандартів контролю;

3.5. Побудова системи моніторингу показників, що включаються у фінансовий контролінг.

### 4. Зміст етапів фінансового контролінгу.

4.1. Визначення об'єкта контролінгу.

Об'єктом фінансового контролінгу в ТОВ “Наdejда Л” є хід реалізації управлінських розв'язків по основних аспектах фінансової діяльності підприємства.

4.2. Визначення видів і сфери контролінгу.

Відповідно до концепції побудови системи контролінгу, він підрозділяється на наступні основні види:

- стратегічний контролінг;
- поточний контролінг;
- оперативний контролінг.

Кожному з перерахованих видів контролінгу повинна відповідати певна його сфера й періодичність здійснення його функцій.

У табл. 3.4 наведені основні характеристики окремих видів фінансового контролінгу на підприємстві.

4.3 Формування системи пріоритетів контрольованих показників

Таблиця 3.4

## Характеристика окремих видів фінансового контролінгу на підприємстві

Види фінансового контролінгу	Основна сфера контролінгу	Основний контрольний період
1. Стратегічний контролінг	Контроль фінансової стратегії і її цільових показників	Квартал; рік
2. Поточний контролінг	Контроль поточних фінансових планів	Місяць; квартал
3. Оперативний контролінг	Контроль бюджетів	Тиждень; декада; місяць

У ТОВ “Наdejда Л” у якості стратегічних параметрів фінансового контролінгу щорічно затверджуються контрольовані показники. Перелік і ранжирування контрольованих показників періодично (щомісяця, щокварталу) переглядається головним бухгалтером.

У цей час найбільш значущими для діяльності ТОВ “Наdejда Л” є наступні показники: прибуток, виручка, витрати підприємства в цілому й витрати по підрозділах окремо.

Таблиця 3.5

## Система контрольованих показників фінансового контролінгу в ТОВ “Наdejда Л”

Показник	Ранг
Прибуток	3
Виручка	4
Витрати підприємства	1
Витрати кожного підрозділу	2

## 4.4 Розробка системи кількісних стандартів контролю

Кожному заданому контрольованому показнику відповідає стандарт (кількісний або відносний). Кількісні стандарти можуть носити стабільний або рухливий характер.

Система кількісних стандартів контролю розробляється головним бухгалтером і затверджується директором ТОВ “Наdejда Л”.

4.5. Побудова системи моніторингу показників, що включаються у фінансовий контролінг.

Побудова системи моніторингу контрольованих фінансових показників охоплює наступні процедури:

- побудова системи інформативних звітних показників по кожному виду фінансового контролінгу;
- розробка системи узагальнюючих (аналітичних) показників, що відбивають фактичні результати досягнення передбачених кількісних стандартів контролю;
- визначення структури й показників форм контрольних звітів (рапортів) виконавців;
- визначення контрольних періодів по кожному виду фінансового контролінгу й кожній групі контрольованих показників;
- установлення розмірів відхилень фактичних результатів контрольованих показників від установлених стандартів здійснюється як в абсолютних, так і у відносних показниках. визначення критерію „критичних» відхилень, який може бути диференційований по контрольних періодах;
- виявлення основних причин відхилень фактичних результатів контрольованих показників від установлених стандартів проводиться по підприємству в цілому й по окремих „центрах відповідальності».

Система моніторингу ТОВ “Наdejда Л” коректується головним бухгалтером при зміні цілей фінансового контролінгу й системи показників поточних планів і бюджетів.

Форма звіту, яка може формуватися щомісяця й щокварталу по підприємству в цілому, представлена в табл.3.6.

Дана форма звіту включає всі необхідні дані для моніторингу у фінансовому контролінгу ТОВ “Наdejда Л”. Оперативна інформація, що надходить із даного звіту, дозволяє вчасно розглянути відхилення й вжити заходів по їхньому усуненню.

##### 5. Формування системи алгоритмів дій по усуненню відхилень.

Таблиця 3.6

## Форма контрольного звіту в ТОВ “Наdejда Л”

показник	план	факт	Відхилення		Характеристика відхилення			причини	підрозділ
			абс.	у %	позитивне	Негативне	Негативне критичне		
						припустиме			
						10-15%	20% і більш		

5.1. Система дій по роботі з відхиленнями в ТОВ “Наdejда Л” полягає в трьох алгоритмах, представлених у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

## Система алгоритмів дій по усуненню відхилень у ТОВ “Наdejда Л”

Категорія відхилення	Зміст рішення		Терміновість виконання
позитивне	Нічого не вживати		
негативне припустиме	Усунути відхилення	Змінити систему планових або нормативних показників	Терміново
негативне критичне			Дуже терміново

5.1.1. «Нічого не вживати» - коли розмір негативних відхилень значно нижче запланованого «критичного» критерію.

5.1.2. «Усунути відхилення» – коли розмір негативних відхилень наближений або більше запланованого «критичного» критерію.

У цьому випадку передбачається процедура пошуку й реалізації резервів по забезпеченню виконання цільових, планових або нормативних показників у розрізі різних аспектів фінансової діяльності й окремих фінансових операцій ( режиму економії, система фінансових резервів).

5.1.3. «Змінити систему планових або нормативних показників». У цьому випадку вносяться пропозиції по коректуванню системи цільових стратегічних нормативів, показників поточних фінансових планів або окремих бюджетів. В окремих критичних випадках може бути обґрунтована пропозиція про припинення окремих виробничих, інвестиційних і

фінансових операцій і навіть діяльності окремих центрів витрат і інвестицій.

В. Положення про відділ автоматизованої системи управління ТОВ “Наdejда Л”

1. Загальні положення

1. Відділ автоматизованої системи управління виробництвом є самостійним структурним підрозділом Суспільства.

2. Відділ створюється й ліквідується наказом директора ТОВ “Наdejда Л”.

3. Відділ підкоряється безпосередньо технічному директорові ТОВ “Наdejда Л”.

4. Відділ очолює начальник, призначуваний на посаду наказом директора ТОВ “Наdejда Л”.

5. Працівники відділу автоматизованої системи управління виробництвом призначаються на посаді й звільняються від посад наказом директора підприємства за поданням начальника відділу.

6. У своїй діяльності відділ керується:

6.1. Статутом підприємства.

6.2. Справжнім положенням.

2. Мета

2.1.Формувати й підтримувати сучасну автоматизовану систему управління.

2.2.Підтримувати засобу автоматизації управління й програмне забезпечення постійне в робочому стані. Опікуватися про те, щоб усім співробітникам ТОВ “Наdejда Л” були створені найкращі умови для автоматизації робочих процесів.

2.3.Постійно вдосконалювати автоматизацію робочих процесів, за узгодженням з директором проводити модернізацію технічного встаткування й відновлення програмного забезпечення.

2.4.Заощаджувати робочий час співробітників і засобу підприємства, за рахунок автоматизації робочих процесів на всіх ділянках, де це можливо.

### 3. Функції

3.1. Керівництво розробкою й впровадженням проектів удосконалювання управління виробництвом на основі використання сукупності економіко-математичних методів, сучасних засобів обчислювальної техніки, комунікацій і зв'язку й елементів теорії економічної кібернетики.

3.2. Дослідження систем управління, порядку й методів планування й регулювання виробництва з метою визначення можливості їх формалізації й доцільності перекладу відповідних процесів на автоматизований режим.

3.3. Аналіз і вивчення проблем обслуговування автоматизованих систем управління підприємством і його підрозділами.

3.4. Участь у складанні технічних завдань по створенню автоматизованих систем управління виробництвом.

3.5. Підготовка планів проектування й впровадження автоматизованих систем управління виробництвом і контроль над їхнім виконанням.

3.6. Визначення завдань, їх алгоритмізація, ув'язування організаційного й технічного забезпечення всіх автоматизованих систем управління виробництвом.

3.7. Організація роботи з удосконалювання документообігу на підприємстві (визначення вхідних і вихідних документів, порядку їх уведення й висновку, приймання й переформування, передачі по каналах зв'язку, оптимізації документів, раціоналізації змісту й побудови документів, що задовольняють вимогам автоматизованої системи управління виробництвом і зручності для роботи відповідних виконавців).

3.8. Розробка й проектування технологічних схем обробки інформації по всіх завданнях автоматизованої системи управління виробництвом і технологічних процесів обробки інформації за допомогою засобів обчислювальної техніки.

3.9. Керівництво розробкою інструкцій, методичних і нормативних матеріалів, пов'язаних з інформаційним забезпеченням автоматизованих

систем управління виробництвом (кодування сировини, матеріалів, готових виробів, деталей, складальних одиниць, підготовка необхідних довідників, дешифраторів і т.п.).

3.10. Організація підсистеми нормативно-довідкової інформації.

3.11. Забезпечення правильності переносу вихідних даних на машинні носії.

3.12. Установка, налагодження, досвідчена перевірка й уведення в експлуатацію комплексу технічних засобів автоматизованих систем управління виробництвом.

3.13. Забезпечення безперебійного функціонування системи й вживання оперативних заходів по усуненню виникаючих у процесі роботи порушень.

3.14. Контроль над своєчасністю вступу первинних документів, передбачених системою, правильністю їх оформлення, передачею у відповідні підрозділи інформації, обробленої за допомогою засобів обчислювальної техніки.

3.15. Аналіз і облік випадків відмови системи.

3.16. Розробка й проведення заходів щодо підвищення якості й надійності автоматизованих систем управління виробництвом.

3.17. Модернізація застосовуваних технічних засобів.

3.18. Удосконалювання організації й методів підготовки завдань по алгоритмізації з метою скорочення строків і вартості проектування автоматизованих систем управління виробництвом.

3.19. Надання методичної допомоги підрозділам підприємства в підготовці вихідних даних для автоматизованих систем управління виробництвом.

#### 4. Права

4.1. Відділ автоматизованої системи управління виробництвом має право:

4.1.1. Давати вказівки керівникам технічних підрозділів підприємства

по експлуатації автоматизованих систем управління виробництвом.

4.1.2. Брати участь у загальному плануванні діяльності підприємства.

4.1.3. Вимагати від керівників усіх структурних підрозділів:

- виконання інструкцій, методичних і нормативних матеріалів, пов'язаних з інформаційним забезпеченням автоматизованих систем управління виробництвом;

- надання первинних документів, передбачених автоматизованою системою, правильністю їх оформлення;

- надання інших відомостей, необхідних для роботи відділу;

5. Взаємини (службові зв'язки)

Для виконання функцій і реалізації прав відділ автоматизованої системи управління виробництвом взаємодіє:

5.1. З директорами напрямків і начальниками відділів з питань одержання:

- заявок на розробку автоматизації робочих процесів;

- звітів про дотримання технології застосування автоматизованої системи й програмного забезпечення;

- пропозицій з удосконалювання автоматизованої системи управління.

5.2. З директорами напрямків і начальниками відділів з питань надання:

- вказівок про внесення змін у технологію застосування автоматизованої системи управління;

- експертної оцінки пропозицій по автоматизації робочих процесів;

- консультацій по застосуванню автоматизованої системи управління.

5.3. З фінансово- економічним відділом з питань одержання:

- затверджених планів фінансування заходів щодо впровадження автоматизованих систем управління;

- вказівок по економії засобів; оцінок економічної ефективності застосування автоматизованої системи управління;

- заявок на забезпечення програмними продуктами й автоматизацією



процесів обліку й аналізу.

5.4. З фінансово-економічним відділом з питань надання:

- планів впровадження автоматизованої системи управління;
- відомостей, необхідних для економічного аналізу автоматизованої системи управління;
- рекомендацій з використання й модернізації програмного забезпечення;
- необхідні програмні доробки.

5.5. З бухгалтерією з питань одержання:

- рекомендацій з роботи з первинними обліковими документами, зразки облікових документів.

5.6. З бухгалтерією з питань надання:

- рекомендацій з використання й модернізації програмного забезпечення;
- необхідні програмні доробки.

5.7. З юридичним відділом з питань одержання:

- рекомендацій з оформлення договорів і інших комерційних документів; зразки договорів і документів;
- методичної допомоги при розробці нових видів договорів і документів;
- відомостей про зміни законодавства, що регламентує комерційні питання;

- роз'яснення чинного законодавства й порядку його застосування;

- консультацій по нестандартних комерційних ситуаціях.

5.8. З юридичним відділом з питань надання:

- проектів договорів для юридичної експертизи й візування;
- заявок на пошук необхідних нормативних правових документів і на роз'яснення чинного законодавства.

5.9. З управлінням по господарським забезпеченню з питань одержання:

- автотранспорту на підставі поданих заявок;

- засобів і встаткування для матеріально-технічного забезпечення відділу, меблів, оргтехніки, засобів зв'язку для оснащення робочих місць.

5.10. З управлінням по господарським забезпеченню з питань надання:

- заявок на послуги автотранспорту;
- заявок на ремонт службових приміщень, водопроводу, каналізації, електроустаткування;
- заявок на меблі, оргтехніку, засоби зв'язку.

6. Відповідальність

6.1. Відповідальність за якість і своєчасність виконання функцій відділу автоматизованої системи управління виробництвом несе начальник відділу.

6.2. На начальника відділу автоматизованої системи управління виробництвом покладає персональна відповідальність за:

6.2.1. Дотримання чинного законодавства в процесі керівництва відділом.

6.2.2. Складання, твердження й вистава достовірної інформації про процес впровадження автоматизованих систем управління виробництвом.

6.2.3. Своєчасне і якісне виконання доручень керівництва.

6.3. Відповідальність працівників відділу автоматизованої системи управління виробництвом установлюється посадовими інструкціями.

3.2. Ефект і витрати від реалізації пакета проектів документів.

Таким чином, автор роботи запропонував пакет документів по фінансовому оздоровленню ТОВ “Наdejда Л”, розроблені Положення про фінансовий контролінг й Положення про відділ автоматизованої системи управління.

Треба помітити, що заходи, включені у план розвитку антикризового управління ТОВ “Наdejда Л”, вимагають структурно-функціональних змін в організаційній структурі ТОВ “Наdejда Л” (рис.3.1).

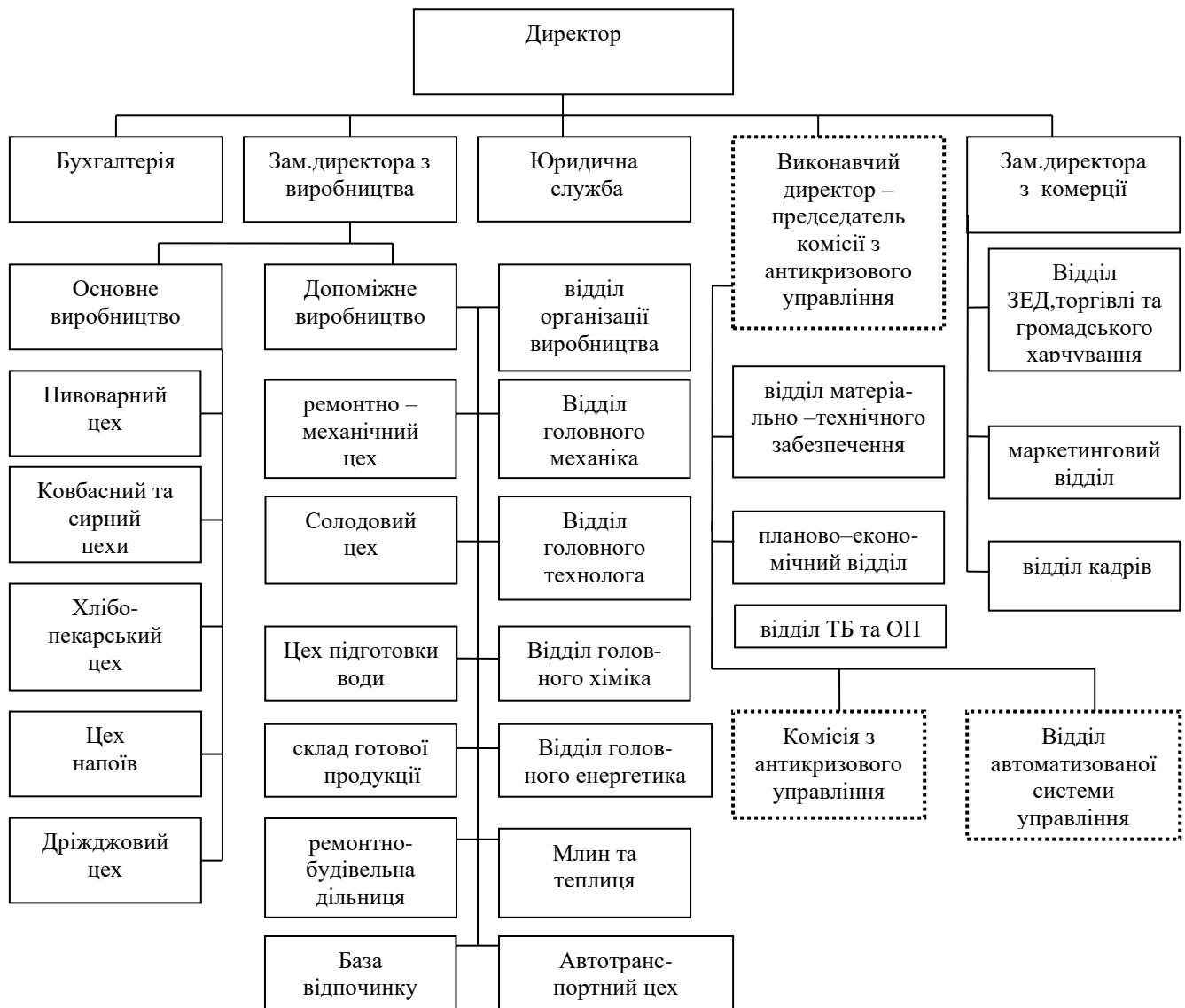


Рис.3.1. Пропонована організаційна структура ТОВ “Надежда Л”

На рис.3.1 представлена оновлена організаційна структура ТОВ “Надежда Л” у зв'язку із уведенням комісії з антикризового управління й відділу автоматизованої системи.

Таким чином, положення про відділ автоматизованої системи управління ТОВ “Надежда Л” дозволяє через регламентовану систему автоматизації у фінансовому контролінгу:

- зв'язати бюджетне управління, оперативне планування й облік в одну інформаційну систему;
- оперативність надання даних;
- удосконалювання процесу прийняття управлінських рішень у системі

фінансового контролінгу.

Таким чином, впровадження таких змін в організаційній структурі ТОВ “Наdejда Л”, як додавання функцій антикризового управління виконавчому директоріві, створення комісії з антикризового управління й відділу автоматизованої системи, дозволить включити напрямок по антикризовім керуванню в загальну систему управління підприємством у цілому, тим самим підтримуючи баланс внутрішнього й зовнішнього середовища (внутрішня конкурентоспроможність – положення в конкурентнім середовищі).

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів на ТОВ “Наdejда Л”

Необхідно розрахувати, який ефект може одержати ТОВ “Наdejда Л” від впровадження системи контролінгу в області фінансового оздоровлення й уведення штатного відділу – відділу автоматизованої системи управління.

Розроблене Положення про фінансовий контролінг підвищить ефективність діяльності ТОВ “Наdejда Л” по антикризовому керуванню, тому що сприяє посиленню контролю на значимих моментах фінансової діяльності, оперативному виявленню відхилень і прийняттю ефективних управлінських розв'язків.

На рис.3.3 представлені досягнення ТОВ “Наdejда Л” при впровадженні системи контролінгу.

Як видно з рис. 3.2, впровадження системи контролінгу в найближчім майбутньому дозволить ТОВ “Наdejда Л” забезпечити контроль над витратами, збільшити прибуток, а виходить, підсилити фінансову стійкість підприємства.

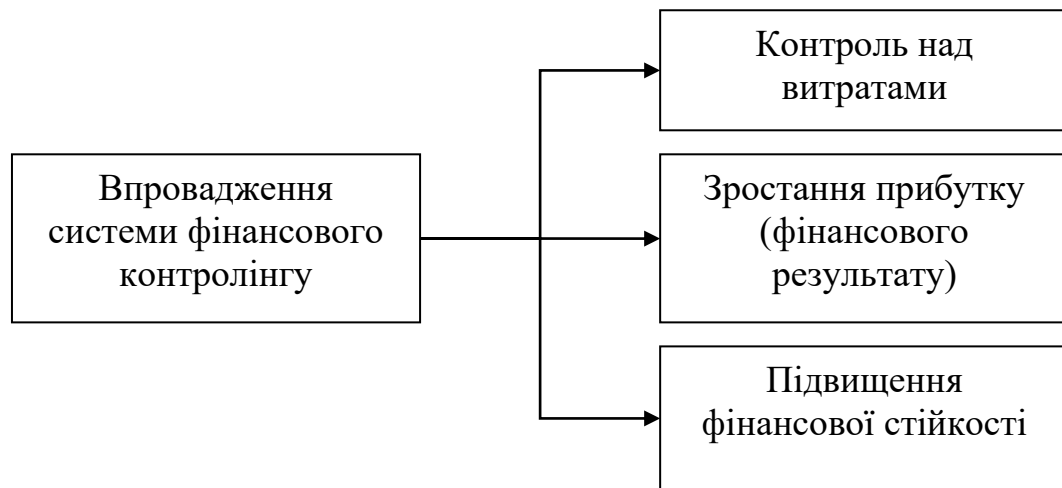


Рис. 3.2. Досягнення ТОВ “Наdejда Л” при впровадженні системи контролінгу

Кількісні розрахунки економічного ефекту від впровадження системи контролінгу в галузі антикризового управління ТОВ “Наdejда Л” представлено в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунки економічного ефекту від впровадження системи контролінгу в області антикризового управління ТОВ “Наdejда Л” (тис. грн.)

	Показник	Розрахунки	Значення
Витрати			
1	Покладання функцій по контролінгу в області фінансового планування на 5 працівників	15 тис. грн. на місяць (зарплата) *12 міс.	180
2	Підготовка контрольних щомісячних, щоквартальних звітів керівникам підрозділів	Строк виконання – 1 день. Зарплата 1 дня керівників відп усіх ланок управління –1,5 тис. грн. Кількість підрозділів – 6. 1,5*6*12	108
РАЗОМ			288
Доходи			
3	Фінансовий результат діяльності	Надходження - 347729,0 грн. Витрати (з урахуванням впровадження контролінгу) -296766,8 грн. 347729,0 - 296766,8 руб = 50962,2 грн.	50962,2
Ефект			50674,2

Впровадження контролінгу в систему антикризового управління ТОВ “Наdejда Л” дозволить відстежити фактичні витрати в рамках планових показників.

Можна допустити, що факт перевершив планові значення на рівні 10%,

що припустимо в діяльності підприємств. Тому в розрахунки автор роботи прийняв фактичні витрати, що перевищують планові на 10%, які становлять 296766,8 грн. Дохід від впровадження контролінгу в області фінансового оздоровлення ТОВ “Наdejда Л” становить 50962,2 тис. грн.

Річні витрати ТОВ “Наdejда Л”, пов'язані із впровадженням контролінгу в області фінансового оздоровлення, становлять 288 тис.грн.

Ефект від впровадження контролінгу в області фінансового оздоровлення ТОВ “Наdejда Л” дорівнює 50674,2 тис.грн.

Таким чином, впровадження на підприємстві системи фінансового контролінгу дозволяє суттєво підвищити ефективність усього процесу планування його фінансової діяльності.

Трудомісткість обробки деталізованої інформації по центрах витрат величезна, обробити її вручну складно; економісти відразу вимагають автоматизувати їхню працю, тому що для них робота в системі контролінгу – це більш додаткове навантаження – навіть у тому випадку, якщо збір планової й фактичної інформації відбувається раз на місяць. Якщо ухвалити рішення щодо збору фактичної інформації раз у тиждень, то підрозділ фізично не встигне обробити й надати інформацію, і головний бухгалтер не буде встигати зводити всі дані по підприємству. Тому якщо автоматизує обробка проводок і сальдо по рахунках, або нарахування амортизації, або розрахунки заробітної плати, точно також доцільно автоматизувати й контролінгову роботу. Це обумовлюється необхідністю автоматизації реалізації функцій управління на базі впровадження в практику автоматизованих робочих місць лічильно-аналітичних працівників, працівників апарата на основі застосування сучасних інформаційних технологій і технічних засобів.

Таким чином, впровадження положення про фінансовий контролінгу припускає в якості інструмента фінансового оздоровлення ТОВ “Наdejда Л” уведення штатної одиниці – відділу автоматизованої системи управління й відповідно розробку ще одного внутрішнього документа - положення про

відділ автоматизованої системи управління.

Уведення штатного відділу – відділу автоматизованої системи управління й Положення про даний відділ в аспекті фінансового оздоровлення ТОВ “Наdejда Л” буде сприяти створенню й розвитку інтегрованої системи автоматизації, що забезпечує охоплення всіх ділянок планування, відбити її (його, їх) в оперативному, податковому й бухгалтерському обліку.

Витрати при уведенні даного відділу будуть полягати в наборі працівників і придбанні й використанні програмного пакета, що в сумі є незначними витратами – однак вони дозволять автоматизувати процес фінансового контролінгу в ТОВ “Наdejда Л”, тим самим, вплинути на його якість і ефективність.

Таким чином, в якості пропозицій з удосконалювання антикризового управління в ТОВ “Наdejда Л” був розроблений комплект документів, до складу якого ввійшли:

- план заходів щодо розвитку антикризового управління;
- положення про комісію з антикризового управління;
- положення про фінансовий контролінг;
- положення про систему автоматизації у фінансовому контролінгу.

Дані пропозиції дозволять підвищити ефективність процесу антикризового управління ТОВ “Наdejда Л”, а саме: забезпечити контроль над витратами, збільшити прибуток, підсилити фінансову стійкість підприємства, якісно поліпшити процес антикризового управління.

## ВИСНОВКИ

Антикризове управління - це цілий комплекс взаємозалежних заходів від ранньої діагностики кризи до заходів для його подолання, тобто сутність антикризового управління полягає в комплексі заходів щодо прогнозування, виявлення, попередження й усуненню кризових явищ на підприємстві.

Антикризове управління базується на принципах, які й відрізняють антикризове управління від звичайного: принцип ранньої діагностики криз на підприємстві; терміновості реагування на кризові явища, адекватності реагування підприємства на ступінь реальної погрози його фінансовій рівновазі, повній реалізації внутрішніх можливостей виходу підприємства із кризового стану. В антикризовім керуванні виділяють наступні функції: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу із кризи, стабілізація нестійких ситуацій, мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття розв'язків.

У практиці антикризового управління розроблена багата методологічна база, що розділяється на дві більші групи методів: діагностичні й спрямовані на подолання кризи, які, у свою чергу, усередині діляться на ряд конкретних методів.

В економічній літературі зустрічаються різні підходи до визначення поняття антикризового управління, більшість з них сходяться в тому, що антикризове управління це система заходів (принципів, методів) спрямованих на попередження, оперативне виявлення кризового стану та створення відповідних передумов для їх швидкого подолання, але є й інші підходи.

Антикризове управління підприємством це процес, основним змістом якого є підготовка, ухвалення і реалізація управлінських рішень щодо попередження фінансових криз, їх подолання і мінімізації їх негативних наслідків. Особливістю цього управління порівняно з іншими функціональними видами управління підприємством є те, що через кризові



умови ухвалення управлінських рішень часто здійснюється в умовах зниження керованості підприємством, дефіциту часу, високого ступеня невизначеності, конфліктності інтересів різних груп власників або працівників. Для здійснення антикризового фінансового управління на підприємстві часто створюється спеціальна група висококваліфікованих менеджерів, що наділяється особливими повноваженнями в ухваленні і реалізації управлінських рішень, а також відповідними фінансовими ресурсами.

У бакалаврській дипломній роботі було досліджене підприємство ТОВ “Наdejда Л”, що займається випуском продукції широкої номенклатури, але концентрує увагу на випуску дріжджів.

Проведений аналіз фінансово-господарчої діяльності ТОВ “Наdejда Л” за 2020-2022 рр. дозволив виявити такі проблемні моменти, як низька частка власного капіталу, збільшення суми позикових засобів, збільшення й значна питома вага дебіторської заборгованості, низька платоспроможність.

У ході дослідження був проведений SWOT-Аналіз, у якому розглядаються внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства й зовнішні можливості й погрози. Також за допомогою опитування й анкетування були отримані результати експертних оцінок застосування антикризових заходів і методів і їх ефективності.

У результаті проведеного SWOT-Аналізу й отриманих експертних оцінок були визначені основні проблеми діяльності ТОВ “Наdejда Л”, до яких ставляться слабкий фінансовий контроль і відсутність автоматизації інформаційних потоків для прийняття управлінських розв'язків. Таким чином, виявлені проблеми формують напрямку діяльності ТОВ “Наdejда Л” для розвитку антикризового управління.

У якості пропозицій з удосконалювання антикризового управління в ТОВ “Наdejда Л” був розроблений комплект документів, до складу якого ввійшли:

5. План заходів щодо розвитку антикризового управління ТОВ “Наdejда Л” на 2021 рік;
6. Положення про комісію з антикризового управління;
7. Положення про фінансовий контролінг;
8. Положення про систему автоматизації у фінансовому контролінгу.

Заходи, включені в план заходів щодо розвитку антикризового управління ТОВ “Наdejда Л”, вимагають структурно-функціональних змін в організаційній структурі ТОВ “Наdejда Л” - таких, як додавання функцій антикризового управління виконавчому директорові, створення комісії з антикризового управління й відділу автоматизованої системи, що в підсумку дозволить включити напрямок по антикризовим керуванню в загальну систему управління підприємством у цілому, тим самим підтримуючи баланс внутрішнього й зовнішнього середовища (внутрішня конкурентоспроможність – положення в конкурентнім середовищі).

Розглядаючи стан конкуренції в даній галузі ТОВ “Наdejда Л” виділяє 4 групи конкурентів. Це виробники з України, з країн ближнього зарубіжжя, дальнього зарубіжжя та підприємства, що виробляють товари-замінники. Серед українських виробників реальним конкурентом може бути лише ТОВ “Наdejда Л” м.Кривий Ріг у минулому це “Криворізький дріжджовий завод”, який протягом 28 років був відомим в Україні та ближньому зарубіжжі виробником хлібопекарських дріжджів.

Поставки продукції аналізованого підприємства на ринок у 2022 р. відносно 2021 р. зменшилися на 38,8%. В останні роки значно зменшились експортні поставки на ринок Білорусії, аж до їх повного зникнення у 2021 р. і їх поновлення у 2022 р. Поставки на ринок Молдови порівняно з минулим роком підвищились на 38,7%.

У цілому, ТОВ “Наdejда Л” зменшив обсяги постачання дріжджів на експорт на 291 тон, або на 11%, що викликано нестабільною ситуацією на ринку у 2022 році. Все це вимагало пошуку шляхів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

При здійсненні антикризових заходів ТОВ “Надежда Л” буде проводити рекламну політику відштовхуючись від цілей поточної діяльності. Рекламна кампанія буде розділена на два етапи. Перший буде проводитись на початковій стадії діяльності заводу – проникненні на ринки країн ближнього зарубіжжя, другий – під час закріплення на обраному сегменті та запланованого розширення частки ринку. Реалізація запропонованих заходів в межах стратегічного й тактичного планування зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ “Надежда Л” дозволить суттєво покращити конкурентні позиції підприємства, сприятиме досягненню його стратегічних цілей, позитивне вплине на його фінансово-економічне становище.

Необхідною умовою виконання поставлених задач є регулярне проведення комплексу стратегічних досліджень, які повинні містити у собі:

1. Регулярне проведення маркетингових досліджень ринку й аналізу конкурентного середовища підприємства;
2. Дослідження внутрішнього потенціалу підприємства;
3. Постійну оцінку ступеня задоволення замовників підприємства;
4. Захист інтересів підприємства на зовнішніх ринках (участь у поточних розслідуваннях; моніторинг погрози порушення нових розслідувань);
5. Здійснення комплексу рекламних заходів.

Дані пропозиції дозволять підвищити ефективність процесу антикризового управління ТОВ “Надежда Л”, а саме: забезпечити контроль над витратами, збільшити прибуток, підсилити фінансову стійкість підприємства, якісно поліпшити процес антикризового управління.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Методичні засади оцінки системи антикризового управління підприємством / І. О. Абрамова // Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. - 2018. - Вип. 15. - С. 6-13. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnem\\_2018\\_15\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnem_2018_15_3).
2. Акулюшина М. О. Особливості антикризового управління на виробничих підприємствах / М. О. Акулюшина, М. В. Гижиця // Економіка. Фінанси. Право. - 2020. - № 4(3). - С. 29-33. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfipr\\_2020\\_4\(3\)\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfipr_2020_4(3)_8).
3. Андрусів У. Я. Контролінг як ефективна технологія антикризового управління / У. Я. Андрусів, І. І. Атаманюк // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 25. - С. 58-61. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_25\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_25_14).
4. Балаш Л. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством / Л. Балаш, О. Бінерт, О. Лисюк // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. - 2020. - № 27. - С. 44-47. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau\\_econ\\_2020\\_27\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2020_27_9).
5. Батрак О. В. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи / О. В. Батрак, І. О. Тарасенко // Причорноморські економічні студії. - 2020. - Вип. 52(1). - С. 111-115. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2020\\_52\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52(1)_19).
6. Бровко Л. І. Економічна сутність антикризового управління підприємством / Л. І. Бровко, А. Ю. Сірко, Г. В. Крюкова // Modern economics. - 2019. - № 15. - С. 36-40. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2019\\_15\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_15_7).
7. Воскобоева О. В. Антикризове управління - передумова розвитку сучасного підприємства / О. В. Воскобоева, О. С. Ромащенко // Економіка.

- Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 3. - С. 87-92. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_3_14).
8. Головка В. І. Антикризове управління в системі функціонування підприємства / В. І. Головка, Д. В. Шестопапов // Молодий вчений. - 2019. - № 1(2). - С. 438-441. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2019\\_1\(2\)\\_\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)__45).
  9. Гудзь О. Є. Принципи антикризового управління підприємств / О. Є. Гудзь, А. В. Півнюк // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2022. - № 3-4. - С. 12-16. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2022\\_3-4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2022_3-4_4).
  10. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств / О. Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2019. - № 2. - С. 4-10. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2019\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_2_3).
  11. Гуржій Н. М. Антикризове управління / Н. М. Гуржій, Н. П. Кулачок // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 4. - С. 20-26. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt\\_2018\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_4_4).
  12. Демчук Н. І. Теоретико-методичні підходи до формування ефективної системи антикризового управління підприємством / Н. І. Демчук, А. Ю. Сірко, М. А. Рондова // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 3(1). - С. 199-205. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_3\(1\)\\_\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3(1)__31).
  13. Діденко Є. О. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами / Є. О. Діденко, А. С. Фесюк // Економіка та держава. - 2018. - № 11. - С. 90-96. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2018\\_11\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_11_19).
  14. Дмитрієв І. А. Оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві / І. А. Дмитрієв, К. О. Горова, О. О. Мельниченко // Економіка розвитку. - 2018. - № 1. - С. 84-92. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro\\_2018\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2018_1_12).
  15. Дмитрієв, І. А. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах [Текст] : монографія / І. А. Дмитрієв, К. О. Горова, О. О.

- Мельниченко ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : Бровін О. В., 2018. - 285 с.
16. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції / К. І. Докуніна // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 36(1). - С. 113-116. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_36\(1\)\\_\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36(1)__25).
17. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення / М. О. Дурман, О. Л. Дурман // Вісник Херсонського національного технічного університету . - 2021. - № 1. - С. 153-161. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2021\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_21).
18. Канцір І. А. Концептуальні засади антикризового управління / І. А. Канцір, М. М. Габер // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 36(1). - С. 129-132. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_36\(1\)\\_\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36(1)__29).
19. Кириченко С. О. Обмежувальні чинники системи стратегічного антикризового управління підприємством / С. О. Кириченко, Р. В. Тульчинський, А. В. Ружицький, С. О. Тульчинська // Агросвіт. - 2021. - № 5-6. - С. 42-46. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2021\\_5-6\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_5-6_8).
20. Кифяк В. І. Механізм антикризового управління в корпораціях / В. І. Кифяк, Є. В. Галюк // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2021. - № 11(3). - С. 86-92. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie\\_2021\\_11\(3\)\\_\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)__13).
21. Коляденко І. І. Наукові підходи до сутності антикризового управління / І. І. Коляденко, О. П. Кавтиш // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 2-2. - С. 7-10. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_2-2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-2_3).
22. Кондратенко Н. О. Модель антикризового управління організацією / Н. О. Кондратенко, О. О. Вороніна // Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. - 2019. - Вип. 2. - С. 72-78. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm\\_econ\\_2019\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2019_2_15).

23. Кузнецова Г. В. Науково-практичний підхід до впровадження стратегічного контролінгу як ефективного інструмента антикризового управління промисловими підприємствами / Г. В. Кузнецова // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 1(1). - С. 146-151. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_1\(1\)\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)_24).
24. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах / Г. В. Кузнецова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 312-319. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2018\\_62\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_42).
25. Мізіна О. В. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств / О. В. Мізіна, К. О. Криворучко. // Ефективна економіка. - 2018. - № 11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_11\\_39](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_39).
26. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством / Є. Ю. Морозов // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2018. - № 3. - С. 114-120. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2018\\_3\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_19).
27. Мостенська Т. Л. Інструменти антикризового управління / Т. Л. Мостенська, Е. О. Юрій // Український журнал прикладної економіки. - 2019. - Т. 4, № 1. - С. 64-72. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2019\\_4\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_1_10).
28. Онісіфорова В. Ю. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством / В. Ю. Онісіфорова, В. К. Сідельнікова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2020. - № 2. - С. 137-145. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr\\_2020\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2020_2_16).
29. Онісіфорова В. Ю. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством / В. Ю. Онісіфорова, Т. М. Болотова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2020. - № 2. - С. 119-127. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr\\_2020\\_2\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2020_2_14).
30. Парій Л. В. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством / Л. В. Парій, В.А. Левандовська

- // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2021. - № 4. - С. 93-98. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі\\_2021\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_4_17).
31. Пілецька С. Т. Контролінг в системі антикризового управління / С. Т. Пілецька, Ю. Ю. Копча, С. Ю. Камишна // Економічний вісник Донбасу. - 2022. - № 1. - С. 52-58. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есvd\\_2022\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есvd_2022_1_8).
32. Прокопенко Н. С. Структурно-функціональна діагностика антикризового управління підприємств / Н. С. Прокопенко, О. В. Коваленко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 3. - С. 20-26. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі\\_2018\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_3_5).
33. Проценко В. М. Система стратегічного контролінгу в аспекті забезпечення антикризового управління підприємством / В. М. Проценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 65. - С. 51-59. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2019\\_65\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_65_8).
34. Прус Ю. І. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством / Ю. І. Прус, К. Д. Сосніна // Молодий вчений. - 2020. - № 12(2). - С. 159-165. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_12\(2\)\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)_16).
35. Ревенко Х. А. Антикризове управління в сучасних умовах / Х. А. Ревенко // Сучасні питання економіки і права. - 2019. - Вип. 1. - С. 36-42. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper\\_2019\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2019_1_6).
36. Скляр Є. В. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку / Є. В. Скляр, А. Ю. Ксенофонтowa // Економічний простір. - 2020. - № 156. - С. 155-158. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros\\_2020\\_156\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2020_156_30).
37. Сова О. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством / О. Ю. Сова, Є. Ю. Морозов // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 43-47. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU\\_econ\\_2020\\_31\(70\)\\_2\(2\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)_10).



38. Стратегічне управління. Антикризове управління [Текст] : навч. посіб. / О. М. Кібік [та ін.]. - Одеса : Фенікс, 2019. - 203, [4] с.
39. Стратегічний контролінг в системі антикризового управління промисловими підприємствами [Текст] : монографія / В. В. Прохорова, Ю. В. Ус, Г. В. Кузнецова. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. - 212 с.
40. Ткаченко, А. М. Вплив антикризового управління на формування стратегії розвитку промислового підприємства [Текст] : монографія / А. М. Ткаченко, С. А. Силенко ; Запорізь. нац. техн. ун-т. - Запоріжжя : ЗНТУ, 2019. - 299 с.
41. Фокіна-Мезенцева К. В. Удосконалення інструментів антикризового управління на підприємстві / К. В. Фокіна-Мезенцева, І. В. Байда // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 5-1. - С. 143-148. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2019\\_5-1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_5-1_27).
42. Халатур С. М. Антикризове управління підприємствами: погляд на світовий досвід / С. М. Халатур, О. М. Карамушка, Л. С. Крючко // Молодий вчений. - 2020. - № 7(2). - С. 230-234. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2020\\_7\(2\)\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_7(2)_26).
43. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства / Р. С. Шаранов // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. - 2021. - Вип. 6. - С. 288-296. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu\\_e\\_2021\\_6\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_30).
44. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління / О. А. Шатайло // Бізнес Інформ. - 2019. - № 5. - С. 217-226. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2019\\_5\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_5_35).
45. Швець Ю. О. Антикризове управління промисловими підприємствами як передумова покращення їхнього розвитку / Ю. О. Швець, О. О. Чабанець // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 29-37. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2018\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_3_7).

46. Швець Ю. О. Необхідність здійснення антикризового управління в діяльності промислових підприємств / Ю. О. Швець // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 14. - С. 48-53. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2018\\_14\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_14_12).
47. Швець Ю. О. Стратегії антикризового управління в діяльності промислових підприємств: види, основні завдання та проблеми використання / Ю. О. Швець // Науковий погляд: економіка та управління. - 2018. - № 4. - С. 71-78. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue\\_2018\\_4\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_4_12).
48. Шмалій Л. В. Удосконалення системи антикризового управління підприємством / Л. В. Шмалій, А. А. Шевченко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2021. - № 2. - С. 66-70. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2021\\_2\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2021_2_15).
49. Шуміло О. С. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством / О. С. Шуміло, Н. О. Савченко // Бізнес Інформ. - 2021. - № 4. - С. 11-16. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3).
50. Щукін Д. В. Теоретичні положення концепції стратегічного антикризового управління діяльністю промислового підприємства / Д. В. Щукін // Інноваційна економіка. - 2019. - № 1-2. - С. 130-135. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2019\\_1-2\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_1-2_19).

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Наdejда Л», тис. грн.

Актив	2018	2019	2020	2021	Пасив	2018	2019	2020	2021	Зміна			
										2018	2019	2020	2021
1. Найліквідніші активи	1	28	144	7	1. Негайні пасиви	1666	2226	3428	5495	-1165	-2198	-3284	-5488
2. Активи, що швидко реалізуються	460	2083	1455	2374	2. Короткострокові пасиви	1470	892	200	829	-1010	1191	1255	1545
3. Активи, що повільно реалізуються	10017	9524	8430	8897	3. Довгострокові пасиви	-	-	-	-	10017	9524	8430	8897
4. Активи, що важко реалізуються	32704	32993	33271	31361	4. Постійні пасиви	40046	41510	39672	36315	-7342	-8517	-6401	-4954
Баланс	43182	44628	43300	42639	Баланс	43182	44628	43300	42639	0	0	0	0

## ДОДАТОК Б

## Загальна оцінка стану майна ТОВ «Наdejда Л»

Показник	Період										
	01.01.19		01.01.20			01.01.21			01.01.22		
	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%	абс. приріст	тис.грн	питома вага,%	абс. приріст	тис.грн	питома вага,%	абс. приріст
Основні засоби та необоротні активи	32704	75,74	32993	73,93	289	33271	76,84	278	31361	73,55	-1910
Оборотні активи:	10476	24,26	11634	26,05	1158	10021	23,14	-1613	11278	26,45	1257
-запаси	10017	23,20	9524	21,34	-493	8430	19,47	-1094	8897	20,87	467
-дебіторська заборгованість	306	0,71	1904	4,27	1598	1252	2,89	-652	2173	5,10	921
-грошові кошти та їх еквіваленти	1	0,002	28	0,06	27	144	0,33	116	7	0,02	-137
-інші оборотні активи	152	0,35	178	0,39	26	195	0,45	17	201	0,47	6
Витрати майбутніх періодів	2	0,005	1	0,002	-1	8	0,02	7	-	-	-8
Всього майна	43182	100	44628	100	1446	43300	100	-1328	42639	100	-661

## ДОДАТОК В

## Аналіз джерел формування майна ТОВ «Наdejда Л»

Показник	Період										
	01.01.19		01.01.20			01.01.21			01.01.22		
	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%	абс. приріст	тис.грн	питома вага,%	абс. приріст	тис.грн	питома вага,%	абс. приріст
Власний капітал	40046	92,74	41510	93,01	1464	39672	91,62	-1838	36315	84,93	-3357
Позичені кошти:	3136	7,31	3118	6,99	-18	3628	8,38	510	6324	14,83	2696
- довгострокові позики	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- короткострокові позики	1470	3,40	892	2,00	-578	200	0,46	-692	829	1,94	629
- кредиторська заборгованість	1666	3,86	2226	4,99	560	3428	7,92	1202	5495	12,89	2067
Джерела формування майна	43182	100	44628	100	1446	43300	100	-1328	42639	100	-661

## ДОДАТОК Д

## Анкета

«Методи антикризового управління, використовувані в ТОВ «Наdejда Л»

Перед Вами представлені методи, використовувані в антикризовім управлінні. Просимо Вас заповнити графи 2 і 3.

Бали для заповнення графи 2: 3 – завжди 2 – часто 1 - рідко 0 - ніколи	Бали для заповнення графи 3: 5 – ефективно; 4 – добре; 3 – задовільно; 2 - неефективно	
Методи	Частота використання в практиці антикризового управління	Оцінка ефективності
моніторинг зовнішнього середовища		
системний аналіз сигналів про можливі зміни стану й конкурентного статусу фірми		
аудит фінансового стану		
аналіз кредитної політики й заборгованості компанії		
визначення ризиків		
оцінка поточного стану організації й прогнозування її можливих станів у майбутньому		
використання ноу-хау		
позиціонування торговельної марки		
оптимізація кадрової роботи		
боротьба за якість		
цінова політика		
скорочення витрат		
збільшення вступу грошей		
проведення реструктуризації кредиторської заборгованості		
визначення стратегії розвитку організації		
проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.		