

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – Менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Кафедра – Менеджменту і логістики
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітня програма – «Менеджмент»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**на тему: Формування механізму антикризового управління
підприємства харчової галузі**

ШИФР КРМ. МІЛ.1.628-03.1.40

Здобувач Євген МОРОЗОВ

Керівник к.т.н., доц. Ганна ПАЛВАШОВА

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 10.06. 2024 р., протокол № 15

Завідувачка

кафедри менеджменту і логістики _____ Ірина СЕДІКОВА

Одеса – 2024 р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. Г. Е. ВЕЙНШТЕЙНА**

Факультет

Менеджменту, маркетингу та публічного
адміністрування

Кафедра

Менеджменту і логістики

Ступінь вищої освіти

Другий (магістерський)

Спеціальність

073 – Менеджмент

Освітня програма

Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри МіЛ

(підпис)

“ _____ ” 2024 р.

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
здобувачу вищої освіти
Євгену МОРОЗОВУ**

1. Тема роботи: «Формування механізму антикризового управління підприємства харчової галузі» затвердженою наказом по університету від 30.10.2023 р. № 628-03.

2. Термін здачі здобувачкою закінченої роботи 10.06.2024 р.

3. Вихідні дані роботи: звіти діяльності підприємства, законодавчі акти, статистичні збірники, наукові публікації вчених менеджерів та економістів.

4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи формування системи антикризового управління на підприємствах. 1.1. Сутність, ознаки та чинники виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств. 1.2. Антикризове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. 1.3. Методичні основи виявлення, аналізу та подолання кризових явищ підприємства. Висновки до розділу 1. Розділ 2. Діагностика кризових ситуацій у діяльності підприємств хлібопекарської галузі. 2.1. Діагностика галузі та зовнішнього середовища підприємства. 2.2. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища. 2.3. Аналіз фінансово-економічного стану та діагностика кризових явищ для ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4». Висновки до розділу 2. Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи антикризового управління підприємствами. 3.1. Основні напрямки удосконалення системи антикризового управління для ТОВ "Одеський Хлібозавод» № 4. 3.2. Заходи щодо антикризового управління для ідентифікації, аналізу, запобігання та подолання кризи підприємства 3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів щодо формування системи антикризового управління підприємством Висновки до

розділу 3. Висновки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 24, рисунків 21.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Нормоконтроль			

7. Дата видачі завдання 13.02.2024 р.

Керівник _____

(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____

(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи
1	Проходження комплексної практики та написання тез	13.02 - 07.04.24
2	Захист звіту з практики	08.04 - 09.04.24
3	Розробка I та II розділів	10.04 - 01.05.24
4	Розробка III розділу та інших складових кваліфікаційної роботи	02.05 – 14.05.24
5	Розгляд науковим керівником чорнового варіанту кваліфікаційної роботи	15.05 – 18.05.24
6	Доопрацювання роботи з урахуванням пропозицій наукового керівника	19.05 – 22.05.24
	Розгляд наукового керівника у чистовому варіанті	23.05 – 27.05.24
7	Нормоконтроль роботи	28.05 – 04.06.24
8	Перевірка роботи на плагіат	
9	Малий захист та доробка роботи по результатах малого захисту	05.06 – 11.06.24
10	Передача роботи завідувачу кафедри для отримання дозволу на захист	12.06 -17.06.24
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи	18.06 – 27.06.24
12	Захист кваліфікаційної роботи	24.06 – 27.06.24

Здобувач _____

(підпис)

Керівник роботи _____

(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності. Здобувач-дипломник _____ Євген МОРОЗОВ

підпис

АНОТАЦІЯ

Актуальність теми. Дослідження формування механізму антикризового управління на підприємствах харчової галузі обумовлена зростаючими економічними викликами та ризиками, що виникають в умовах глобалізації та нестабільності ринкового середовища. Підприємства харчової галузі відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни, тому їх стабільне функціонування є критично важливим. В сучасних умовах підприємства часто стикаються з кризовими ситуаціями, такими як економічні рецесії, зміни в законодавстві, коливання цін на сировину та готову продукцію, що негативно впливає на їх фінансову стійкість і конкурентоспроможність. Відсутність ефективних механізмів антикризового управління може призвести до значних фінансових втрат, зниження виробничих потужностей та навіть банкрутства підприємств. Тому розробка та впровадження дієвих антикризових стратегій є надзвичайно важливими для забезпечення довгострокового розвитку та стабільного функціонування підприємств харчової галузі.

У першому розділі **«Теоретичні основи формування системи антикризового управління на підприємствах»** розкриті теоретичні основи формування системи антикризового управління на підприємствах, проаналізовані чинники виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств, розглянуто механізми реалізації антикризове управління підприємством та методичні основи виявлення, аналізу та подолання кризових явищ на підприємствах. Зроблено висновки за розділом 1.

У другому розділі **«Діагностика кризових ситуацій у діяльності підприємств хлібопекарської галузі»** проведено діагностику галузі та зовнішнього середовища підприємства, дана загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища, проведено аналіз фінансово-економічного стану та діагностика кризових явищ для ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4» Зроблено висновки за розділом 2.

У третьому розділі «**Шляхи вдосконалення системи антикризового управління підприємствами**» наведено основні напрямки удосконалення системи антикризового управління для ТОВ "Одеський Хлібозавод» № 4, запропоновано заходи щодо антикризового управління для ідентифікації, аналізу, запобігання та подолання кризи підприємства, розраховано економічна ефективність запропонованих заходів щодо формування системи антикризового управління підприємством. Зроблено загальні висновки.

Кваліфікаційна робота магістра містить 84 сторінку, 24 таблиць, 11 рисунків. Перелік посилань нараховує 41 найменування.

Ключові слова: криза, антикризове управління, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

SUMMARY

Actuality of theme. The study of the formation of the anti-crisis management mechanism at the enterprises of the food industry is due to the growing economic challenges and risks arising in the conditions of globalization and the instability of the market environment. Food industry enterprises play a key role in ensuring the country's food security, so their stable functioning is critically important. In modern conditions, enterprises often face crisis situations, such as economic recessions, changes in legislation, fluctuations in the prices of raw materials and finished products, which negatively affects their financial stability and competitiveness. The lack of effective anti-crisis management mechanisms can lead to significant financial losses, reduction of production capacity and even bankruptcy of enterprises. Therefore, the development and implementation of effective anti-crisis strategies are extremely important to ensure the long-term development and stable functioning of food industry enterprises.

In the first chapter "**Theoretical foundations of the formation of the anti-crisis management system at enterprises**", the foundations of the formation of the anti-crisis management system at enterprises are revealed, the factors of the occurrence of crisis situations in the activities of enterprises are analyzed, the mechanisms of the implementation of anti-crisis management of the enterprise and

the methodical foundations of identifying, analyzing and overcoming crisis phenomena at enterprises are presented . Conclusions are made according to section 1.

In the second chapter, "**Diagnostics of crisis situations in the activity of enterprises in the bakery industry**", a diagnosis of the industry and the external environment of the enterprise was carried out, a general description of the enterprise and its internal environment was given, an analysis of the financial and economic state and a diagnosis of crisis phenomena for LLC "ODESKY HLIBOZAVOD No. 4" were made, and conclusions were drawn according to section 2.

In the third chapter "**Ways of improving the anti-crisis management system of enterprises**" the main directions of improvement of the anti-crisis management system for LLC "Odesskiy Khlibozavod" No. 4 are given, anti-crisis management measures are proposed to identify, analyze, prevent and overcome the crisis of the enterprise, the economic efficiency of the proposed measures to form anti-crisis management system of the enterprise. General conclusions were drawn.

The master's qualification work contains 84 pages, 24 tables, 11 figures. The list of links includes 41 names.

Keywords: crisis, anti-crisis management, external environment, internal environment.

ЗМІСТ	СТОР
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	10
1.1. Сутність, ознаки та чинники виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств	10
1.2. Антикризове управління підприємством: сутність та механізми реалізації	18
1.3. Методичні основи виявлення, аналізу та подолання кризових явищ на підприємствах	22
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	30
2.1. Діагностика галузі та зовнішнього середовища підприємства	30
2.2. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища	35
2.3. Аналіз фінансово-економічного стану та діагностика кризових явищ для ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4»	45
Висновки до розділу 2	55
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ	54
3.1. Основні напрямки удосконалення системи антикризового управління для ТОВ "Одеський Хлібозавод» № 4	54
3.2. Заходи щодо антикризового управління для ідентифікації, аналізу, запобігання та подолання кризи підприємства	64
3.3. Економічна ефективність запропонованих заходів щодо формування системи антикризового управління підприємством	72
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82

ВСТУП

Основи теоретичних і практичних знань в антикризовому фінансовому управлінні, якими користуються підприємства набуває особливого значення в умовах циклічного розвитку нинішньої економіки. Сучасні правила процесу модернізації вітчизняних суб'єктів економічної діяльності свідчать про потребу зміни якості та покращення їх фінансової стійкості. Забезпечення фінансової стійкості підприємства неможливе без антикризового управління, яке надає право не тільки прогнозувати та попереджати, а й утримувати стабільну роботу й функціонування.

Антикризове управління підприємствами має вагомe значення не тільки в подоланні кризового стану, а й для формування збігу реалізації стратегічної мети функціонування суб'єктів економічної діяльності з кінцевими показниками їх діяльності та виконання ними загальних функцій задля створення справедливої конкурентної середи на ринку. Саме тому створення програм антикризового управління підприємствами є одним із актуальних питань сьогодення.

Актуальність теми. Будь-які явища, що відбуваються в економіці мають вагомий вплив на створення умов розвитку організації та підприємств України. Кризи складно передбачити, через свою несхожість, різні умови утворення та складність справедливої оцінки на суб'єкт господарювання окремо та як механізм усієї системи загалом. Це підвищує невизначеність умов працездатності й розвитку підприємств у довгостроковій перспективі. У зв'язку із цим виникає необхідність створення й використання більш розгорнутих та комплексних підходів до формування системи антикризового управління підприємствами.

Досвід закордонних суб'єктів господарювання показує, що питанню антикризового управління підприємством приділяється значна увага, про що свідчать ґрунтовні розробки теорії антикризового менеджменту Е. І. Альтмана, Т.С. Петерса, І. Ансоффа, Р. Акоффа, Т. Таффлера, Д. Чампа, М.

Хаммера, та ін.

Автори зосереджують увагу на питаннях функціонування підприємства при настанні кризових ситуацій та при появі загрози визнання його банкрутом; не приділено достатньо уваги процесу попередження як складової частини системи антикризового управління на підприємстві.

Українські дослідження питання антикризового управління підприємством представлені роботами таких авторів, як Бланк І.О., Богиня Василенко В.А., Лігоненко Л.О., Пашута М., Ситник Л.С., Терещенко О.О., Колісник М. К., Овсак О.П. та ін.

Спираючись на зазначені проблеми, *метою дослідження* є розробка теоретичних й методичних положень формування системи антикризового управління суб'єктами економічної діяльності і розробці практичних рекомендацій щодо втілення системи антикризового фінансового управління на конкретному суб'єкті економічної діяльності. Досягнення поставленої мети обумовило вирішення таких *завдань*:

- дослідити теоретичні засади формування системи антикризового управління на підприємствах;
- розглянути зміст понять: «кризовий стан підприємства» та «діагностика кризових явищ»;
- охарактеризувати стан розвитку хлібопекарської галузі в Україні;
- проаналізувати фінансовий стан підприємства та виявити ймовірність розвитку кризового стану;
- запропонувати напрямки удосконалення системи антикризового управління підприємством;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів щодо формування системи антикризового управління підприємством.

Об'єктом є процес формування системи антикризового управління підприємствами.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних проблем, що виникають у процесі формування системи

антикризового управління підприємствами.

Теоретична і методологічна основа кваліфікаційного дослідження ґрунтується на виконанні базових положень мікроекономіки і фінансового менеджменту, наукових розробок українських і закордонних вчених із питань управління економічною стійкістю підприємства в умовах кризи і загрози банкрутства, а також законодавчих і нормативних актів України.

В роботі використовувались такі *методи дослідження*, як абстрактно-логічний і системного аналізу (теоретичні і методологічні узагальнення, визначення сутності і функцій антикризового управління, удосконалення механізмів та інструментів проведення); розрахунково-конструктивний та порівняння (аналіз платоспроможності підприємства, ефективності діяльності та управління їх активами, оцінка фінансової стійкості та загрози банкрутства).

Інформаційною базою досліджень були аналітичні дані балансів підприємства (ф. №1), звіти про фінансові результати (ф. №2), законодавчі та нормативно-правові акти України щодо державного регулювання реструктуризації, санації та банкрутства, статистична інформація Державної служби статистики України та Головного управління статистики в Одеській області, галузева інформація, інформаційно-аналітичні бюлетені, фахові видання, інформація мережі Інтернет.

Наукова новизна результатів дослідження. Відповідно до мети і завдань у даній роботі містяться науково обґрунтовані рекомендації щодо формування системи антикризового управління на підприємствах галузі. Наукова новизна магістерської кваліфікаційної роботи полягає у такому:

дістали подальшого розвитку:

- підходи до дослідження теоретичних засад формування системи антикризового управління на підприємствах;
- положення щодо формування змісту понять «кризовий стан підприємства» та «діагностика кризових явищ»;
- аналіз фінансового стану підприємства;

- застосування моделей прогнозування імовірності банкрутства;
- обґрунтування доцільності застосування системи антикризового управління у практичній діяльності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості практичної реалізації розроблених рекомендації щодо запровадження системи антикризового управління підприємствами з метою підвищення ефективності їх господарювання.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків. Повний обсяг роботи складає 90 сторінок, 17 таблиць, 14 рисунки. Список використаних джерел містить 74 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Сутність, ознаки та чинники виникнення кризових ситуацій у діяльності підприємств

Ускладнення умов господарювання під впливом дестабілізуючих факторів невизначеності зовнішнього середовища та загострення конкуренції на ринку спричинюють виникнення у функціонуванні суб'єктів господарювання кризових явищ різного характеру та генезису. Зовнішні впливи посилюються внаслідок недосконалості та недостатньої гнучкості менеджменту підприємств, погіршення відтворювальних процесів, недоліків в організації виробництва і мотивації праці, що спричинює виникнення кризових явищ і ситуацій на підприємстві. Оскільки поняття «криза» є багатогранним та інтерпретується в науковій літературі по-різному, доцільним є аналіз підходів щодо уточнення її сутності, своєчасного розпізнавання та попередження [1, 54].

Першопричинами кризового становища суб'єктів господарювання більшої частини секторів економіки України є ряд наступних факторів: недосконалі нормативно-правові засади господарської діяльності, зменшення платоспроможності, знецінення платформи «продавець – покупець», втрата налагоджених економічних та правових зв'язків та помітне збільшення вартості побутового обслуговування й енергоносіїв [19, 20]. Проте існує й малопомітний багатом, але дуже вагомий фактор – стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання, який не відповідає ринковим вимогам.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення кризи

Підхід до визначення кризи	Сутність підходу	Автори, які є прихильниками підходу
Позитивний	Криза – це переломний момент у розвитку змін, об’єктивний процес, притаманний кожному життєвому циклу.	Чернявський А.Д., Василенко В. О., Сибіряков В. Г., Гренц Т., Яковец Ю. В., Богданов А. А.
Негативний	Криза має виключно руйнівний вплив на діяльність підприємства, спричиняє банкрутство.	Штангрет А. М., Крутько В. Н., Хіт Р., Ланкіна В. Є., С. Фішер, К. Макконел, С. Брю., Іванов Г. П.

Джерело: [25, с.165-170].

Проаналізувавши пояснення терміну «криза» вітчизняними та іноземними вченими можна дійти висновку, що існують антитетичні точки зору. Тлумачення кризи як непередбаченого явища є суперечливим, оскільки кризовому становищу передують низка певних негативних чинників та факторів, проте жодна світова криза не була передбаченою за проміжок часу, за який можна було її повністю уникнути [73]. Кризи можуть протікати явно і легко виявлятися, а можуть бути малопомітними і йти у прихованій формі. Найбільш небезпечні кризи, що зачіпають систему підприємства в цілому. У такій ситуації утворюється низка складних проблем, вирішення яких залежить від своєчасності їх виявлення і професіоналізму в управлінні організацією. Тільки при врахуванні рушійних сил перетворень, оцінюючи сукупність ризиків усіх взаємопов’язаних галузей, кризи можна уникнути. Проаналізувавши досвід останнього століття, можна визначити, що запобігти кризі людство ще не навчилося, проте, використовуючи досвід поколінь, виокремило для себе певні правила та методи, що працюють на менших моделях.

Таблиця 1.2

Трактування визначення поняття «криза»

Автор	Визначення поняття
Дацюк І. В.	Криза – об’єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися, адже це ставлення ґрунтується на діалектичній єдності основних тенденції в існуванні системи – сталого функціонування та розвитку, що поступово змінюють одна одну [25, с.165-170]
Костирко Л.А.	У перекладі з грецькою «crisis» означає «перелом», тобто будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, істотно відмінного за основними параметрами [41, с.61]
Ткаченко А.М., Єлець О.П.	Криза – це широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка призводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, сприяючи його еволюції [81, с.61]
Гордієнко Т.В.	Криза – об’єктивний процес, що призводить до оптимізації системи або до її знищення у разі неспроможності адаптуватися до нових умов та розвиватися [20;58]
Чернявський О.Д.	Криза являє собою ситуативну характеристику функціонування будь-якого суб’єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому та внутрішньому середовищі [87]
Кейнс Джон М.	Криза - раптова й різка, як правило, зміна зростаючої тенденції зниження, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває [82;85]
Гук О.В.	Криза на підприємстві - то є незапланований та небажаний, обмежений в часі процес, який може суттєво заважати і навіть зробити неможливим функціонування підприємства [23;59]
Стадник В.В.	Кризовими називають ситуації, позначені високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності[60;76]

Джерело: [3]

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різноманітними. Причини виникнення кризи зображені у табл. 1.3.

Кризи поділяються на об’єктивні і суб’єктивні. Перші відображають зв’язок з повторюваними потребами змін і реорганізації підприємств, з негативними впливами зовнішнього середовища [14]. Другі - рішеннями, що відображають недоречними волевиявлення в управлінні, а також психологічні фактори. Причиною криз можуть ставати також стихійні лиха,

такі як явища клімату, землетруси, повені й інші катаклізми природного походження. А можуть носити техногенний відбиток, що є наслідком діяльності людини.

Таблиця 1.3

Причини виникнення кризи

Умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Об'єктивні	потреба модернізації і реструктуризації підприємств глобальна рецесія, економічна депресія перевиробництво циклічність економіки
Суб'єктивні	досвід професійний рівень волюнтаризм в управлінні психологічні фактори
Внутрішні	на рівні держави на рівні підприємства
Зовнішні	міжнародна співпраця міжнародна конкуренція міжнародні санкції
Природні	катаклізми природного походження
Техногенні	управлінські рішення протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу

Джерело: [10; 31]

Причини кризи можуть бути зовнішніми, пов'язаними з розвитком і стратегією макроекономічного розвитку чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні, та внутрішніми – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми розбіжностями інтересів, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою [2; 88].

Економічну стабільність підприємства слід розглядати як прилад, метою якого є захист від непередбачених криз та негативних зовнішніх факторів. З іншого боку, економічна стабільність підприємства може стати гарантом відсутності росту та розвитку, що передумовлює фактори виникнення криз. Існує дуже тонка межа між стабільністю, що може гарантувати захист працездатності підприємства у тяжкі часи та стагнацією.

Саме тому компанія повинна мати методології та програми, що передумовлюють етап стагнації та кризових ситуацій, а не тільки програми з їх уникнення, адже вранішнє запобігання дозволить зменшити ризики та збитки. Криза може наступити як під впливом зовнішніх, так і внутрішніх факторів, до їх списку можна віднести доволі великий спектр явищ: від

перешкод у функціонуванні суб'єкта господарювання через конфлікти інтересів і до його ліквідації. З точки зору практики - криза, найчастіше прирівнюється до ризику, загрози, неплатоспроможності й банкрутства підприємства або в його неприбутковій діяльності й відсутності потенціалу й конкурентоспроможності [68, с. 123-130].

Кризи є найгострішими формами вияву конфліктних ситуацій, Так як існують кризи економічні, соціальні, політичні, фінансові, організаційні, ідеологічні, психологічні, культурологічні, ментальні – вони можуть охоплювати усі сфери життєдіяльності[30]. Фінансова криза може існувати як вид економічної або в цілому кризи суспільства. Для виявлення точного виду кризи спеціалістами має бути проведено економічний аналіз підприємства. Фінансова криза суб'єкта господарювання є однією з найбільш серйозних форм порушення його фінансової рівноваги, що відбиває циклічно виникаючі суперечності впродовж процесу життєдіяльності під впливом різноманітних чинників між фактичним станом фінансового потенціалу і необхідним об'ємом фінансових потреб, несе найбільш небезпечні потенційні загрози функціонуванню [6].

Під фінансовою кризою розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його управління на фінансові можливості, які існують у даній компанії. Як правило, з кризою виявляється ще й ризик неплатоспроможності та банкрутства підприємства, його роботу в неприбутковій зоні або відсутність у цього суб'єкта ресурсу для успішного функціонування.

Фінансову кризу підприємства можна класифікувати за певними ознаками, наведеними у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація фінансової кризи

Ознака	Характеристика
За джерелами генерування:	- фінансова криза, що генерується як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками.
За масштабами охоплення:	- структурна фінансова криза; - системна фінансова криза, що охоплює всі основні напрями і форми фінансової діяльності і відображає суперечності всієї фінансової системи підприємства.
За структурними формами:	- фінансова криза, що викликана неоптимальною структурою капіталу підприємства та інвестицій; - фінансова криза, що викликана незбалансованістю грошових потоків підприємства; - фінансова криза, що викликана не оптимальністю структури інших параметрів фінансової діяльності підприємства.
За ступеню впливу на діяльність підприємства:	- легка фінансова криза; - глибока фінансова криза; - катастрофічна фінансова криза.
За періодом протікання:	- короткострокова фінансова криза; - середньострокова фінансова криза; - довгострокова фінансова криза.
За наслідками:	- фінансова криза, що призвела до відновлення діяльності в колишніх параметрах; - фінансова криза, що призвела до оновлення діяльності на новій якійсній основі; - фінансова криза, що викликала банкрутство (ліквідацію) підприємства.

Джерело: [33; 40]

Основними загрозами подальшого стійкого розвитку в Україні є: епідеміологічна ситуація у світі; зовнішньо-та внутрішньополітична нестабільність; можливість подальшої девальвації гривні по відношенню до основних валют; скорочення внутрішнього попиту, обумовлене скороченням доходів домогосподарств, неефективна структура управління експортом та імпортом; недосконалість чинного законодавства та небезпека правового поля; відсутність системи підготовки та перепідготовки спеціалістів та робітників масових професій; зміни в структурі логістики у світі та відсталий розвиток країн СНД від основних тенденцій змін.

Отже, підсумовуючи зазначене вище, можна засвідчити – криза

суб'єкта господарювання є переломною ситуацією в послідовності економічних та господарських процесів та подій. Заключним етапом типової кризової ситуації є ліквідація підприємства, як остаточна форма, або успішне подолання кризи. Якість працездатності й рівень розвитку підприємства багато в чому залежать від систем антикризового управління підприємством та рівня підготовленості й кваліфікації відповідних за даний процес кадрів [26; 60].

1.2. Антикризове управління підприємством: сутність та механізми реалізації

Антикризове управління є найважливішим важелем підприємницької активності. Проте, у вітчизняній літературі не існує єдиної думки щодо змісту цього терміну. Більшість дослідників розглядає антикризове управління переважно як чисто фінансовий процес, що пов'язаний з ліквідацією заборгованості підприємства [89]. Інші зводять антикризове управління до управління менеджерами підприємством в умовах фінансової непрацездатності; деякі фахівці визначають цей вид практики підприємств як швидкі фінансові заходи, що здатні забезпечити короткострокову економічну ефективність компанії. Антикризове управління базується на основних принципах і методах, які властиві управлінським процесам [62;75]. Перш за все - антикризове управління це забезпечення стійкого матеріального стану в результаті вчасної реакції на зміни, які спричинені зовнішніми факторами (економічні, політичні, соціальні, міжнародні процеси) через введення в дію антикризових інструментів, що дають змогу подолати тимчасові фінансові складності на підприємстві та подолати симптоми банкрутства [10;28].

У ринковій економіці ліквідація нежиттєздатних компаній є обов'язковим правилом ринкової життєдіяльності. Забезпечити тривале функціонування підприємства – дуже складний процес. У ринкових умовах формується інший підхід до розвитку кризового процесу відповідно

накопиченому досвіду та знань [34]. Головною метою в такій ситуації є попередження кризових явищ із періоду визначення цілі роботи підприємства, формування й підтримка на належному рівні стратегічної підтримки на тривалий період, забезпечення конкурентоспроможності на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Цікавим є той факт, що за кордоном поширеними антикризовими стратегіями є стабілізація, реструктуризація та розвиток, тоді як в Україні використовують такі види антикризового управління, як реструктуризація, санація та ліквідація підприємств. Зовнішнє нормативно-правове поле антикризового управління має за свою ціль поступове за сплановане регулювання питань роботи підприємства, а також його взаємозв'язків із зацікавленими сторонами в процесі його життєдіяльності в кризовій ситуації [43;84].

До основних нормативно-правових документів цієї групи варто відносити Конституцію України, Господарський Кодекс України, Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [32], «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», що затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14 (у редакції наказу Міністерства економіки України від 26 жовтня 2010 р. № 1361) [64].

Внутрішнє нормативно-правове забезпечення антикризового управління є механізмом організації та регулювання діяльності підприємства як системи, досягнення постійних цілей в межах втілення стратегій у межах часових рамок.

До основних нормативно-правових документів цієї групи доречно відносити:

установчі документи;

положення, що визначають організаційну структуру управління

підприємства (положення про загальні збори, про раду акціонерного товариства, про правління, про ревізійну комісію, про збільшення (зменшення) статутного капіталу, відповідальність посадових осіб перед акціонерним товариством та акціонерами, про прийняття внутрішньо корпоративних нормативних актів, про порядок створення, реорганізації та ліквідації дочірніх підприємств та ін.);

положення, які визначають особливості взаємодії між підприємством та середовищем функціонування, деталізуючи питання комерційної таємниці, прав, обов'язків та відповідальності за порушення базових нормативів діяльності, мотивації, організації роботи штабу персоналу, взаємовідносин з ринковими контрагентами та усіма зацікавленими сторонами, тощо (наприклад, про оплату праці членів правління, про цінні папери товариства, про інтелектуальну власність, про дивідендну політику, про комерційну таємницю, про внутрішній трудовий розпорядок, про відділи, про персонал та ін.); документи, що характеризують операційну діяльність підприємства (розпорядження, накази та нормативи тощо) [15; 77].

Окремі автори концентрують свою увагу на стратегіях антикризового фінансового управління, що включають: стратегію економії, стратегію повороту, стратегію кризового бізнес-інжинірингу, стратегію виходу [69; 83]. Фатальною проблемою в антикризовому управлінні є зростання відповідальності ланки управління та обов'язків за рішення, що приймаються та делегуються.

Успішні антикризові введення тісно пов'язані зі зменшенням повсякденних витрат, поліпшенням делегування обов'язків, посиленням ревізування та використанням чинних ситуаційних переваг [13; 63]. Класичною функцією антикризового фінансового управління є планування (процес дефініції мети організації та їх змін) стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення.

Вчені пропонують починати із формулювання стратегії та займатися розробленням та втіленням заходів тактичного характеру в межах

антикризових стратегій, не втрачаючи уваги з місії антикризового управління:

в межах організаційних ідей надати стабільну комунікацію між працівниками, створення гнучкої до кризи організаційної бази підприємства;

в межах маркетингових цілей відродити збутову діяльність;

в межах фінансових цілей підвищити прибутковість та знизити дефолтні стани; в межах виробничих цілей підлаштувати обладнання до виробничих можливостей компанії відповідно до сучасних вимог інноваційної активності;

в межах кадрових цілей сформувати відповідний психологічний клімат у колективі [35; 42; 74].

Функція ранньої діагностики передкризового стану компанії і застосування оперативних заходів щодо відновлення фінансової стійкості та стабільності підприємства, мінімізація результатів неплатоспроможності;

запобігання скорочення інвестиційної та інноваційної привабливості, регулярний моніторинг кадрової політики підприємства можуть позначитися на поліпшенні якості антикризового фінансового управління [6; 8; 10].

Функція “організація” визначає формування прийнятної структури й обсягу використовуваних матеріальних вкладень, механізму управління і персоналу для результативного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів.

Функція “мотивація” заохочує колектив і кожного працівника у покращенні ефективності життєдіяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи за допомогою доцільної системи заохочень і санкцій.

Функція контролю забезпечує прогнозування відхилень від заданих цілей для вчасного плідного внесення змін задля збільшення рівня ефективності антикризових заходів.

Антикризове фінансове управління, згідно з програмою ефективного антикризового менеджменту в бізнесі, передбачає відновлення фінансової

стабільності та стійкості підприємства.

Плановим є вивчення необхідності зміни стратегії підприємства, можливості випуску нової та інноваційної продукції, виходу на нові ринки збуту та освоєння нової мережі дистрибуції товару, моніторингу внутрішніх та зовнішніх аспектів діяльності підприємства та дослідженні комплексної системи фінансових, організаційних, кадрових, маркетингових, виробничих зв'язків бізнесу [16; 30].

Завдяки ліквідації неплатоспроможності, фінансової стабілізації підприємства, в цілому зміни фінансової стратегії отримуємо прискорення економічного зростання бізнесу, що впливає на покращення діяльності і вказує на ефективний фінансовий менеджмент.

Відтворення фінансових процедур в компанії визначає застосування різноманітних методів та практик фінансового управління та різновидів фінансових моделей: оперативний механізм фінансової константи – механізм, який обґрунтовується на правилі «відсікання зайвого», є захисною реакцією суб'єкта господарювання на нестійкий фінансовий розвиток, якому не вистачає переконливих управлінських рішень; тактичний механізм фінансової стабільності – механізм із застосунком спеціальних захисних заходів, у цілому є наступальною тактикою, спрямованою на зміну негативно впливаючих обставин фінансового розвитку, ґрунтується на застосуванні бази фінансової рівноваги в довгостроковій стадії; стратегічний механізм фінансової стабілізації – це механізм винятково наступальної стратегії фінансового розвитку, що задає мету пришвидшити загальний економічний розвиток підприємства, використовує моделі прискореного економічного росту підприємства [12; 48].

Вжиток маркетингових антикризових програм, як показує досвід передових компаній світу, є обов'язковою складовою стратегічного й тактичного плану антикризового бізнес-плану [65; 84]. Необхідність використання стратегії реклами інноваційних продуктів на ринки, займання нових сегментів ринку, диверсифікації бізнес-рішень ініційована чинною

роллю бізнес-стратегії в межах маркетингової політики. Як складова стратегічного планування інвестиційна політика прогнозує наступні напрями: управління ризиком, програмно-цільове управління і формування капітальних бюджетів, стратегічний аналіз, стратегічне управління, що охоплює основні три кити бізнесу: інвестиції, фінансування та виробничу діяльність.

Ефективність виробничої діяльності компаній може бути забезпечена лише за умов безпомилкового вжитку виробничих ресурсів, ефективної інвестиційної і фінансової політики [89]. В рамках інвестиційної політики на підприємствах потрібно провести оцінку привабливості суб'єкту й оцінку інвестиційних проектів, що будуть користуватися успіхом та будуть мати прибуток. В результаті отриманих досліджень розробити антикризову інвестиційну програму підприємства [27].

До антикризової програми бізнесу належить управління персоналом, що передбачає сукупність направлених дій керівного складу організації та структурних підрозділів з управління кадрами, спрямованих на досягнення поставлених загальних й спеціальних цілей підприємства через систему мотивації [78].

Операційний менеджмент аналізує складові організаційної структури підприємства, а саме: рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва; управлінські процеси, склад управлінських ланок та їх взаємодію, ступінь централізації менеджменту; рівень господарської самостійності підприємства, його підрозділів і філіалів; рівень використання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління та ін. На підприємстві необхідно проводити аналіз, який передбачає комплекс оцінок підприємства, що виявить потребу в технологічному переозброєнні підприємства для ефективного подолання і виходу з кризи [11; 49].

Операційний менеджмент аналізує складові організаційної структури підприємства, а саме:

рівень спеціалізації, концентрації, кооперації, централізації виробництва;

управлінські процеси, склад управлінських ланок та їх взаємодію, ступінь централізації управління;

рівень господарської самостійності підприємства, його підрозділів і філіалів; рівень використання економічних, організаційних і соціально-психологічних методів управління та ін.

На підприємстві необхідно проводити аналіз, який передбачає комплексну оцінку підприємства, що виявить потребу в технологічному переозброєнні підприємства для ефективного подолання і виходу з кризи [33; 50].

Також комплексний аналіз підприємства допоможе встановити фактори впливу зовнішніх і внутрішніх загроз на життєвий цикл компанії івжити заходи для того, щоб перебороти наслідки кризового впливу.

Впровадження політики та генерального проекту антикризового фінансового управління у бізнесі при виявленій високій ймовірності банкрутства передбачає:

здійснення регулярного моніторингу фінансового стану підприємства з метою своєчасної фіксації ознак його кризового розвитку;

визначення меж кризового становища підприємства;

вивчення базових аспектів, що характеризують кризовий розвиток підприємства;

генерування системи шляхів виходу компанії з кризової ситуації, адекватних його масштабам;

вибір і використання дієвих внутрішніх безпечних інституцій фінансового регулювання підприємства, що відповідають масштабам його скрутного фінансового стану;

вибір ефективних форм реорганізації підприємства; проведення контролю результатів розроблених заходів щодо випровадження підприємства зі стану фінансової кризи [44].

У ході дослідження ефективності антикризового управління можна визначити основні чинники, які окреслюють ефективність антикризового управління, а їх розуміння й поділ допомагають успішно здійснювати й аналізувати цей процес: кваліфікація антикризового істеблiшменту та менеджменту; методологія розробки ризикових арбітражей; науковий аналіз стану, прогноз тенденцій; оперативність і гнучкість менеджменту; стратегія і якість антикризових програм; система моніторингу кризових ситуацій – спеціально організовані протидії з виявлення ймовірності й реальності старту кризи і необхідні для її своєчасного виявлення та ліквідації [7].

Таким чином, антикризове управління являє собою комплекс механізмів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, що демонструє прояви кризового стану або перебуває у кризі. Підводячи підсумки, можна зазначити, що система антикризового менеджменту на підприємстві має включати в себе:

1) постійний моніторинг за зовнішньою і внутрішньою ситуацією. Причому зовнішні загрози з боку держави, конкурентів, злочинних елементів є найбільш небезпечними і можуть привести до повного руйнування підприємств, фірм, організацій. Цей фактор повинен бути пріоритетним в оцінці зовнішньої обстановки, розробленні заходів для зниження зовнішньої вразливості фірми [17];

2) створення дублюючих організаційних форм управління, яке дає змогу підприємству оперативне перекинути вільні фінансові засоби і перевести туди працюючих;

3) підвищення гнучкості всередині фірми. Наприклад, малих підприємств шляхом виділення їх з великих;

4) розроблення підготовчих планів у разі виникнення проблемних ситуацій і проблем, здійснення попередніх заходів для їхнього забезпечення. до таких заходів, насамперед, варто віднести створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових і технічних засобів, комплектування групи ситуаційного управління з кращих менеджерів у разі потреби розв'язання

проблемних ситуацій [90];

5) впровадження планів практичних заходів у разі виникнення кризової ситуації.

У цих умовах менеджер повинен володіти: вмінням швидко налагоджувати робочий процес окремих груп і фахівців для виконання чинних завдань; приймати ризикові і нестандартні рішення у разі зміни розвитку ситуацій від запланованого ходу подій; координувати дії всіх учасників і постійно контролювати хід виконання заходів та їхніх результатів. Антикризове фінансове управління підприємством – це ефективно організоване управління, в основу якого покладено застосування арсеналу специфічних методів та прийомів управління фінансами підприємства, які націлені на подолання фінансової кризи, застосувавши фінансовий потенціал підприємства [77].

1.3.Методичні основи виявлення, аналізу та подолання кризових явищ на підприємствах

У період кризової ситуації найважливішою є проблема ефективності управління підприємством. Розвиток кризи може зумовити два варіанти кінцевого результату дій менеджменту: банкрутство або подолання кризи. Звичайно, що висока компетентність управлінців збільшує можливість позитивного впливу на розвиток окремих кризових процесів на підприємстві. Фази та етапи розвитку управління в умовах кризи наступні: перша фаза – етапи шоку і відкочування, друга фаза – етапи адаптації і опанування ситуацією [91].

Система менеджменту у кризових ситуаціях повинна передбачати [2]:

- постійний моніторинг зовнішньої та внутрішньої ситуацій;
- розроблення заходів зниження зовнішньої вразливості підприємства;
- підвищення внутрішньої гнучкості управління;

- розроблення випереджувальних планів щодо методів управління у кризовій ситуації;
- негайне упровадження запланованих практичних установ у разі виникнення кризової ситуації.

Часто кризові ситуації в розвитку підприємства неможливо усунути. Вони виникають як об'єктивні явища, що відтворюють циклічний характер розвитку соціально-економічних систем. Але гостроту криз можна й потрібно зменшувати з урахуванням їх особливостей, а також своєчасно розпізнаючи їх наближення [46; 92]. Це досягається лише за допомогою антикризового управління.

Вчасне виявлення та подолання фінансової кризи на підприємстві передбачає поетапне вирішення антикризовим менеджментом таких основних завдань:

- I. Формування інформаційної бази для аналітичної обробки даних.
- II. Визначення доцільності проведення антикризових заходів.
- III. Формування антикризової програми дій.
- IV. Впровадження виробленої антикризової програми.
- V. Перевірку ефективності впроваджених антикризових заходів.

Таблиця 1.5 Цілі та задачі подолання кризових явищ на підприємстві

Термін	Дії (стратегії)	Основні орієнтири та зміст роботи		
		Основні цілі	«Внутрішні завдання»	«Зовнішні завдання»
2-3 доби	Вивчення поточної ситуації, визначення «діагнозу» (типу та механізму формування кризи) та встановлення пріоритетів у діях.	Ідентифікувати основні «кризові фактори» та тип кризового явища. Визначити ключові цілі та надати необхідні повноваження особам, які безпосередньо будуть брати участь в антикризових заходах	Зібрати та узагальнити інформацію про джерела кризових явищ. Визначити систему звітності з вивчення та опису кризи	Визначити можливі джерела допомоги із зовні. Проінформувати партнерів (особливо кредиторів) про труднощі
2 тижні	Здійснення оперативних заходів («зупинення кровотечі», «виживання», «стабілізація»)	Виграти час. Проінформувати кредиторів про можливість виходу з кризи. Сплатити пріоритетні борги. Визначити елементи, якими можна пожертвувати (ліквідація, продаж, тимчасове закриття тощо)	По кожному з напрямів діяльності привести у дію заходи з подолання кризи (ввести в дію варіанти оперативного антикризового плану). Застосовувати «діяльність під контролем»	Визначити обсяги необхідної інформації для опису ситуації на підприємстві та надати її зацікавленим особам. Представити кредиторам плани з подолання кризи
3-12 місяців	Заходи з реструктуризації та санації («лікування», «стабілізація», перехід до зростання), подолання наслідків кризи	Провести ґрунтовний аналіз особливостей кризи. Визначити пріоритети реструктуризації (за видами). Впровадити послідовність заходів згідно розробленими планами реструктуризації та санації	Оцінити життєздатність підприємства та окремих його складових. Забезпечити звітність по кожному з заходів («прозорість інформації»). Провести аналіз «поля сил»	Забезпечити дотримання взятих на себе зобов'язань. Довести зовнішнім організаціям зміст дій, як партнера. Залучити консультантів та експертів

Джерело: [38]

Для вирішення поставлених завдань, необхідно розробляти заходи певного змісту, в тому числі з урахуванням фактору часу. У зв'язку з цим, можна виокремити 4 основні етапи щодо подолання кризових явищ на

підприємстві [89].

Таблиця 1.6

Етапи подолання кризових явищ на підприємстві

Етапи	Узагальнений перелік робіт
1.Оперативне планування	Ідентифікація типу кризових явищ (збій, кризова ситуація, криза - яка саме?) - потенційних та (або) наявних. Первинний аналіз. Проектування та здійснення першочергових заходів по пом'якшенню (ліквідації, запобіганню) кризових явищ
2.Тактична стабілізація	Оцінка результатів здійснення першочергових заходів: стабілізація досягається? Точний діагноз кризових явищ та виявлення причин кризи та пов'язаних з ними проблем. Розробка та впровадження тактичних стабілізаційних заходів
3.Надійна стабілізація	Оцінка результатів впровадження тактичних антикризових заходів: стабілізації досягнуто? Розробка концепції подолання (запобігання) кризи. Формування стратегії антикризового управління (реструктуризації, розвитку або ліквідації), включаючи заходи по усуненню наслідків кризи[36]. Введення (удосконалення) підсистеми антикризового управління. Контроль, облік, аналіз (в т. ч. контролінг) антикризових заходів (завдань антикризової програми)
4.Стратегічна стабілізація	Вибір альтернативних стратегій: зростання, стабільного функціонування – переходу до зростання, Стабільного функціонування, скорочення та/або ліквідації підприємства, окремих напрямів діяльності, підрозділів тощо)

Джерело: [45;66]

Заходи щодо оперативного подолання кризи можуть бути поділені на *дві категорії* [18; 26; 48]:

а) призначені для балансування відносин підприємства з зовнішнім оточенням; орієнтовані на збереження відносин, що склалися;

б) спрямовані на зміну параметрів внутрішнього середовища, в т. ч. системи цілей, задач та стратегій розвитку.

Перехід до введення тактичних стабілізаційних заходів, що мають адресний характер, здійснюється за умови досягнення мети попереднього

етапу. Перехід до розроблення та введення заходів, які повинні надати «надійну стабілізацію» (протидія кризоутворювальним чинникам) і перейти до ліквідації продуктів кризи за допомогою розробки ідеї та втілення передбачаного, реалізується за умов досягнення мети тактичної стабілізації. Надійна нормалізація операцій підприємства є базою для переходу до стратегічної стабілізації для зміненої внаслідок впливу кризи та антикризових заходів системи.

Такий підхід сприяє спадковості менеджерських рішень, що надає процесу антикризової діяльності безперервного характеру. Кожний з цих етапів може не дати очікуваних результатів, тоді криза стає некерованою та призводить до розвалу підприємства, самоліквідації і/або банкрутства. Подібна ситуація може настати навіть після невдалих оперативних заходів.

Фінансовий аналіз є базою, на якій будується розробка фінансової політики підприємства з урахуванням вирішення стратегічних завдань.

Стратегічні завдання фінансової політики підприємства:

- максимізація прибутку підприємства;
- оптимізація структури капіталу й забезпечення його фінансової стабільності;
- забезпечення інвестиційної привабливості підприємства;
- досягнення прозорості фінансового становища підприємства для власників, інвесторів, кредиторів.

Отже, комплексний аналіз стану підприємства повинен складатися із стратегічного аналізу – аналізу зовнішнього середовища та управлінського внутрішньогосподарського аналізу, і діагностики фінансового стану. При проведенні детального аналізу потрібно звернути увагу на інформаційне забезпечення.

У процесі комплексного аналізу використовуються не лише матеріали звітної інформації, заслуговують на увагу техніко-економічна, маркетингова, прогнозно-фінансова інформація, статистичні матеріали, результати аудиту [5]. Джерела необхідної інформації для визначення імовірності

настання кризи на підприємстві наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Джерела інформації імовірності настання кризи на підприємстві

Напрями дослідження імовірності настання кризи	Джерела інформації	Показники та параметри діяльності, які аналізують
Склад та структура продукції підприємства	Бізнес-план, план маркетингу, господарські контракти, дані бухгалтерського обліку	Ринки збуту, ціни, покупці, асортимент продукції, динаміка обсягів реалізації, динаміка виторгу від реалізації
Конкурентоспроможність продукції	Бізнес-план, статистичні матеріали, галузеві дані, актирекламацій, стандарти якості, контракти на експорт продукції	Ринкові ціни, динаміка обсягів продукції на експорт, кількість рекламацій на продукції, кількість угод
Наявність виробничих ресурсів	Форми бухгалтерської звітності, статистичні форми з кадрів, технологічна документація, план матеріально-технічного забезпечення, звіти про використання матеріалів, контракти на реалізацію продукції	Структура активів підприємства, рух грошових коштів, структура заборгованості, структура працівників, розмір ФОП, вартість використаних матеріалів, оборотність оборотних активів, виторг від продажів
Фінансові результати діяльності підприємства	Матеріали бухгалтерського обліку, фінансовий план	Структура витрат, витрати на 1 грн виробленої продукції, структура доходів, прибуток
Фінансовий стан підприємства	Бухгалтерська звітність, кредитні договори, прогнозна фінансова інформація	Власний та позичковий капітал, структура кредиторської заборгованості, структура капіталу, прибуток і збитки, виторг
Ефективність управління фінансовими ресурсами	Установчі документи, штатний розклад, форми бухгалтерської звітності	Структура акціонерів, розподіл дивідендів, дебіторська заборгованість, грошові потоки
Якість управління	Договори про співпрацю міжклієнтами та банками, акти перевірок	Прострочена заборгованість, розподіл грошових потоків, плинність кадрів, санкції

Джерело: [53]

Використання наведених матеріалів (див. табл. 1.7) дозволяє виявити причини кризового стану, обґрунтувати управлінські рішення щодо мінімізації негативного впливу на результати діяльності підприємства. Результативність комплексного аналізу залежить від якості, повноти та достовірності інформації, яка використовувалася для діагностики [47].

При формуванні аналітичного забезпечення для прогнозування кризового стану підприємства вирішуються такі завдання, як визначення необхідного грошового потоку для подолання кризи, вибір стратегії розвитку підприємства для подолання кризових явищ, оцінка потенціалу підприємства щодо протидії банкрутству та виживанню підприємства [37].

Така оцінка дозволяє виявити можливості суб'єкту господарювання до нормалізації стану, забезпечення ефективної працездатності та підтримки конкурентоспроможності. Отже, остаточним етапом в аналізі кризової ситуації є вибір антикризової стратегії розвитку підприємства, яка передбачає визначення конкурентних можливостей [67;79]. Чітке визначення сильних та слабких сторін дозволяє визначити внутрішні резерви протидії банкрутству, наявні фінансові запаси для подолання кризових явищ.

Висновки до розділу 1

В умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища потрібно, щоб превентивне антикризове управління базувалося на створенні ситуаційних варіантів вирішення майбутніх проблем. Ситуаційний підхід передбачає пошук такого рішення для кожної можливої ситуації, яка зберігала б систему й підіймала її стійкість одночасно з розв'язанням поточних задач. Ситуаційні плани є механізмом адаптації до середовища. Завдяки своєчасно сформованому курсу механізованих дій, які відбиті в плані, управління має можливість запобігти руйнівним наслідкам, пов'язаних із появою нового джерела нестійкості, а також не пропустити можливостей, які відкрилися для підприємства. На сучасному етапі економічного розвитку виявляється проблема управління фінансово нестабільними підприємствами.

Для успішного управління і виходу підприємств з фінансової кризи необхідна ефективна система антикризового управління, яка має в своєму розпорядженні механізми фінансової стабілізації. У сучасних умовах в Україні антикризове управління повинно покращити ефективність діяльності

підприємства, вивести його з кризи.

Подальше використання антикризового управління пов'язане з досягненням докорінних покращень у бізнесі. Таким чином, антикризове управління ґрунтується на глибокому аналізі фінансово-господарського стану підприємства та розробці антикризових заходів, що дозволяє підприємству передбачити й уникнути банкрутство, а також підвищити ефективність його діяльності.

Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й упровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Діагностика галузі та зовнішнього середовища підприємства

Ринок хліба і хлібобулочних виробів в Україні характеризується високою конкуренцією і представлений великою кількістю підприємств-виробників. Хлібопекарські підприємства пропонують широкий асортимент виробів із різними смаковими властивостями, споживчою цінністю, вагою, який постійно розширюється. Виробництво хліба і хлібобулочних виробів, що займає до 40% від загальної калорійності харчового раціону населення, вважається однією зі стратегічних галузей економіки держави [67]. Попит на хлібопекарську продукцію є стабільним, але постійно скорочуються обсяги виробництва [38, 41, 46].

Ринок має розгалужену територіальну й регіональну охопленість – хлібопекарські підприємства функціонують в усіх областях України. Наразі серед промислових виробників хліба та хлібобулочних виробів основна частка припадає на вертикально-інтегровані компанії (див. рис. 2.1).

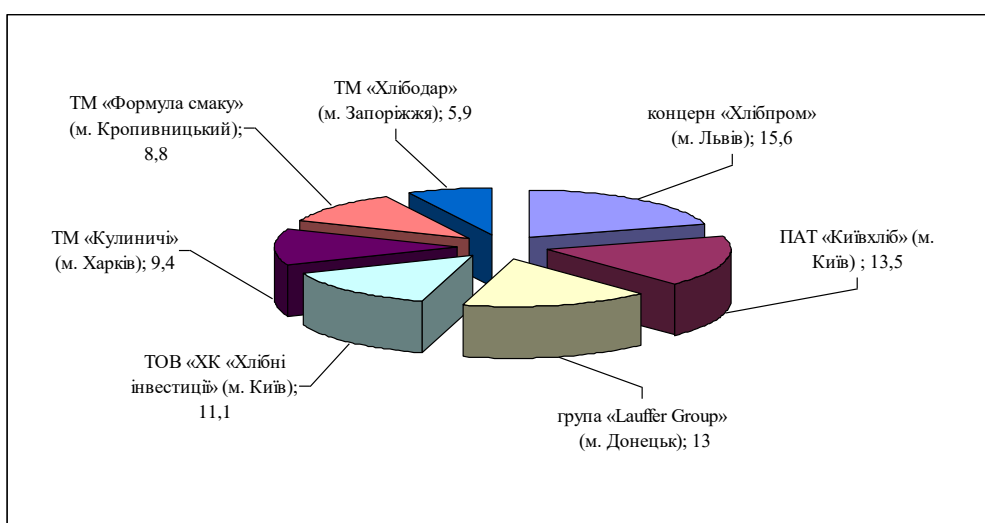


Рис. 2.1. Частка вертикально-інтегрованих компаній на ринку хліба та хлібобулочних виробів

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

За різними оцінками, близько 60% хліба та хлібобулочних виробів на території України виробляють декілька потужних компаній, а саме ПрАТ «Київхліб», ТОВ «Хлібний холдинг «Хлібні інвестиції», ПрАТ «Концерн Хлібпром», ТОВ «Хлібокомбінат «Кулиничі», ГК «Формула смаку», ГК «Хлібодар», холдинг «Золотий урожай», Lauffer Group. Близько 10% хліба та хлібобулочних виробів виробляють мініпекарні, що розташовуються у торговельних мережах продуктів харчування. Решту продукції у хлібопекарській галузі виробляють менш потужні хлібозаводи, яких в Україні налічується біля 100 одиниць [140]

Слід зазначити, що діюча структура операторів ринку – диференційована: промислове виробництво продукції – 39 %, міні-пекарні та пекарні торговельної мережі 54 %, цехи підприємств громадського та швидкого харчування 8 % [11]. Ринок характеризується тенденцією подорожчання хліба зі збільшенням цін на сировинні складові: борошно, цукор, яйця, олієжирову продукції, а також зростанням цін на енергоносії та паливно-мастильні матеріали. За 2019 рік ціни на хліб піднялися на 18 % в порівнянні з 2018 роком, тоді як інфляція в Україні за рік склала 4 %, тобто подорожчання «хлібного кошика» відбулось більш ніж в 4 рази швидше зростання середнього рівня цін в країні [11]. Компаніям все більше необхідно звертати увагу на максимальну «природність» продукції, щоб утримуватися в лідерах з продажу, в зв'язку з ростом попиту серед споживачів на продукти здорового харчування [11]. Орієнтованість різних груп виробників на різні сегменти ринку хліба та хлібобулочні вироби наведено в табл. 2.1, як видно, три групи учасників ринку мають різну орієнтацію на сегменти ринку.

Таблиця 2.1

Орієнтація учасників ринку хліба та хлібобулочних виробів на ринкові сегменти *

Сегменти ринка	Традиційні виробники	Роздрібні торговельні мережі	Міні-пекарні
1. За видами продукції			
1.1. Хліб	1	2	2
1.2. Батони	1	1	1
1.3. Дрібноштучні та здобні вироби	2	2	1
1.4. Хлібобулочні вироби з корисними добавками	2	1	2
2. За ціновими категоріями			
2.1. Регульовані ціни на хліб «соціального» попиту (соціально-значущі сорти хлібу)	1	2	2
2.2. Нерегульовані ціни на нетрадиційні хлібобулочні вироби	2	1	1
3. За рівнями ринку			
3.1. Локальні ринки	1	2	1
3.2. Регіональні ринки	2	1	3
3.3. Національні ринки	3	1	3

*1 – основна ниша; 2 – не основна ниша; 3 – виробник у даному сегменті не представлено.

Джерело: власна розробка

Чинне законодавство України передбачає встановлення прожиткового мінімуму на основі набору продуктів харчування, непродовольчих товарів та послуг, затвердженого Радою Міністрів України. Постанова Кабінету Міністрів України № 780 від 11 жовтня 2016 року "Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення". Споживчий кошик працездатного населення включає 296 товарів і послуг, серед яких є хліб. Річна норма споживання житнього хліба здоровою людиною становить 39 кг на особу на рік, а пшеничного - 62 кг на особу на рік.

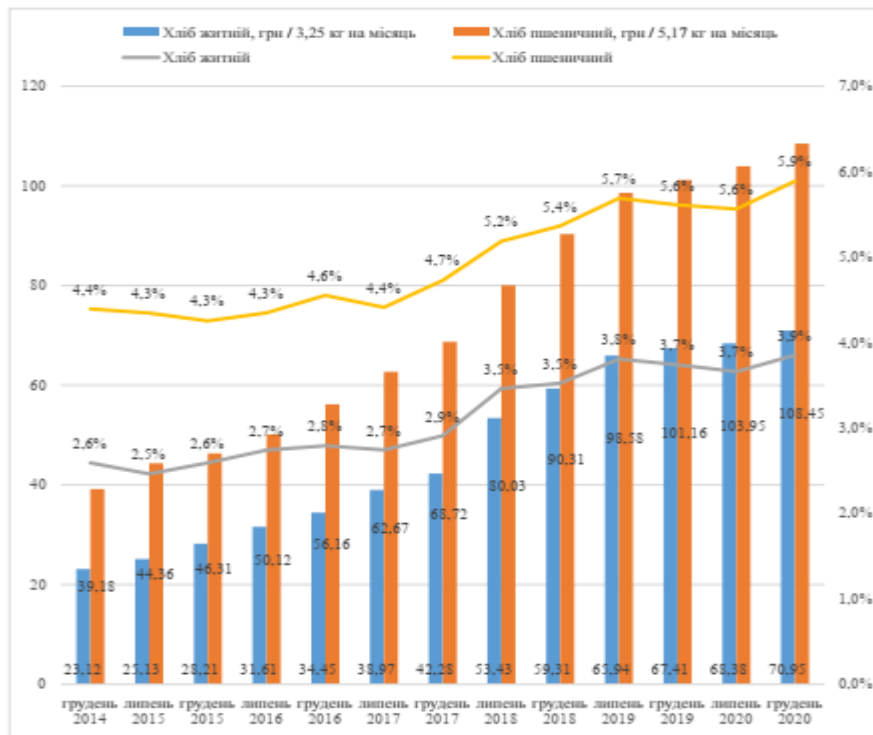


Рис. 2.2. Динаміка зміни вартості місячної норми споживання хліба та його питомої ваги у загальній вартості продуктового набору

Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

Лідером української хлібопекарської галузі є ПАТ «Київхліб», який займає близько 14-15% ринку хліба та хлібобулочних виробів. «Київхліб» має дев'ять виробничих майданчиків у Києві та Київській області, які виробляють загалом понад 500 тонн хліба та 10 тонн "хлібних делікатесів". Асортимент налічує 250 найменувань.

Хлібопекарська корпорація "Клинці" у співпраці з найбільшим виробником хлібопекарського обладнання в Європі. З 1999 року провідний європейський виробник хлібопекарського обладнання. Одне з перших підприємств в Україні, яке впровадило новітні технології у виробництві хлібобулочних виробів. Зокрема, введено в експлуатацію єдину в Україні робот-пекарню. Вона здатна виробляти 250 тонн хліба та хлібобулочних виробів на добу. Повністю автоматизовані виробничі цикли, логістичні центри та розгалужена система реалізації готової продукції через мережу фірмових пекарень та кондитерських точок. "Хлібні інвестиції" посідають

третє місце серед найбільших хлібопекарських підприємств України. Займає 7% ринку хлібобулочних виробів в Україні. До складу холдингу входять.

ТОВ "ЧАНТА МОНТ" та ТОВ "Івано-Франківський хлібокомбінат",
ПрАТ "Теремно Хліб", ТОВ "Бердичівський хлібозавод", ТОВ
"Перший
ТОВ "Перший столичний хлібозавод" [52].

Кожен з цих виробників хлібобулочних виробів є лідером у своїй галузі.

ТМ "Формула смаку" [53] та Laufer Group є провідними виробниками хлібобулочних виробів у своїх регіонах. Laufer Group. Хлібобулочні вироби Laufer Group виробляються без шкідливих добавок і лише з екологічно чистої сировини.

Продукція випускається під торговими марками "Урожай" і випускається під торговою маркою "Урожай" [34].

ПАТ "Концерн Хлібпром" - одна з найбільших компаній на українському ринку хліба. Виробляє 200 тонн продукції на добу. Продукція - хліб, хлібобулочні, кондитерські вироби та тістові напівфабрикати. До складу компанії входять п'ять переробних підприємств, в тому числі. ТЗОВ "Львівський хлібокомбінат" та п'ять інших переробних підприємств у Львівській та Вінницькій областях, в тому числі.

Концерн "Хлібпром" входить до п'ятірки найбільших хлібопекарських компаній України за часткою ринку. є провідною компанією в Україні за часткою ринку та чистим прибутком [55].

Таким чином, українська хлібопекарська галузь характеризується відсутністю явного лідера на ринку. Водночас, місцевий ринок хліба та хлібобулочних виробів є висококонкурентним. Конкуренція на місцевих ринках хліба та хлібобулочних виробів є високою. Поступово розвиваються міні-пекарні (крафтова випічка та вулична їжа).

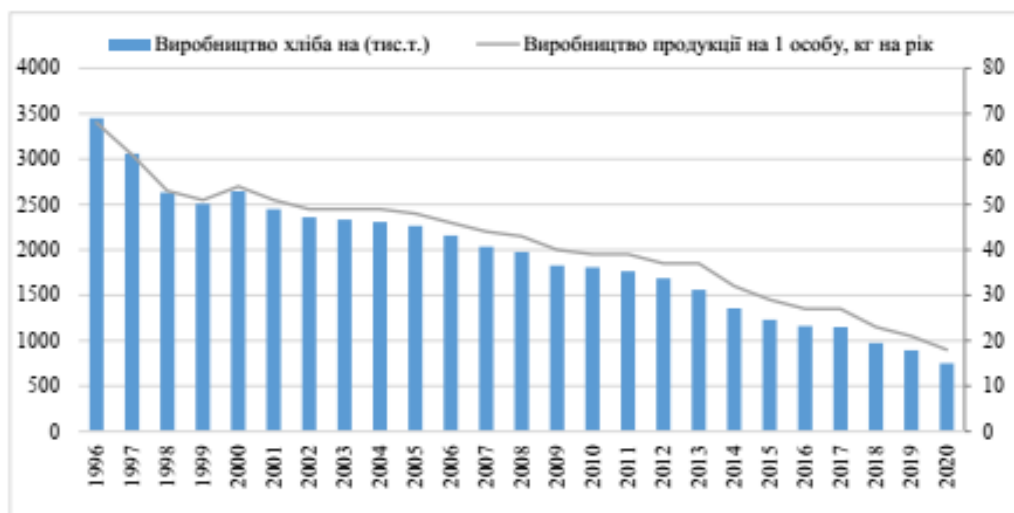


Рис. 2.4. Динаміка виробництва хліба в Україні за 1996-2020 роки
Джерело: складено автором за даними Державної служби статистики України

У даному підрозділі здійснено аналіз конкурентного потенціалу підприємств хлібопекарської галузі Одеської області. Регіональне розміщення у галузі виробництва хліба і хлібобулочних виробів Одеської області наведено на рисунку 2.5.

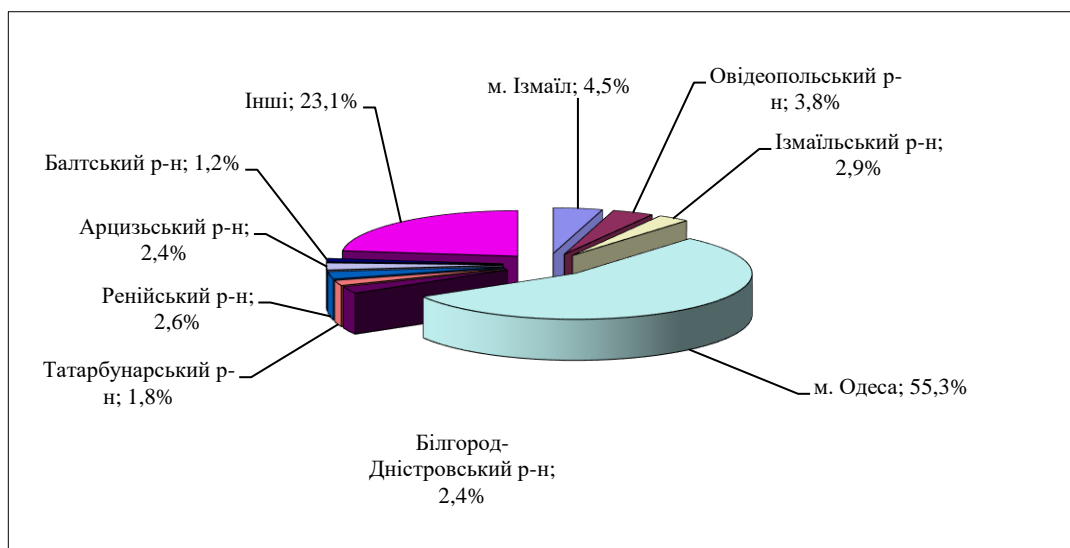


Рис. 2.5. Регіональне розміщення виробників галузі Одеської області
Джерело: побудовано авторами на основі [12]

Конкурентний потенціал досліджуваних хлібопекарських підприємств Одеської області за 2016-2019 рр. роки наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Конкурентний потенціал хлібопекарських підприємств Одеської
області

Найменування підприємства	20016	2017	2018	2019	2020	Середнє
Нове Діло, ТОВ	30,145	28,519	30,710	32,307	32,531	30,842
Білгород-Дністровська паляниця, ТОВ	35,224	34,661	36,648	35,644	36,456	35,726
Одеський коровай, ПрАТ	38,373	39,614	41,712	44,561	44,136	41,679
Котовський хлібозавод, ТОВ	31,758	31,882	33,134	31,295	32,559	32,125
Южненська паляниця, КП	37,996	38,446	38,796	40,792	41,970	39,600
Квінт-Л, ТОВ	28,215	29,556	31,609	33,442	34,270	31,418
Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ	38,807	38,439	38,358	40,980	40,743	39,465
Глобус-Плюс, ТОВ	32,330	35,671	35,714	36,201	38,016	35,587
УкрХліб - 2, ПП	41,828	38,875	40,339	41,689	42,380	41,022
Болградський хлібозавод, ТОВ	33,717	34,561	38,027	37,985	41,387	37,136
Ананьїв-Хліб, ПП	40,462	42,574	43,638	45,290	47,706	43,934
ВКФ, Одеса-Хліб М, ПП	37,925	36,806	39,038	38,150	39,489	38,282

Джерело: побудовано автором

Як бачимо з таблиці 2.2 діапазон коливань конкурентного потенціалу підприємств є достатньо широким. Аналіз рівня та динаміки потенціалу основних бізнес-процесів виявив групу підприємств, у яких спостерігаються проблеми у виробничій сфері, пов'язані з відсутністю гнучких виробничих процесів, автоматизованих систем управління, низькою узгодженістю систем постачання і збуту. До цієї групи нами віднесено: Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ, ВКФ, Одеса-Хліб М, ПП, Котовський хлібозавод, ТОВ. Найбільш сильні стратегічні позиції в організації основних бізнес-процесів мають Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ, Ананьїв-Хліб, ПП, Одеський коровай, ПрАТ. Хлібопекарські підприємства в даний час здійснюють інвестиції в інноваційні технологічні розробки нових рецептур в основному в кондитерському виробництві. У роботі був розрахований можливий рівень конкурентного потенціалу, який відображає створення максимальних стійких конкурентних переваг підприємства. Це дозволило визначити поточну конкурентну позицію підприємства та розрахувати індекс фактичного використання конкурентного потенціалу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Індекси фактичного використання конкурентного потенціалу на
хлібопекарських підприємствах Одеської області

Найменування підприємства	20016	2017	2018	2019	2020	Середнє
Нове Діло, ТОВ	0,496	0,469	0,505	0,531	0,535	0,507
Білгород-Дністровська паляниця, ТОВ	0,579	0,570	0,603	0,586	0,599	0,587
Одеський коровай, ПрАТ	0,631	0,651	0,686	0,733	0,726	0,722
Котовський хлібозавод, ТОВ	0,625	0,632	0,638	0,671	0,690	0,651
Южненська паляниця, КП	0,464	0,486	0,520	0,550	0,563	0,517
Квінт-Л, ТОВ	0,638	0,632	0,631	0,674	0,670	0,649
Ренійський хлібозавод Дунай-коровай, ТОВ	0,532	0,586	0,587	0,595	0,625	0,585
Глобус-Плюс, ТОВ	0,688	0,639	0,663	0,685	0,697	0,674
УкрХліб - 2, ПП	0,522	0,524	0,545	0,515	0,535	0,528
Болградський хлібзавод, ТОВ	0,554	0,568	0,625	0,625	0,680	0,611
Ананьїв-Хліб, ПП	0,665	0,700	0,717	0,745	0,784	0,685
ВКФ, Одеса-Хліб М, П	0,624	0,605	0,642	0,627	0,649	0,629

Джерело: побудовано автором

Як видно з таблиці 2.3, індекси фактичного використання конкурентного потенціалу в середньому коливаються від 0,507 (Нове Діло, ТОВ) до 0,722 (Одеський коровай, ПрАТ). Таким чином, підприємства мають різний рівень використання конкурентного потенціалу, тому них необхідна розробка різних стратегій, які забезпечують формування стійких конкурентних переваг.

2.2. Загальна характеристика підприємства та його внутрішнього середовища

ТОВ «Одеський хлібозавод №4» – один з найбільших промислових виробників хлібобулочної продукції в Україні, виробнича потужність якого дозволяє випускати до 200-220 т продукції на добу. На підприємстві діє окрема служба, яка відстежує тенденції на ринку і розробляє нові вироби, власна сертифікована і обладнана лабораторія, висококваліфіковані та досвідчені фахівці.

Різноманітність асортименту, висока якість дозволило підприємству значно розширити географію реалізації продукції. Підприємство піклується не тільки про те, щоб зробити якісну і смачну продукцію, а й своєчасно доставити її в торгівлю. Підприємство має власний спеціалізований автопарк, який щорічно поповнюється новими автомобілями для доставки хліба та здоби. Крім того, має власну фірмову торговельну мережу, представлену сучасними магазинами і торговими павільйонами. У фірмовій торговельній мережі, розташованій в Одесі і Одеській області, завжди представлений широкий асортимент хлібобулочної продукції підприємства, а досвідчені і підготовлені продавці допоможуть підібрати вироби на будь-який смак та уподобання.

Компанія безпосередньо виробляє Хлібобулочні вироби / Пшеничний хліб / Житній хліб / Гостовий хліб / Булочні вироби / Листкові вироби / Здобні вироби / Сухарі пшеничні / Сухарі житні / Кондитерські вироби / Круасани / Печиво / Сушки / Сухарі / Пряники / Піроги / Кекси / Коржі для тортів. Продукція «Одеського короваю» неодноразово була визнана кращою, як покупцями, так і професіоналами і удостоєна багатьох нагород на міжнародних конкурсах.

Джерелом інформації для аналізу є форма «Звіт підприємства по продукції» та «Звіт про основні показники діяльності підприємства». Для аналізу виробництва продукції в натуральному й вартісному вираженні складемо аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз виробництва продукції

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
1. Обсяг продукції в, тис. грн.	132983,8	203348,6	70364,8	34,60
2. Вироблено продукції, т	49838,3	71848,9	22010,6	44,16

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

З таблиці видно, що виробництво продукції виросло на 34,6 %.

Проаналізуємо структуру випуску продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури випуску продукції

Найменування продукції	2019 р.		2020 р.		Відхилення	
	т	%	т	%	абсол.	відн.
1. Хліб в/г	30392	60,98	49134	68,38	18742	7,4
2. Хліб 1 г.	423,9	0,85	2549	3,55	2125	2,7
3. Хліб житній	13025	26,13	13298	18,51	273	-7,6
4. Булочні вироби	1262,7	2,53	1615	2,25	352	-0,28
5. Здобні вироби	2825,4	5,67	2843	3,96	18	-1,71
6. Бубличні вироби	1280	2,57	1336	1,86	56	-0,71
7. Сухарі	13,5	0,03	66,9	0,09	53	0,06
8. Панірувальні сухарі	262	0,53	441,3	0,61	179	0,08
9. Кондитерські вироби	353,9	0,71	566,6	0,79	213	0,08
Всього	49838	100	71849	100	22011	-

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Далі проаналізуємо фактори, які впливають на зміну обсягу продукції. Складемо аналітичну таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз факторів, що впливають на зміну обсягу продукції

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення		
			Всього	у тому числі за рахунок:	
				обсягу	середньо оптової ціни
1. Обсяг продукції цінах, тис. грн.	69540	98261,6	28721,8	30711,56	-1990,21
2. Виробництво продукції, т	49838	71848,9	22010,6	30711,56	-
3. Середньооптова ціна 1т, грн.	1395,3	1367,61	-27,694	-	-1989,78

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

За даними таблиці видно, що обсяг продукції в 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшився на 28721,8 тис. грн.

Для аналізу забезпечення підприємства трудовими ресурсами складемо аналітичну таблицю 2.7. З таблиці видно, що чисельність персоналу основної діяльності збільшилася в 2020 р на 255 чоловік або на 21,2 % у порівнянні з

2019 роком. Це збільшення відбулося за рахунок збільшення числа робітників на 219 чоловік або 23,3 % та збільшення числа службовців на 36 чоловік або 13,69 %.

Таблиця 2.7

Аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами

Показники	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
			абсолютне	відносне
ППП, чол.. у т.ч.	1203	1458	255	21,20
робітники	940	1159	219	23,30
службовці	263	299	36	13,69
Обсяг продукції, тис. грн.	69539,8	98261,6	28721,8	41,30

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2019 році найбільша питома вага в структурі працівників займали основні працівники (73,94 %), допоміжні – 26,06 %. У 2020 році в структурі працівників відбулися позитивні зміни, тому що частка основних працівників збільшилася до 75,75 %, а частка допоміжних зменшилася до 24,25 % у порівнянні з 2019 роком.

У 2020 році на 82 людини звільнено більше, ніж в 2019 році, у тому числі за негативних причин звільнено на 131 чоловік більше. Чисельність звільнених менше, ніж прийнятих, про це свідчить коефіцієнт обороту з прийому, що більше коефіцієнта обороту з вибуття. Продуктивність праці в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. підвищилася на 10802,85 грн., або 14,6 %. Середньорічна заробітна плата 1 працівника збільшилася на 726,65 грн. (9,34 %). У 2019 році первинна вартість оборотних фондів (ОФ) збільшилася на 9027 тис. грн. (29,92 %).

В 2020 р. первинна вартість ОФ збільшилася на 6751,5 тис. грн. або 17,23 %. Залишкова вартість ОФ в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. збільшилася на 3612,1 тис. грн. (13,38 %). Розрахуємо коефіцієнти введення, вибуття та приросту ОЗ (див. табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Розрахунок коефіцієнтів введення, вибуття й приросту ОФ

Найменування коефіцієнту	Розрахунок	Значення показника	
		2019 р.	2020 р.
Коефіцієнт введення	$K_{вв} = \frac{ОФн}{ОФк.р.}$ ОФн. – оборотні фонди, що надійшли; ОФ к.р. – наявність ОФ на кінець року	0,2595	0,1541
Коефіцієнт вибуття	$K_{виб} = \frac{ОФвиб}{ОФпр}$ ОФвиб – оборотні фонди, що вибули; ОФпр. – наявність ОФ на початок року	0,0379	0,0084
Коефіцієнт приросту ОЗ	$K_{пр} = \frac{ОФн - ОФвиб}{ОФпр}$	0,2992	0,1723

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

У 2019 р. введені ОФ склали 25,95 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 3,79 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 29,92 %. У 2020 р. введені ОФ склали 15,41 % щодо вартості фондів, введених на кінець року. Вибулі ОФ склали 0,84 % щодо їхньої вартості на початок року, таким чином приріст ОФ склав 17,23 %. Зниження коефіцієнта приросту в 2020 році в порівнянні з 2019 роком свідчить про вповільнення процесу відновлення ОФ. Проаналізуємо стан основних фондів.

Таблиця 2.9

Аналіз стану ОФ

Показники	2019 р.		2020 р.	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
1. Первинна вартість ОФ, тис. грн.	30166,4	39192,6	39192,6	45944,1
2. Знос, тис. грн.	10231,1	12198,2	12198,2	15338
3. Залишкова вартість ОФ, тис. грн.	19935,3	26994,4	26994,4	30606,1
4. Коефіцієнт придатності	0,6608	0,6888	0,6888	0,6662
5. Коефіцієнт зносу	0,3392	0,3112	0,3112	0,3335

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Аналіз структури ОФ основного виду діяльності свідчить, що в 2020 р. у порівнянні з 2019 р. вартість ОЗ збільшилася на 5170,3 тис. грн. Вартість ОФ першої групи збільшилася на 1049 тис. грн. або 7,25 %, а вартість ОФ другої групи збільшилася на 25,26 %, 10,12 % й 3,40 % відповідно. Вартість ОФ третьої групи збільшилася на 116,5 тис. грн. як в 2019 р., так й в 2020 р. У структурі ОФ найбільшу питому вагу займають машини й устаткування (47 % й 50,79 % відповідно), що характеризується позитивно.

У структурі ОФ основного виду діяльності в 2019 р. у порівнянні з 2020 р. значних змін не відбулося. Основним показником, що характеризує ефективність використання ОФ є фондоддача. У 2020 р. у порівнянні з 2019 р. показник фондоддачі підвищився на 0,31, що свідчить про підвищення ефективності використання ОФ. Таким чином, обсяг продукції в 2020 р. підвищився на 28721,8 тис. грн. у порівнянні з 2019 р. На цю зміну вплинули такі фактори: підвищення показника фондоддачі на 0,31 призвело до підвищення обсягу продукції на 13196,19 тис. грн.; підвищення середньорічної вартості ОФ на 7888,85 тис. грн. призвело до збільшення обсягу виробництва на 15177,7 тис. грн.

На якість виробленої продукції ТОВ «Одеський хлібозавод №4» впливає якість сировини та матеріалів. Метою управління закупівлями сировини є забезпечення своєчасного виробництва з якісної сировини та задоволення виробничих потреб. Процес закупівлі сировини на підприємстві полягає у: складанні вимоги на постачання сировини; вибір оптимального постачальника; оформлення договорів; проведення вхідного контролю якості вхідної сировини.

Закупівлю сировини на підприємство здійснює департамент матеріально-технічного розвитку (МТР). Заявка в департамент МТР на поставку сировини наступного місяця подається начальником відділу управління витратами та ціноутворенням до 24-го числа поточного місяця.

Постачальниками борошна з 2020 року є Одеський комбінат хлібопродуктів. Раніше – Куліндоровський комбінат хлібопродуктів. Всі

договори на поставку сировини оплачуються протягом п'яти банківських днів або оплата за фактом. На головне підприємство протягом місяця надходить 130 т борошна, 90 т цукру, 25 т маргарину, 1 т молока сухого, 35 т дріжджів пресованих, 10 т яєць курячих, 20 т масла рафінованого.

У торговельні точки готова продукція поставляється орендованим транспортом, що становить 70 %. Це 80 одиниць лоткових автомашин марки «Газель», що розвозять продукцію по місту й прилеглим торговельним точкам. Інший транспорт є власністю підприємства: лоткові автомашини і спеціалізовані контейнеровози. Контейнеровози використовуються при внутрішнім переміщенні готової продукції з одного заводу на іншій, доставку великим споживачам, регіональним клієнтам.

Види продукції, які виробляються хлібозаводами є різними на кожному хлібозаводі. У структурі готової продукції хлібобулочних виробів виділяються наступні головні асортиментні групи: хліб в/с «Обідній»; хліб житній «Переяславський», «Дарницький», «Бородінський»; здобні вироби. Необхідність у міжзаводських перевезеннях викликана тим, що підприємство забезпечує повні асортименти готової продукції у всіх точках відвантаження. На підприємстві існує три форми розрахунку зі споживачами продукції: передплата – основна форма розрахунків (майже за 90 % продукції), оплата за фактом – переважно за кондитерську продукцію, відтермінування платежу (дебіторська заборгованість) – бюджетним організаціям, супермаркети, оптовим покупцям. Розрахунки клієнти ведуть у наступних формах:

- 1) перерахування грошей на розрахункові рахунки підприємства;
- 2) оплата наявними через каси підприємства або банк, що обслуговує підприємство (з банком укладений договір «Про касове обслуговування покупців»). Каси для прийому грошей за готову продукцію розташовані на території головного заводу. Для самих великих клієнтів передбачений висновок додаткових угод на повернення підприємству черстої продукції в кількості, що не перевищує 1 % від кількості отриманої продукції за місяць за ціною 100 % від відпускної ціни. З такої продукції виробляються

панірувальні сухарі.

2.3. Аналіз фінансово-економічного стану та діагностика кризових явищ для ТОВ «Одеський хлібозавод № 4»

Фінансово-економічний стан - одна з найважливіших характеристик діяльності підприємства. Він залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства здійснюється на основі таких документів фінансової звітності підприємства:

1) Баланс - документ, який відображає фінансовий стан підприємства на певну дату. В ньому наводяться активи і пасиви підприємства. Активи - це те, чим володіє підприємство, і те, що йому винні; пасиви - це суми заборгованостей цього підприємства. Величина активів завжди повинна дорівнювати величині пасивів.

2) Звіт про фінансові результати - звіт про доходи, поточні витрати і фінансові результати, отримані підприємством за певний період.

Загальну оцінку фінансово-економічного стану підприємства здійснюють на основі балансу за схемою: оцінка динаміки валюти балансу, оцінка активів балансу, оцінка пасивів балансу.

Оцінка динаміки змін проводиться на основі порівняння валюти балансу на початок року з показником на кінець року. Баланс на початок 2020 року – 632,8 тис. грн. Баланс на кінець 2020 року – 633,3 тис. грн. Збільшення валюти балансу на 0,5 тис. грн. свідчить про незначні зміни у господарській діяльності підприємства.

Під час здійснення діяльності підприємству постійно доводиться визначати, відповідають чи не відповідають ресурси, які до нього надходять, вимогам, які пред'являються до активів. Результати таких операцій необхідні перш за все самому підприємству, а також користувачам його фінансової звітності для отримання об'єктивної інформації про реальний розмір вартості

майна підприємства. Тому, для аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» необхідним є проведення оцінки активів підприємства за 2020 рік (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка активів ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» за 2020 рік

Назва статті балансу	На початок року		На кінець року		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1. Необоротні активи	-	-	-	-	-	-
2. Оборотні активи	632,8	100,0	633,3	100,0	0,5	0,1
2.1. Запаси	273,9	43,3	274,3	43,3	0,4	0,1
2.2. Дебіторська заборгованість	156,7	24,8	226,2	35,7	69,5	44,4
2.3. Гроші та еквіваленти	123	19,4	54,1	8,5	-68,9	-56,0
2.4. Інші оборотні активи	81,9	12,9	79,2	12,5	-2,7	-3,3
Баланс	632,8	100,0	633,2	100,0	0,4	0,1

*розроблено автором

Отже, у 2020 році відбулось незначне збільшення вартості оборотних активів на 0,1%, проте у структурі оборотних активів відбулись значні зміни: дебіторська заборгованість зросла на 44,4%, а частка грошей та їх еквівалентів зменшилась на 56%, інші оборотні активи зменшились на 3,3% у порівнянні з початком року.

Джерела фінансування господарської діяльності кожного підприємства складаються з власного капіталу і резервів, довгострокових позикових коштів, короткострокових позикових коштів та поточних зобов'язань (кредиторської заборгованості). Для аналізу джерел фінансування діяльності ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4» в табл. 2.6 здійснено оцінку пасивів підприємства за 2020 рік.

Таблиця 2.6

Оцінка пасивів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» за 2020 рік

Назва статті балансу	На початок року		На кінець року		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
1. Власний капітал	53,6	8,5	55,7	8,8	2,1	3,9
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	579,2	91,5	577,6	91,2	-1,6	-0,3
3.1. Поточна кредиторська заборгованість	567,4	89,7	566,9	89,5	-0,5	-0,1
3.2. Інші поточні зобов'язання	8,8	1,4	10,7	1,7	1,9	21,6
Баланс	632,8	100,0	633,2	100,0	0,4	0,1

*розроблено автором

У 2020 році у структурі пасивів відбулось збільшення суми власного капіталу на 3,9% та інших поточних зобов'язань на 21,6%, проте поточна кредиторська заборгованість зменшилась на 0,1%, що в результаті вплинуло на зниження суми поточних зобов'язань на 0,3%.

Фінансова стійкість вважається одним з найважливіших показників стабільності підприємства. Якщо підприємство може вільно розпоряджатися коштами, ефективно їх використовувати, якщо існує налагоджений механізм постійного виробництва та продажу послуг чи товарів, таке підприємство вважається фінансово стійким.

Оцінювання фінансового стану проводять як у довгостроковій перспективі, так і в короткостроковій. Для короткострокової перспективи пріоритетними показниками для оцінки будуть мобільність організації та її платоспроможність. Для довгострокової перспективи важливіша фінансова стійкість підприємства.

Фінансова стійкість - це здатність підприємства підтримувати своє існування та безперебійну роботу завдяки наявності певних вільних коштів

та збалансованості фінансових потоків. Крім виробництва продукції або надання послуг, до діяльності підприємства також належить обслуговування отриманих кредитів. Фінансова стійкість означає, що підприємство буде платоспроможним у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» за 2020 рік

Показник	Значення на початок року, тис. грн.	Значення на кінець року, тис. грн.
1. Власний капітал	53,6	55,7
2. Необоротні активи	-	-
3. Наявність власних оборотних коштів	632,8	633,2
4. Довгострокові кредити банків	-	-
5. Короткострокові кредити банків	-	-
6. Загальна величина джерел формування запасів	632,8	633,2
7. Запаси	273,9	274,3
8. Надлишок або нестача власних оборотних коштів	-358,9	-358,9
9. Надлишок або нестача загальної величини джерел формування запасів	-358,9	-358,9
10. Тип фінансової ситуації на підприємстві	Кризовий стан	Кризовий стан

*розроблено автором

У фінансово-економічному аналізі виділяють абсолютну стійкість, при якій вартість запасів менше суми власних коштів та короткострокових кредитів, нормальну стійкість, при якій запаси дорівнюють сумі власних коштів і короткострокових кредитів [24]. Нестійкий стан фінансової стійкості спостерігається тоді, коли вартість запасів дорівнює сумі власних коштів, короткострокових кредитів та джерел, які послаблюють фінансову напругу. Розрахунок показників фінансової стійкості підприємства ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» за 2020 рік проводимо в табл. 2.7.

На підприємстві ТОВ «Одеський хлібо завод № 4» у 2020 році

спостерігається кризовий стан фінансової стійкості, адже величина запасів є більшою за суму власних оборотних коштів. Крім використання відносних показників балансу підприємства, варто також провести горизонтальний та вертикальний аналіз звіту про фінансові результати. Це дозволить зрозуміти вплив різних елементів доходів та витрат на кінцевий фінансовий результат. Доцільно розділити кожен елемент звітності загальну суму доходів цей період. Це дозволить краще зрозуміти ефективність управління виробничими та збутовими витратами. Розрахуємо показники рентабельності, фінансової незалежності та ліквідності ТОВ «ОДЕСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД № 4» за 2019 та 2020 роки (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники рентабельності, фінансової незалежності та ліквідності ТОВ
«Одеський хлібозавод № 4» за 2019-2020 роки

№п/п	Показник	Значення показника у 2019 році	Значення показника у 2020 році
1	Рентабельність реалізованої продукції	0,02	0,2
2	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,95	0,98
3	Загальний коефіцієнт ліквідності	15,7	39,6

*розроблено автором

Рентабельність реалізованої продукції у 2019 році склала 0,02%, проте у 2020 році даний показник становить 0,2%, що свідчить про позитивну динаміку ефективності діяльності підприємства. Показник коефіцієнту фінансової незалежності складає більше 0,5 у 2019 та 2020 рр., що свідчить про стійку фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Загальний коефіцієнт ліквідності становить 15,7 у 2019 році та 39,6 у 2020 році. Високі показники ліквідності вказують на слабку ефективність використання оборотних активів підприємства.

Надалі здійснимо оцінювання підприємства на основі моделей банкрутства (табл. 2.9).

Отримана аналітична база щодо визначення спроможності сучасних моделей і методів діагностики кризи на вітчизняних підприємствах потребує адаптації до сучасних економічних умов господарювання. Також порівняльний аналіз факторних моделей для прогнозування банкрутства показав, що висновки відносно різних моделей можуть бути кардинально протилежними, що пов'язано з тим, що вони спрямовані на діагностику різних явищ, які спричиняють різні види криз.

Таблиця 2.9

Оцінювання ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» на основі моделей

Дискримінантна модель	Роки		Характеристика значення Z
	2020	2021	
1. Модель Конана і Гольдера (1970-1975 рр.)	-0,42	-0,18	Z = 0,210 вірогідність 100 %; Z = 0,480 – 90 %; Z = 0,002 – 80 %; Z = -0,026 – 70 %; Z = -0,068 – 50 %; Z = -0,087 – 40 %; Z = -0,107 – 30 %; Z = -0,131 – 20 %; Z = -0,164 – 10 %
2. Модель Г. Спрінгейта	-4,5186	-2,7732	Z < 0,862 – підприємство є потенційним банкрутом
3. Модель Ліса (1972 р.)	0,0394	0,0397	Z < 0,037 – ймовірність банкрутства висока
4. Модель Сайфуліна і Кадикова	13,41	14,66	Фінансове становище суб'єкта господарювання при R < 1 характеризується як незадовільне, ймовірність банкрутства присутня
5. Модель Тафлера і Тішоу (1977 р.)	4,07	5,09	Z > 0,3 – дослідники визнають ймовірність банкрутства низькою
6. Модель Давидової – Белікова	1,03	1,04	Z < 0 – ймовірність максимальна (0,9 – 1); 0 < Z < 0,18 – ймовірність висока (0,6 – 0,8); 0,18 < Z < 0,32 – ймовірність середня (0,3 – 0,5); 0,32 < Z < 0,42 – ймовірність середня (0,1 – 0,2); Z > 0,42 – ймовірність незначна (до 0,1)

Джерело: розраховано автором

Таким чином, проведений комплексний фінансовий аналіз підприємства дає змогу сформулювати висновки щодо необхідності впровадження антикризових заходів.

Висновки до розділу 2

Показники господарської діяльності ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» показують, що в 2020 році на підприємстві зменшилась виручка від реалізації

продукції на 9305,3 тис. грн., порівнюючи з 2019 роком, що свідчить про зниження ефективності діяльності. Собівартість продукції знизилась на 9106,4 тис. грн., але не пропорційно виручці від реалізації, внаслідок наявності у складі собівартості продукції постійних витрат, обсяг яких не змінюється в залежності від обсягів виробництва. За результатами діяльності у 2020 році ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» одержало чистий прибуток у розмірі 2,1 тис. грн., що на 0,5 тис. грн. менше ніж у 2019 році.

У результаті проведеного SWOT-аналізу сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» було визначено, що для подальшого розвитку підприємства з урахуванням його місії та цілей необхідним є: посилення конкурентних позицій за рахунок посиленого фінансування маркетингу для проведення маркетингового дослідження. Залучення галузевих спеціалістів для впровадження новітніх технологій продажів. Залучення інвестиційних коштів для впровадження змін.

Під час фінансово-економічного аналізу було виявлено, що у 2020 році відбулось незначне збільшення вартості оборотних активів ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» на 0,1 %, проте у структурі оборотних активів відбулись значні зміни: дебіторська заборгованість зросла на 44,4 %, а частка грошей та їх еквівалентів зменшилась на 56 %, інші оборотні активи зменшились на 3,3% у порівнянні з початком року. У 2020 році у структурі пасивів відбулось збільшення суми власного капіталу на 3,9 % та інших поточних зобов'язань на 21,6%, проте поточна кредиторська заборгованість зменшилась на 0,1 %, що в результаті вплинуло на зниження суми поточних зобов'язань на 0,3 %.

На підприємстві ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у 2020 році спостерігається кризовий стан фінансової стійкості, адже величина запасів є більшою за суму власних оборотних коштів. Рентабельність реалізованої продукції ТОВ «Одеський хлібозавод № 4» у 2019 році склала 0,02 %, проте у 2020 році даний показник становить 0,2 %, що свідчить про позитивну динаміку ефективності діяльності підприємства. Показник коефіцієнту фінансової незалежності складає більше 0,5 у 2019 та 2020 рр., що свідчить

про стійку фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Загальний коефіцієнт ліквідності становить 15,7 у 2019 році та 39,6 у 2020 році. Високі показники ліквідності вказують на слабку ефективність використання оборотних активів підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

3.1. Побудова механізму реалізації антикризового управління підприємством

Вітчизняна практика підтверджує необхідність запровадження на підприємствах елементів антикризового управління. У цьому контексті ігнорування антикризових заходів призводить до неконтрольованого розвитку кризи, банкрутства суб'єкта господарювання. Антикризове управління підприємством є процесом, що складається з певного переліку етапів, основним змістом яких є підготовка, ухвалення та реалізація креативних управлінських рішень щодо попередження, подолання і мінімізації негативних наслідків кризи.

Однак «якісна» діагностика майже не застосовується на українських підприємствах господарства, що пов'язано з початковою стадією її розробки в українських умовах та наявністю суттєвих недоліків (наприклад, суб'єктивізм отриманих результатів, відсутність чітко розробленої шкали оцінки якісних показників тощо), що можуть призвести до отримання хибних висновків. Таким чином, в українській практиці в процесі діагностики фінансового стану підприємства та ймовірного його банкрутства з метою виявлення ознак фінансової кризи використовується, перш за все, аналіз фінансового стану, тобто «кількісна» діагностика фінансового стану та оцінки кризових симптомів підприємства.

Проблеми ж ефективної «кількісної» діагностики фінансового стану та оцінки кризових симптомів підприємства пов'язані з інтегральною оцінкою, яка в літературних джерелах в основному зосереджується у наукових працях іноземних дослідників, що передусім пов'язано з відсутністю в Україні

протягом тривалого часу інституту банкрутства. Проте відмінності в зовнішніх чинниках щодо вітчизняних і зарубіжних підприємств, що впливають на їх функціонування (податкове законодавство, нормативне забезпечення бухгалтерського обліку тощо), а отже, на фінансові показники, що були використані іноземними фахівцями, спотворюють імовірнісні оцінки у вітчизняних умовах.

Також у більшості методик діагностування та прогнозування банкрутства за допомогою інтегральної оцінки в рамках «кількісного» аналітичного підходу наголос робиться на важливий вплив лише якогось певного чинника (ділової активності, фінансової стійкості чи показників прибутковості тощо), що унеможлиблює отримання однозначних висновків [33].

Вважаємо, що антикризове управління слід розглядати у функціональному та інституціональному контекстах. Під першим розуміємо набір функцій, інструментів та завдань, які слід реалізувати в контексті ненастання фінансової кризи підприємства. З інституційного погляду антикризове управління є справою осіб (фізичних та юридичних), компетенцією яких є здійснення антикризових заходів. Схему антикризового фінансового управління підприємством наведено на рис. 3.1.

Отже, виходячи з рис. 3.1, можна припустити, що одночасно відреагувати на появу «слабких сигналів» фінансової кризи та використати механізми захисту від неї можливо, якщо процес антикризового управління передбачатиме постійну діагностику фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення симптомів фінансової кризи. Таким чином, спираючись в дослідженні на завдання, принципи та функції антикризового управління, можна стверджувати, що діагностування фінансового стану та оцінювання кризових симптомів є важливою складовою антикризового управління підприємством і повинно здійснюватися до появи явних ознак кризи.

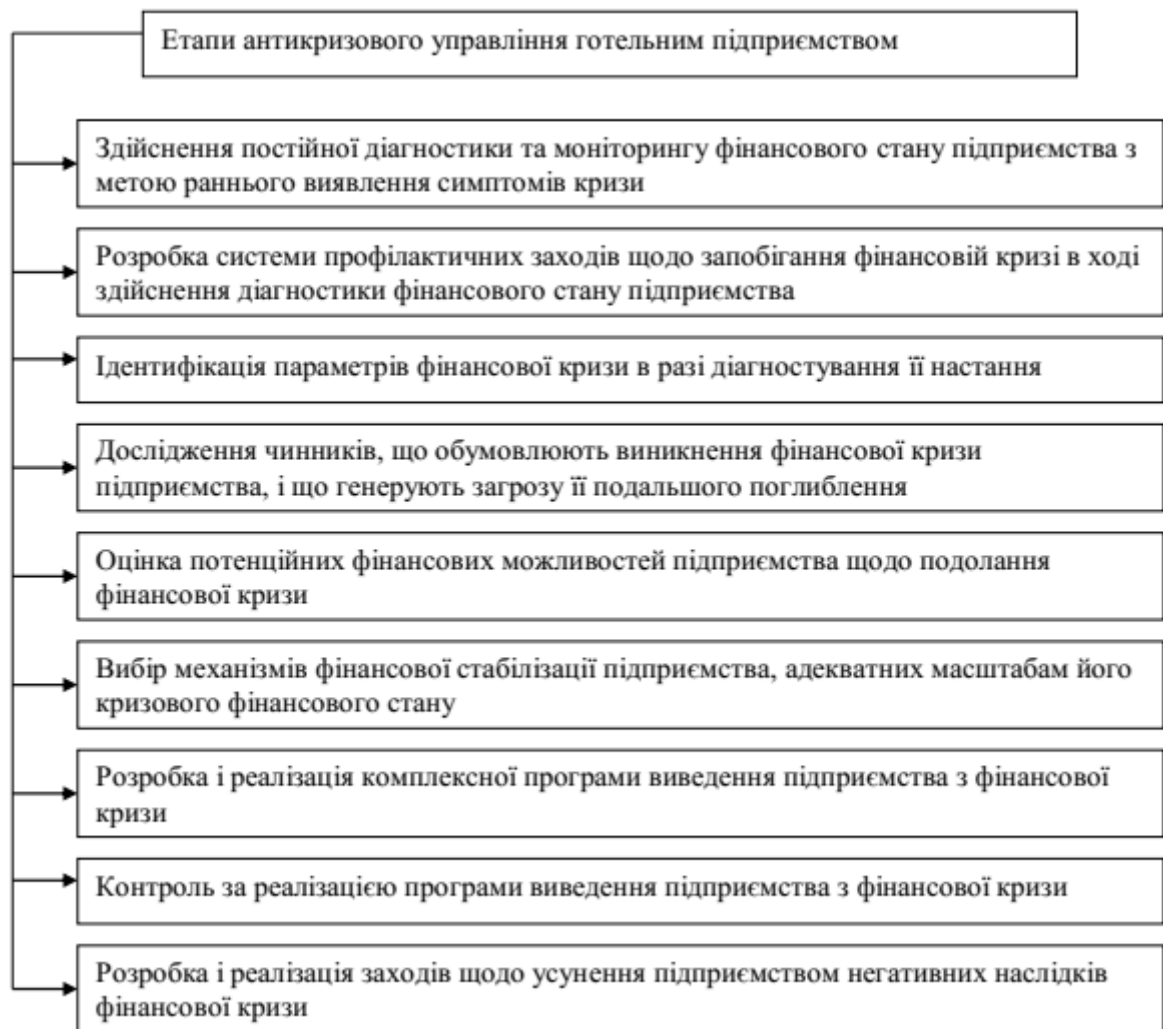


Рис. 3.1. Етапи процесу антикризового управління підприємством Джерело: складено автором

Під оцінкою кризових симптомів підприємства мається на увазі система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового фінансового аналізу, що спрямований на вияв «слабких сигналів» кризи і попередження її настання. Згідно з рис. 3.2, комплексна система діагностики в антикризовому управлінні підприємством включає два напрями, а саме: «кількісну» і «якісну» діагностику.

На нашу думку, «кількісна» діагностика фінансового стану та оцінки кризових симптомів підприємства повинна як включати відомі методики, а саме експрес-діагностику фінансового стану підприємства (оцінку поточного фінансового стану), діагностику ймовірності настання банкрутства

підприємства (інтегральну оцінку фінансового стану підприємства), так і доповнити їх узагальненою кількісною діагностикою фінансового стану підприємства (оцінкою перспектив подальшого розвитку підприємства) для досягнення повноти відтворення реальної картини фінансового стану підприємства.

Погоджуючись із провідним дослідником у сфері антикризового управління І. Бланком, пропонуємо з метою збільшення точності прогнозу «кількісну» діагностику фінансового стану та вірогідності настання банкрутства доповнювати аналізом «якісних» критеріїв, до числа яких слід віднести групу показників, що характеризують вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на фінансовий стан підприємства. В умовах розвитку вітчизняної ринкової економіки виникає необхідність розроблення нових підходів до управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Таким чином, саме моніторинг фінансово-господарської діяльності підприємства повинен стати тим елементом у системі управління підприємством, який би дав можливість більш якісно оцінити результати його діяльності.

Незважаючи на практичне використання моніторингу в діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств, в економічній літературі немає його чіткого визначення, що потребує уточнення поняття «моніторинг». Моніторинг фінансово-господарської діяльності представляє систему нагляду, оцінки якості управління фінансово-господарською діяльністю за певний період часу, а також визначення майбутнього стану фінансово-господарської діяльності на основі ухвалення ефективних управлінських рішень. Моніторинг застосовується для аналізу й вивчення розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, видів діяльності, навчання керівників і фахівців у певній галузі.



Рис. 3.2. Комплексна система діагностування в антикризовому управлінні підприємством

Джерело: розроблено автором

Моніторинг має всі ознаки системності, отже, використання його у вигляді системи дає цілий комплекс переваг у керуванні фінансово-господарською діяльністю, а саме: паралельно з процесом нагляду за одним об'єктом можна формувати та уточнювати цілі, завдання нагляду за не менш важливим об'єктом; гнучкість системи моніторингу дає можливість використовувати її на всіх етапах життєвого циклу підприємства, при цьому можливе доповнення об'єктів нагляду та, навпаки, виокремлення найбільш важливих показників, які мають вагоме значення з точки зору майбутнього розвитку підприємства; комплексність системи моніторингу пропонує взаємодію всіх структурних підрозділів для ухвалення оперативних рішень щодо усунення відхилень в отриманих результатах.

Моніторинг є одним із методів превентивного контролю, який потребує значного теоретико-методологічного осмислення. Він становить систему взаємопов'язаних елементів, до яких належить безперервний аналіз

дотримання економічними агентами встановлених параметрів діяльності, діагностика господарського стану та оцінка отриманих результатів. На основі такого комплексного використання кількісних та якісних методів дослідження з'являється можливість з превентивною метою своєчасно ухвалювати управлінські рішення.

Незважаючи на відсутність у науковому обігу та практиці чіткої структуризації ознак за видами та розрахунком впливу кожного фактору на величину кризи, дані показники використовуються в моніторингу, хоча використані прийоми дослідження не позбавлені значних недоліків. У них відсутній системний підхід до використання кількісних та якісних методів спостереження; основна увага приділяється способам виявлення кризи, а не її попередження. Запобігання появі цього недоліку можливе за допомогою комплексного підходу до моніторингу як методу превентивного контролю.

У процесі моніторингу фінансового стану та вірогідності банкрутства організація може використовувати як підхід, рекомендований нормативними актами, так і підхід щодо експрес-діагностики та оцінювання вірогідності банкрутства. Фінансовий моніторинг за діяльністю підприємств включає контроль із боку кредитних установ, акціонерів і внутрішній контроль. Самостійною ланкою фінансового моніторингу є фінансовий моніторинг незалежних аудиторських служб. Аудиторська перевірка спрямована на оцінку вірогідності фінансової звітності, глибокий економічний аналіз фінансової діяльності, оцінку фінансової надійності фірми, підприємства, банку, страхової організації або іншої контрольованої юридичної особи й підготовку відповідного висновку. Так, втрата контролю над змінами фінансових показників ліквідності та рентабельності, непогодженістю цих змін може призвести до втрати контролю над ситуацією на підприємстві взагалі. Саме в забезпеченні цього контролю полягає необхідність фінансового моніторингу проявів кризових ознак на підприємстві.

Кожне підприємство має певний потенціал розвитку, працює на різних ринках, відповідає своїм умовам і підпорядковується закономірностям

циклічного розвитку всієї соціально-економічної системи. Особливою проблемою в даному випадку є вибір і обґрунтування критеріїв для оцінки фактичних показників, з якими можна зіставити фінансові коефіцієнти конкретного підприємства. Єдиних для всіх підприємств нормативних чи еталонних значень коефіцієнтів не може бути з огляду на специфіку технологічних процесів, працездатність виготовлення продукції тощо. Доцільно зазначити, що фінансовий моніторинг – це відстеження ознак симптомів кризи протягом усього виробничого процесу, запобігання їм, а не спроби усунути вже наявний кризовий стан, оскільки отримана в результаті фінансового моніторингу інформація дозволяє виявити слабкі місця, охарактеризувати основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства.

Теоретичним підґрунтям антикризового управління підприємством можуть бути адаптовані до антикризової специфіки висновки, гіпотези та концепції загальної теорії управління фінансами підприємств. Практичне значення мають висновки класичної теорії щодо методології прогнозування банкрутства та організації антикризового фінансового управління. Однак цінність цих висновків істотно збільшується, якщо їх синтезувати з результатами теорії агентських відносин.

3.2. Практичні засади реалізації антикризової програми підприємства

Основними документами, що виробляються компаніями в рамках антикризового менеджменту, є програми реагування на кризи та плани реагування на кризу. Програма реагування на кризу – це спеціально створений внутрішній документ, який систематично здійснює ключові кроки, які здійснюються в компанії, її структурних підрозділах та функціональних службах для досягнення своєї мети – виведення підприємства з кризи [9].

Створення програми реагування на кризу – одне з найбільш відповідальних і важливих питань. Це достатній варіант реагування на кризу,

щоб вивести компанію з кризи та зменшити її збитки в найкоротші терміни. Програма кризового реагування розроблена на основі внутрішнього та зовнішнього екологічного моніторингу виробника, який забезпечує:

- провести комплексну діагностику наслідків господарсько-фінансової діяльності виробників, найважливіших показників виробництва (виробництво, доходи, витрати, прибуток, активи та капітал, а також рентабельність, ліквідність, збут) вивчити динаміку, фінансову стійкість підприємства компанія);

- визначити суму, структуру та терміни погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;

- визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи корпоративного розвитку;

- оцінка результатів може бути як періоди кризи та стану банкрутства більш серйозним;

- оцінка внутрішніх можливостей компанії щодо виявлення та розв'язання кризових явищ [5].

Розглянемо деякі підходи до формування програми антикризового управління. Автори [23, 28] запропонували створювати програми антикризового управління відповідно до сфер корпоративної діяльності, таких як маркетингова політика, управління персоналом, фінансовий менеджмент, інвестиційна політика, організаційний менеджмент та операційний менеджмент. Також було показано, що реалізація програми кризового реагування потребує координації та координації поведінки у всіх перерахованих вище сферах. Ефективне та одночасне впровадження у цій сфері допоможе компаніям вийти з кризи та забезпечити фінансове оздоровлення. Для формування програми кризового реагування автори пропонують блок-схему віртуальної системи, яка зображена

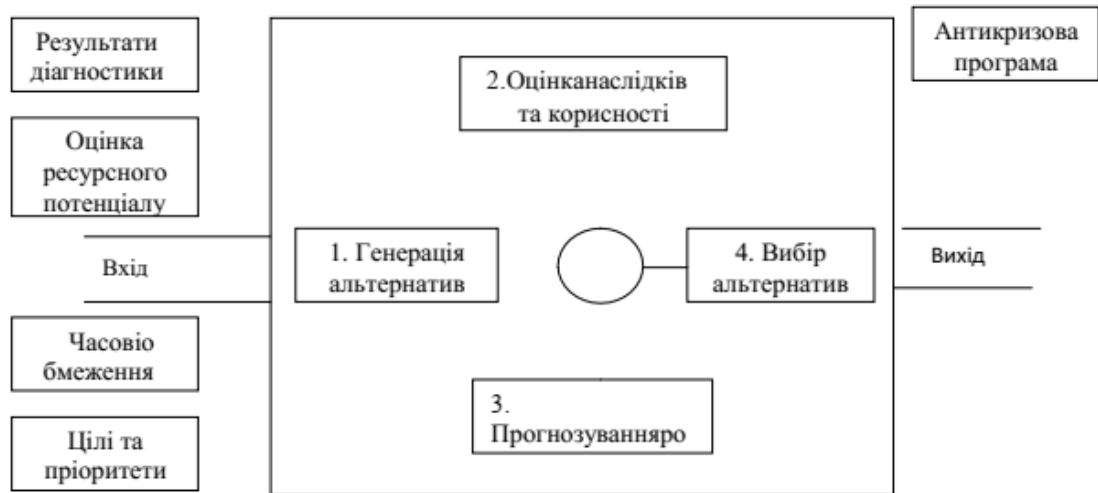


Рис. 3.3. Схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми
Джерело: розроблено автором

3. Шершньова [57] рекомендує використовувати визначення поняття антикризового управління. Це визначає загальну систему поведінки, спрямовану на корекцію та досягнення мети подолання взаємопов'язаних кризових явищ. Автори наводять найпоширеніші підходи, інструменти, методи та використання у кризовому управлінні. Рекомендується систематично розділити роботу на три етапи для реалізації концепції подолання кризи.

1. Повний аналіз та оцінка ситуації в компанії. Визначте типи кризових явищ та пов'язані з ними механізми.

2. Розробка та реалізація першочергових заходів, спрямованих на подолання виявлених кризових явищ.

3. Розробити стратегії остаточної стабілізації, які враховують наслідки кризи, корпоративного зростання або переходу до ліквідації.

Виходячи зі встановлених вимог, на рис.3.2. Показано приблизний формат (структуру) програми кризового реагування.

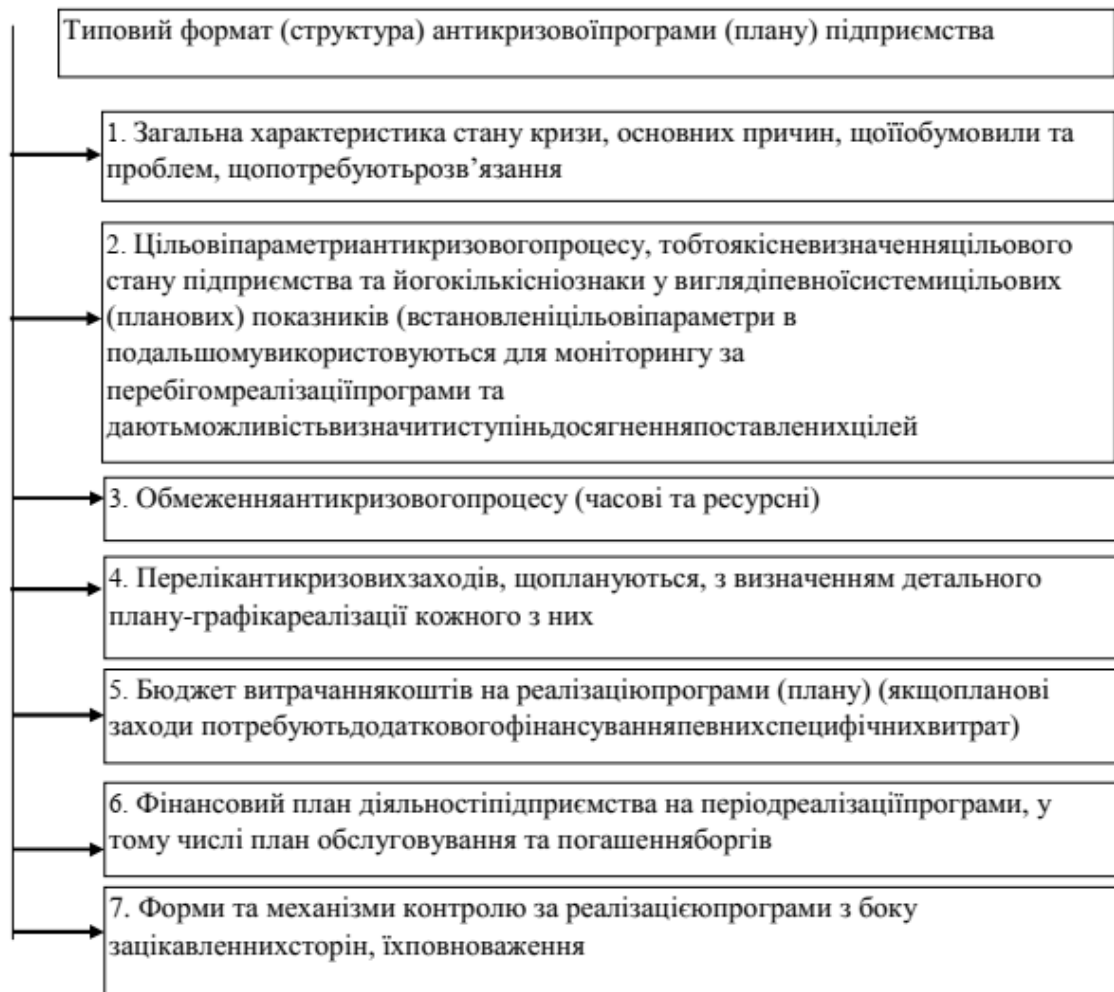


Рис. 3.4. Структура антикризової програми підприємства

Джерело: розроблено автором

Отже, ми пропонуємо наступну інтерпретацію змісту та структури корпоративної програми реагування на кризу з урахуванням особливостей та розташування інноваційних елементів стратегії реагування на кризу. Програма антикризового управління підприємства є складовою механізмом антикризового управління суб'єктом господарювання у вигляді документа планування, який визначає відповідні цілі та завдання, які мають бути досягнуті протягом періоду планування, та спосіб їх реалізації. Забезпечення корпоративної програми реагування на кризу у вигляді кількох заходів згідно із запропонованими положеннями ще більше зміцнює позиції економічних агентів у мінливому середовищі та переміщує організацію до найбільш цілеспрямованого типу розвитку.

Метою програми антикризового реагування є допомога підприємствам із кризи (нормалізація виробничої діяльності), прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, за допомогою зовнішніх і внутрішніх фінансових ресурсів, організаційно-виробниче вдосконалення та технології. безпечним, він вважатиметься досягнутим і відкритим.

Враховуючи характеристики виробників та результати діагностичних оцінок на кризовому рівні, керівництво та експерти повинні обґрунтувати стратегічні альтернативи кризовому управлінню: стратегії виживання, стратегії стабілізації чи стратегії зростання. На цьому етапі вибору однієї з перерахованих вище стратегій реагування на кризу ми розглянемо проблеми (небезпеки) та слабкі сторони, виявлені в процесі діагностики кризи, розглянемо відповідні напрями дослідження та пояснимо, як зробити. Це буде зроблено шляхом детального вивчення і глибини кризи. Держава, кожна виробнича компанія. На основі основ теорії стратегічного управління та практики промислових підприємств щодо реалізації заходів щодо подолання кризи запропоновано модель відбору та розробку стратегій реагування на кризу промислових підприємств (рис. 3.5).

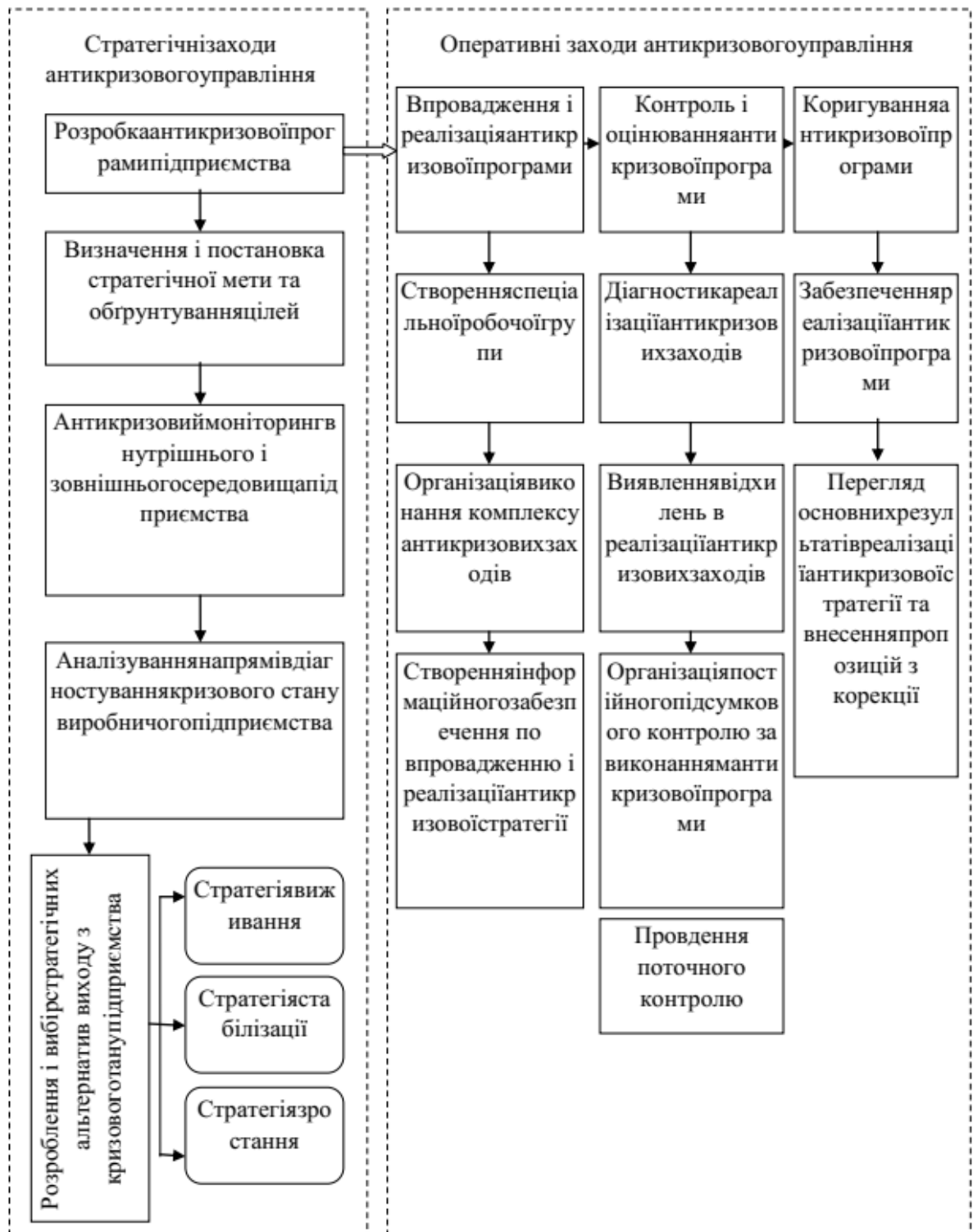


Рис. 3.5. Комплекс стратегічних і оперативних заходів, щодо здійснення антикризового управління підприємством

Джерело: розроблено автором

Запропонована модель описує набір взаємопов'язаних стратегічних та оперативних заходів, кожен із яких має спільні цілі, завдання та завдання,

пов'язані з впровадженням корпоративної політики реагування на кризу. Так, ці елементи можуть бути як оборонними, так і наступальними. Його можуть використовувати компанії, які перебувають у кризі, не лише для вирішення проблем виживання, а й для реалізації перспектив сталого зростання. Тому комплекс стратегічних та оперативних заходів, розроблених для реалізації програми кризового реагування, покликаний доповнити перелік питань. Це інструмент для досягнення та забезпечення цілей розвитку компанії в умовах кризи.

3.3. Процедура визначення доцільності та підвищення ефективності впровадження заходів антикризового управління

Першочерговим завданням здійснення антикризового управління має бути оцінювання доцільності впровадження його заходів для коригування та регулювання антикризового процесу з застосуванням відповідної процедури, яка ґрунтується на організаційно-економічному, аналітичному та управлінському інструментарії з використанням системи критеріїв [41]. На наш погляд, основними критеріями за якими можна визначити доцільність реалізації заходів антикризового управління є: своєчасність та доцільність управлінського впливу під час розроблення та впровадження вказаних заходів; можливість практичної реалізації заходів антикризового управління.

Загалом підхід до антикризового управління підприємствами з врахуванням управлінського впливу, дає змогу обґрунтовано та аргументовано оцінювати доцільність впровадження заходів антикризового фінансового управління за рахунок організації надання відповідної інформації (рис 3.6). Під оцінкою доцільності впровадження заходів антикризового управління з врахуванням управлінського впливу будемо розуміти процес вивчення та отримання достовірної інформації про можливі наслідки впроваджених і вже реалізованих антикризових заходів.



Рис. 3.6. Схема, що відображає процес оцінювання доцільності упровадження антикризових заходів з урахуванням управлінського впливу

Джерело: побудовано автором

Попереднє оцінювання доцільності управлінського впливу $[x_1]$ передбачає розроблення безлічі альтернатив вирішення проблемних ситуацій, забезпечує їх порівняльний аналіз та дозволяє зробити висновок з приводу його оптимізації.

Реалізація блоку $[x_1]$ в системі підготовки заходів антикризового управління дає змогу отримати управлінській ланці підприємства інформацію про доцільність його впливу щодо вирішення кризової ситуації; описати, спрогнозувати та оцінити очікувані наслідки розвитку ситуації за умов реалізації управлінського впливу з ним та без нього; оцінювати ризики реалізації заходів антикризового управління, ступінь їх впливу на стійкість функціонування підприємства тощо. Таким чином, на виході з блоку $[x_1]$ буде інформація про необхідність управлінського впливу щодо вирішення кризової ситуації.

Супровідне оцінювання доцільності управлінського впливу $[x_2]$ необхідне для поточного оцінювання результатів упровадження заходів антикризового управління. Таке оцінювання здійснюється для доповнення, коригування та оптимізації управлінських впливів, а також для одержання певної інформації. На основі зазначеного аналізу в базі алгоритмів вирішення проблемних ситуацій на підприємстві будуть уточнюватися управлінські впливи, адекватні конкретному типу ситуацій. Реалізація цього блоку націлена на усвідомлення управлінською ланкою підприємства, наскільки відповідають розроблені заходи антикризового управління певним нормам ефективності, поставленим цілям і наскільки вони є прийнятними для різних елементів, їх взаємозв'язків, для різних часових рівнів тощо.

На основі реалізації блоку $[x_2]$ можливе припинення подальшої реалізації заходів антикризового управління, спрямованих на вирішення конкретної ситуації; розроблення супутніх регулювальних заходів антикризового управління, спрямованих на ліквідацію розбіжностей між фактичним та очікуваним станами системи, виявлених в процесі систематичного оцінювання доцільності управлінських впливів; підготовка

інформації для внесення відповідних корективів у базу алгоритмів вирішення проблемних ситуацій на підприємстві.

Блок $[x_3]$ використовується для оцінювання ступеню досягнення мети з застосуванням управлінського впливу. Упровадження в практику функціонування підприємств блоку ретроспективного оцінювання управлінського впливу дає змогу сформулювати та систематично коригувати базу алгоритмів щодо нівелювання кризової ситуації. Крім того, слід зазначити, що інформація, яка була отримана на основі блока $[x_3]$, дає змогу також оцінювати ефективність коригувань під час упровадження заходів антикризового управління, які були отримані за результатами функціонування блока супровідного оцінювання доцільності управлінського впливу $[x_2]$.

Процедура ретроспективного оцінювання доцільності управлінського впливу $[x_3]$ обов'язкова в антикризовому управлінні, заснованому на використанні банків алгоритмів нівелювання кризових ситуацій. Блок $[x_3]$ дає змогу визначити, чи досягнуті ті цілі, які були поставлені на стадіях підготовки та упровадження заходів антикризового управління. Результатом його реалізації буде аргументація доцільності реалізації вказаних заходів щодо ліквідації аналогічних кризових ситуацій, а також прийняття рішень щодо коригування та регулювання процесу упровадження заходів антикризового управління.

Основною в цій матриці є процедура вибору проєктів щодо виходу з кризової ситуації, яка б урахувала не всі можливі варіанти, а саме ті, які б влаштували учасників цього процесу. Незалежно від того, хто буде виконувати процедуру вибору, потрібно надати такий проєкт, який би оптимально й компромісно задовольняв всі інтереси, відповідно узгодити поставлені цілі та прорахувати ефективність кожного з проєктів. Результати дії, співвіднесені з метою та витратами є змістом ефективності як управлінської категорії.

Показниками рівня можливості практичної реалізації заходів

антикризового управління будемо вважати такі:

1. *Достатність фінансових ресурсів.* Упровадження заходів антикризового управління на підприємстві потребує фінансових ресурсів в обсязі, достатньому для їх повної реалізації. Розробляючи антикризові заходи підприємство повинно постійно дотримуватися цього критерію, оскільки за його недостатності якість, своєчасність та відповідність заходів антикризового управління обраній стратегії відходять на другий план.

2. *Готовність системи до впровадження заходів антикризового управління.* Вказані заходи вважаються доцільними тільки тоді, якщо підприємство буде готовим до їх реалізації та впровадження. Готовність системи визначається такими параметрами: наявністю зворотного зв'язку (позитивний зворотній зв'язок, негативний зворотній зв'язок); гнучкістю системи до впровадження змін (швидкість реакції щодо впровадження організаційних змін, наявність ресурсів у достатньому обсязі, організаційний розвиток); значним рівнем опору змін (організаційна культура, інертність організаційної структури; наявність фінансового заохочування).

– *Відповідність заходів антикризового управління діючим методам управління.* Досліджуючи критерії, що впливають на доцільність антикризових заходів, особливу увагу необхідно приділяти відповідності антикризового управління діючим методам управління. Діючі методи управління визначають кінцевий результат впливу на об'єкт управління, тому їх погодженість з антикризовим управлінням визначає доцільність антикризових заходів. Розрізняють такі методи управління на підприємстві [5]: економічні – планування, фінансове заохочування, санкції, система ціноутворення; організаційно-розпорядницькі – організаційне проектування, регламентування, нормування витрат; соціально-психологічні – формування трудових колективів з урахуванням соціально – психологічних характеристик; використання системи соціального регулювання; мотиваційні – вплив на стан мотивації; приведення мотивів в дію; оцінювання роботи та атестація; забезпечення процесу мотивації.

Визначення цих параметрів дає змогу менеджменту підприємства заздалегідь визначити слабкі сторони управлінського впливу та підвищить ефективність антикризового управління.

Оцінити можливість практичної реалізації заходів антикризового управління можна за допомогою розрахунку сукупного показника W , який враховує вищезазначені показники та дає змогу оцінити доцільність впровадження антикризових заходів.

$$W = N \sum K_i^n + V \sum K_j^v + D \sum K_l^d$$

де W – рівень практичної реалізації заходів антикризового управління;

N - відносна значущість показника достатності ресурсів;

V – відносна значущість показника готовності системи до впровадження заходів антикризового управління;

D – відносна значущість показника відповідності заходів антикризового управління, що приймаються, діючому механізму управління та методам управління;

K_i^n – значення показника рівня достатності ресурсів; i – кількість параметрів, що визначають рівень показника достатності ресурсів;

K_j^v – значення показника готовності системи до впровадження заходів антикризового управління;

j – кількість параметрів, що визначають рівень показника готовності системи до впровадження заходів антикризового управління;

K_l^d – значення показника відповідності заходів антикризового управління, що приймаються, діючому механізму управління та методам управління;

l – кількість параметрів, що визначають рівень показника відповідності заходів антикризового управління, що приймаються, діючому механізму управління та методам управління.

Визначення відносної значущості показників практичної реалізації заходів антикризового управління пропонується проводити за допомогою методу аналізу ієрархій. Для цього побудуємо обернено симетричну матрицю

попарних порівнянь показників практичної реалізації заходів антикризового управління за допомогою шкали відносної значущості: тотожна значущість вимог порівняння (інтенсивність «1»); помірність переваги одних критеріїв над іншими (інтенсивність «3»); значне переважання одного над іншим (інтенсивність «5»); явна перевага (інтенсивність «7»); абсолютна перевага (інтенсивність «9»); проміжне рішення між двома сусідніми оцінками (інтенсивність «2, 4, 6, 8»). Розрахунок вектору пріоритетів та оцінювання нормалізованого вектору подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка нормалізованого вектору матриці попарних порівнянь показників практичної реалізації заходів антикризового управління

Показники	Достатність ресурсів	Готовність системи до впровадження заходів антикризового управління	Відповідність заходів антикризового управління, що приймаються в діючому механізмі управління та методам управління	Добуток елементів строк	Вектор пріоритетів*, C_i	Оцінка норм алізованого вектора, $(c_{ij}/\sum c_{ij})$
Достатність фінансових ресурсів	1	3	3	9	1,9	0,5572
Готовність системи до впровадження заходів антикризового фінансового управління	1/3	1	3	1	1	0,2933
Відповідність заходів антикризового фінансового управління, що приймаються в діючому механізмі управління та методам управління	1/3	1/3	1	0,11	0,51	0,1496
Сума:	1,66	4,33	7	10,11	3,41	1
	Індекс узгодженості, i_y					0,05
	Відношення щодо узгодженості елементів (Vye)					0,0892

Дані для розрахунку практичної реалізації визначаються безпосередньо підприємством (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Показники розрахунку можливості практичної реалізації заходів
антикризового управління

Показники	Параметри	Шкала виміру <i>i</i> -го параметру (визначається підприємством)
Показник достатності ресурсів, K^n		
Фінансові ресурси	- наявність власного капіталу; - можливість залучення позикового та інвестиційного капіталу.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень Середній рівень Високий рівень
Кадрові ресурси	- кваліфікація; - можливість ротації; - схильність до швидкого навчання.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень Середній рівень Високий рівень
Інформаційні ресурси	- вірогідність; достатність; - захищеність від перешкод і помилок; форма подання	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень Середній рівень Високий рівень
Показник готовності системи до впровадження заходів антикризового управління, K^r		
Наявність оборотного зв'язку	- позитивний зворотній зв'язок; - негативний зворотній зв'язок	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень Середній рівень Високий рівень
Гнучкість системи до впровадження змін:	- швидкість реакції; - організаційний розвиток	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень Середній рівень Високий рівень
Високий рівень опору змін:	- організаційна культура; - інертність організаційної структури; - наявність фінансового заохочування	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень Середній рівень Високий рівень
Показник відповідності заходів антикризового управління, діючому механізму управління та методам управління, K^d		
Економічні методи управління	- планування; - фінансове заохочування; - система ціноутворення; - санкції.	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень Середній рівень Високий рівень
Організаційно – розпорядницькі методи управління	- організаційне проектування; - регламентування; - нормування витрат	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький рівень Середній рівень Високий рівень
Соціально – психологічні методи управління	- формування трудових колективів з урахуванням соціально – психологічних характеристик; - використання системи соціального регулювання	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький Рівень Середній рівень Високий рівень
Мотиваційний метод управління:	- вплив на стан мотивації; - приведення мотивів в дію; - оцінка роботи та атестація; - забезпечення процесу мотивації	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
		Низький Рівень Середній рівень Високий рівень

Це накладає додаткову відповідальність на менеджмент підприємства та робить цей процес незаангажованим.

Виконаний розрахунок практичної реалізації дає змогу визначити доцільність запровадження заходів антикризового управління. Для цього пропонується використовувати розроблену систему порівняння рівня показника з діями підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Дії підприємства залежно від рівня практичної реалізації заходів
антикризового управління

Рівень показника	Дії підприємства
Від 25 до 31,5 балів	Заходи антикризового управління цілком доцільні
Від 12,5 до 25 балів	Для впровадження заходів антикризового управління необхідно підвищити рівень показника
Менш 12, 5 балів	Упровадження радикальних антикризових заходів (санація/ліквідація+)

Наявність кожного параметра в системі показників по-різному визначають доцільність заходів антикризового управління. Найбільшу увагу, на наш погляд, слід приділити параметрам другої та третьої груп показників. Під час визначення пріоритетності зазначених показників, необхідно враховувати їх вплив на антикризове управління, оскільки в звичайних умовах пріоритетність цих показників змінюється.

Готовність системи до впровадження заходів антикризового управління визначається наявністю зворотного зв'язку, зокрема негативного, позаяк негативний зворотній зв'язок робить систему більш стійкою до виняткових змін. За позитивного зворотного зв'язку можливе утворення якісно нових систем та дестабілізація наявних. Це пролонгує процес упровадження заходів антикризового управління, що в умовах дефіциту часу призводить до незворотних наслідків та робить їх реалізацію недоцільною.

Особливу увагу слід приділяти змінам, що зазвичай супроводжують процес впровадження заходів антикризового управління. На нашу думку, гнучкість системи до змін можна подати у вигляді трансмісійного

механізму передачі імпульсів зміни до всієї системи в результаті появи кризи. Реалізація антикризового управління передбачає зміни та реорганізацію системи відповідно до зазначених цілей. Це може привести до порушення функціонування старої системи організації (зміна діяльності окремих управлінських ланок; посадових осіб, їх статусу, розподілу влади та впливу та ін.)

Підвищення сприйнятливості системи до нововведень, які будуть результатом упровадження заходів антикризового управління, є важливим завданням, поставлених менеджментом підприємства в разі виникнення кризи. Тому менеджмент підприємства має обирати заходи антикризового управління, які більш доцільні в умовах майбутніх змін.

Крім того, виникнення кризи в підприємстві зумовлює появу опору змін з боку персоналу. Це може бути наслідком невпевненості за майбутні результати діяльності підприємства, занепокоєністю можливістю особистих втрат у разі впровадження певних заходів антикризового управління та переконаністю, що ці заходи не в змозі забезпечити бажаний результат. Усе це може призвести до того, що, за всіх інших сприятливих умов, упровадження заходів антикризового управління в разі значного опору змін зведе до мінімуму їх доцільність. Тому керівникам підприємств для аналізу ситуації потрібно мати концепцію змін, яка б враховувала можливість появи опору змін, та вживати антикризових заходів там, де їх буде легше контролювати.

Третя група показників визначає відповідність заходів антикризового управління методам управління, що діють на підприємстві. Серед наведених методів потребують уваги: економічні, організаційно-розпорядницькі, та соціально-психологічні методи управління. Економічні методи формують економічні умови реалізації заходів антикризового управління, спонукаючи персонал діяти в необхідному напрямку та домагатися вирішення завдань, які стоять перед підприємством в умовах кризи. Ці методи реалізуються через упровадження системи заходів та способів впливу на персонал, що

ґрунтуються на співвідношенні витрат та результатів. Найважливішою серед цих методів є

система фінансового заохочування. Якщо із впровадженням заходів антикризового управління не створити економічні умови для їх реалізації, то ефективність цих заходів буде дуже низькою, а їх впровадження недоцільним.

В умовах загострення кризи виникають ситуації, коли організаційні методи потребують директивного втручання, тому вони набувають форми розпорядницьких, що ґрунтуються на відповідальності, дисципліні та є обов'язковими. До розпорядницьких методів належать накази, розпорядження, певні інструкції. Крім того, вказуються конкретні виконавці та строки. Це підвищує відповідальність працівників, значно зменшує строки бюрократичного розмежування та забезпечує позитивні результати реалізації антикризового управління.

Соціально-психологічні методи управління ґрунтуються на використанні соціально-психологічних факторів та спрямовані на управління соціально- психологічними відносинами, що складаються в колективі. Ці методи включають таку сукупність засобів взаємодії в колективі: формування трудових колективів з урахуванням соціально-психологічних характеристик людей, їх здібностей, а також уведення системи соціального регулювання, що створює сприятливі умови для ефективної реалізації заходів антикризового управління. Система соціального регулювання передбачає використання договорів, зобов'язань, установлення порядку розподілення благ, черговість їх отримання; соціальне стимулювання – формування соціально-психологічної зацікавленості в виконанні завдань поставлених перед антикризовим управлінням. Ці методи в антикризовому управлінні потрібно використовувати в комплексі, позаяк вони єдині для різних етапів його реалізації.

Сучасні дослідження, проведені в рамках ідентифікації проблемних ситуацій, набули розвитку в галузі «управління знаннями» [27]. У цій галузі

був сформульований підхід до ідентифікації проблемних ситуацій, що припускає такі процедури:

- аналіз потенціалу існуючої бази знань для визначення готовності системи для прийняття певних управлінських рішень;
- систематизація знань за завданнями та виконавцями;
 - оцінювання достатності потенціалу всіх видів знань для майбутньої реалізації розроблених управлінських рішень;
- дослідження джерел наявної на підприємстві інформації;
 - отримання додаткових знань, які необхідні для отримання допоміжної інформації.

Виявлення проблемних ситуацій з урахуванням викладених процедур являє собою досить складне завдання, що ґрунтується на безлічі факторів, особливостей розвитку та функціонування підприємства. Відповідно до градації різних ситуацій, що виникають на підприємстві їх можна подати у вигляді алгоритму (рис. 3.7).

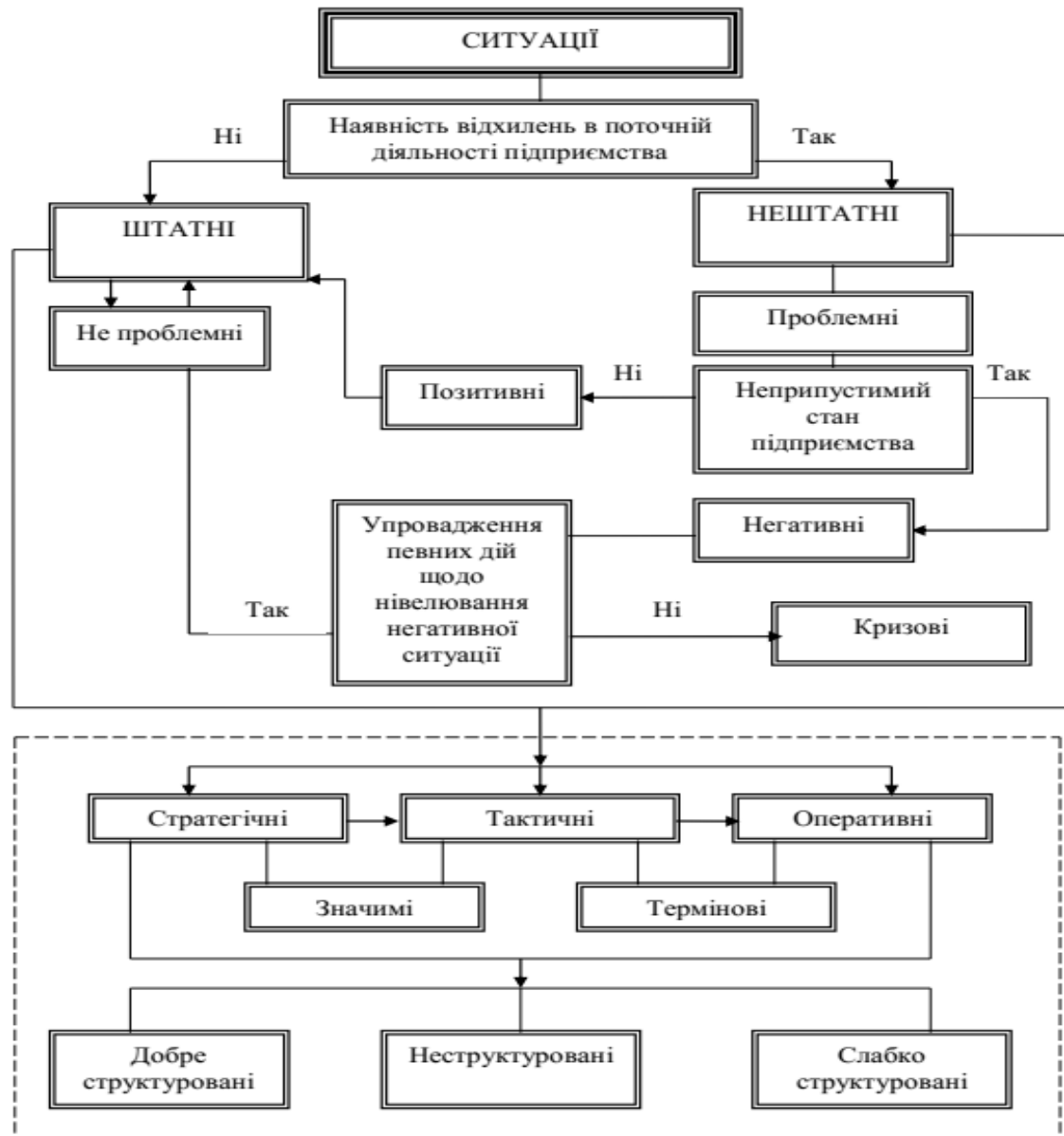


Рис. 3.7. Алгоритм ідентифікації управлінських ситуацій на підприємстві
Джерело: побудовано автором

Тому при моніторингу середовища в якому працює підприємство, потрібно охоплювати не тільки основні види його діяльності, а й ті, що забезпечують отримання інформації про можливість виникнення проблемної ситуації.

Проведене дослідження дає змогу визначити основне джерело виникнення проблемних ситуацій під час реалізації антикризового управління – інформаційну асиметрію, яка визначається неоднаковим

доступом учасників антикризового процесу до інформації яка характеризує фінансово – господарську діяльність підприємства [37].

Інформаційна асиметрія простежується на всіх рівнях фінансових відносин на підприємстві: безпосередньо між службами підприємства; між власниками та менеджментом; між власниками та кредиторами; між кредиторами (рис. 3.8).

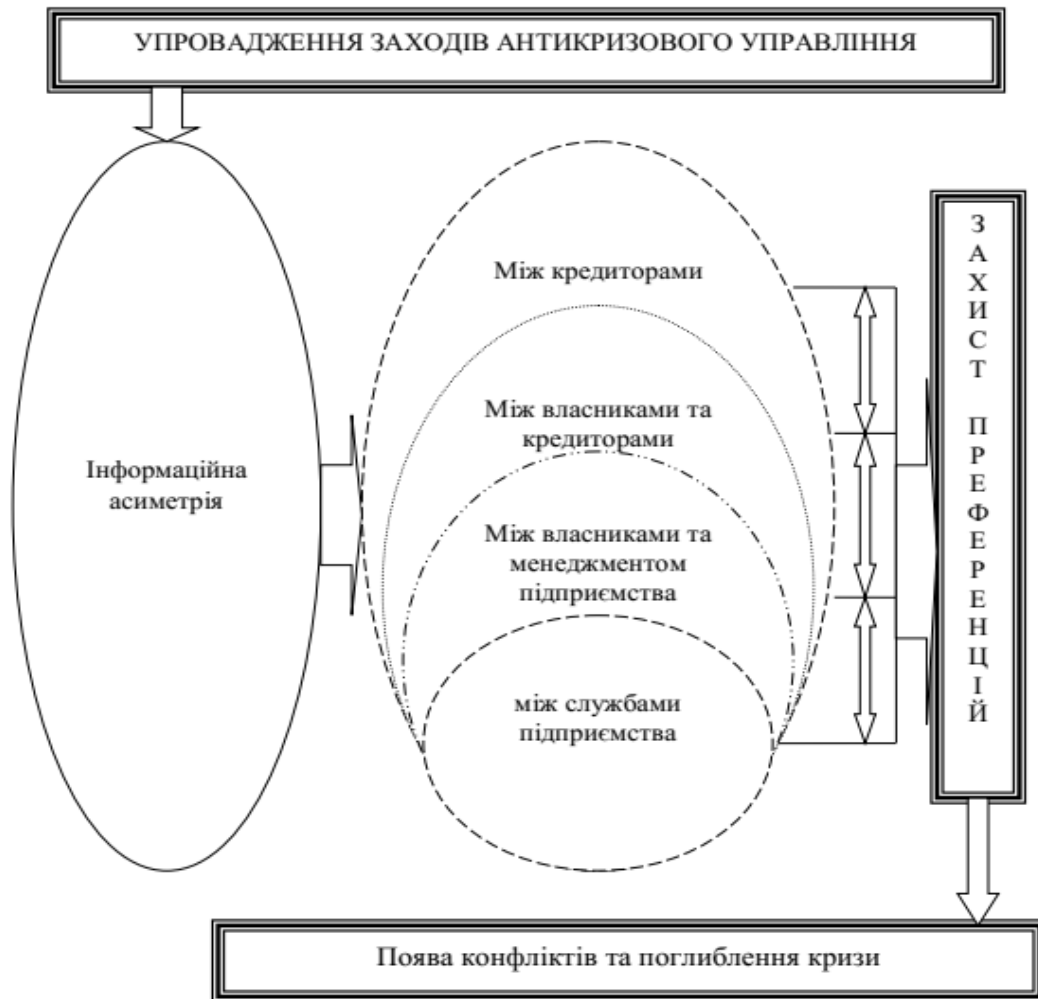


Рис. 3.8. Основні групи учасників антикризового процесу, між якими виникає інформаційна асиметрія

Джерело: побудовано автором

У випадку з кредиторами перевага власників полягає в більш широкому інформаційному забезпеченні та в кращих можливостях впливу на менеджмент підприємства. Кредитор та власник в результаті інформаційної

асиметрії будуть по-різному оцінювати підприємства з погляду ризикованості та отримання вигоди від упровадження заходів антикризового управління. Відповідно оцінки кредиторів в результаті інформаційного дефіциту будуть завищеними, а власників – заниженими, що безпосередньо зумовлено їх впливом на процеси, що відбуваються на підприємстві. Це дає змогу власникам підприємств маніпулювати ситуацією та вдаватися до приховання «непотрібної» інформації. Однак кредитор має на противагу всім цим доводам один незаперечний, що змушує підприємство змінювати характер своєї поведінки, а саме обсяг його кредитних ресурсів.

Представлені ситуації відображають проблематику ухвалення адекватного рішення, що задовольняє вимоги всіх учасників антикризового процесу та приводить до того, що підприємств, які б «дожили» до санації, дуже мало, а ті, які «дожили», найчастіше незадоволені її результатами. Таким чином, на поверхні проблеми неузгодженості в прийнятті та запровадженні заходів антикризового управління покладено захист учасників антикризового процесу своїх інтересів. Вирішення проблеми формується залежно від того, яка група учасників антикризового процесу конфліктує.

Інформаційна асиметрія, що виникає під час упровадження заходів антикризового управління, належить до однієї з груп стандартних помилок, що прямо впливають на доцільність антикризового управління. Узагальнено стандартні помилки можна подати як помилки: системні – недостатність, невірогідність, асиметрія інформації; суб'єктивні – помилки керівництва під час вибору недоцільних заходів антикризового управління; об'єктивні – процеси і явища, що відбуваються в екзогенному середовищі, які не піддаються контролю та обліку.

Висновки до третього розділу

Антикризове управління можна охарактеризувати як тип управління, який дотримується принципів цілі, складності, корисності, безперервності,

ефективності, гнучкості, ефективності та раціональності. Ці характеристики є характеристиками, які дають можливість розробити та реалізувати відповідну та ефективну програму реагування на кризу. Ми пропонуємо наступну інтерпретацію змісту та структури програми реагування на кризу компанії з урахуванням особливостей та розташування інноваційних елементів стратегії реагування на кризу.

Програма антикризового управління підприємства є складовою механізмом антикризового управління суб'єктом господарювання у формі документа планування, який визначає відповідні цілі та завдання, які мають бути досягнуті протягом періоду планування, та спосіб їх реалізації. Подання програми у відповідь на корпоративну кризу у вигляді кількох заходів згідно із запропонованими положеннями ще більше зміцнює позиції економічних агентів у мінливому середовищі та переміщує організацію до найбільш цілеспрямованого типу розвитку.

Метою програми антикризового реагування є допомога підприємствам із кризи. Таким чином комплекс стратегічних та оперативних заходів, розроблених для реалізації програми реагування на кризу, являє собою перелік питань, які служать інструментом досягнення та забезпечення довгострокових цілей розвитку кризового реагування компанії. Існування покликане вирішення цих проблем.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах набуває актуальності вивчення кризових ситуацій: виникнення, факторів впливу, ймовірності виникнення та подальшого розвитку. Кризове розслідування, або виявлення перших ознак, особливо важливо для компаній, що працюють в умовах нестабільності та нестабільності зовнішнього середовища.

На практиці криза зазвичай визначає банкрутство компанії або загрозу банкрутства, діяльність у неприбутковій зоні або відсутність потенційного успіху цієї компанії. Компанії повинні мати систему антикризового управління, оскільки компанії, які наразі фінансово стабільні, з непередбачуваними економічними умовами, можуть переживати фінансову кризу. Загалом антикризове управління – це система методів і методів фінансового менеджменту, які спрямовані на своєчасну діагностику та запобігання фінансовій кризі шляхом створення комплексу механізмів фінансового оздоровлення та запобігання банкрутству. Фактично, антикризове управління починається з вибору місії компанії, після чого слід сприйняття своєчасних сигналів, які вказують на потенційну шкоду компанії, і конкурентоспроможність.

Діагностика використовується для визначення симптомів кризи. Діагностика фінансової кризи – це система фінансового аналізу, спрямована на виявлення можливих тенденцій та негативних наслідків розвитку корпоративної кризи. Залежно від мети та методу діагностику фінансової кризи можна поділити на систему експрес-діагностики та систему базової діагностики фінансової кризи. Відповідна реакція на кризову ситуацію може ґрунтуватися лише на своєчасному визначенні причин кризи, які необхідно досліджувати на невідповідності між державою та потребами розвитку компаній і країн та потребам зовнішнього середовища.

Діагностика ймовірності банкрутства підприємства підтвердила

результати проведеного аналізу щодо стабільної та ефективної діяльності підприємства.

Для вдосконалення антикризового управління запропоновано модель відбору та розробку корпоративної стратегії антикризового управління. Ця модель описує її елементи складних та взаємопов'язаних стратегічних та оперативних заходів, які підпорядковуються спільним цілям, завданням та завданням, пов'язаним із впровадженням корпоративної політики реагування на кризу. Він може бути оборонним і наступальним. Він може бути використаний компаніями для досягнення стійких перспектив зростання в кризових ситуаціях. З метою удосконалення методичного забезпечення діагностики фінансової кризи, було розроблено власну модель оцінки рівня фінансового стану з урахуванням особливостей ринкової кон'юнктури. Модель створена на базі інтегрального показника, який урахує 16 показників, що характеризують діяльність підприємства. Для врахування особливостей окремого підприємства та змін в його середовищі запропонована модель може модифікуватися через нове ранжування показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко М. І. Сутність поняття кризи та особливості її функціонування на рівні підприємства. Менеджмент і маркетинг підприємництва та бізнесу. 2011. № 1. С. 281–282.
2. Антикризове фінансове управління підприємством [навч. посібник] / С.Я. Салига, Є.І. Ляшенко, Н.В. Дацій К.Н. та ін. К: Центр навчальної літератури, 2020. 208 с.
3. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств / Нікольчук Ю. М., Лопатовська О.О. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. №1. С. 99–103.
4. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: [навч. посібн.]. К.: Центр учбової літератури, 2019. 328 с.
5. Біломістна І. І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2013. Вип. 1. С. 90–96.
6. Борисов, А., Литвиновський, Є. (2021). Антикризовий менеджмент у республіці Польща: огляд основного закону та практик його застосування на територіальному рівні державного управління. *Науковий вісник: Державне управління*, (2(8)), 56–91. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2\(8\)-56-91](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-2(8)-56-91)
7. Бурдонос Л. Антикризове управління підприємством. Харків. 2021. С. 44–52.
8. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством [навч.посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 504 с.
9. Ващенко Л.О. Оцінка методичного забезпечення аналізу фінансового стану підприємств. Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал. 2018. № 1. С. 97–100.
10. Витченко К. О. Антикризова система управління підприємством

[навч. посібник]. К.: Центр навчальної літератури, 20019. 504 с.

11. Головач К. С. Застосування логістико-регресійних моделей прогнозування кризи у сільськогосподарських підприємствах. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 11. С. 425-429.

12. Головне управління статистики в Одеській області.

13. Горбаль Н.І. Антикризовий маркетинг як складова антикризового управління підприємства. Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка». 2014. № 790. С. 3-7.

14. Гордієнко Т.В. Антикризовий механізм управління результативністю діяльності будівельного підприємства [Електронний ресурс] / Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2012_102/178-187.pdf.

15. Гринчишин Я. Еволюція європейського підходу до використання фінансової реструктуризації в системі антикризового управління підприємств. Економічний часопис–XXI. 2016. № 156 (1-2). С. 63– 66.

16. Грозний І. Стан розвитку підприємств машинобудування в сучасних умовах. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2010. № 1. С. 105–116.

17. Гук О.В. Елементи системи запобігання банкрутству машинобудівних підприємств. Вісник НУ «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2009. № 647. С. 37-431.

18. Даніч В.М. Визначення кризового стану підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 208–218.

19. Дацюк І.В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. Технологія і техніка друкарства 2010. № 2 (28). С. 165-170.

20. Державна служба України з питань праці. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://dsp.gov.ua/>

21. Діяльність суб'єктів господарювання: (статистичний збірник) [Електронний ресурс]; за ред. І.М. Жук .Державна служба статистики України. 2011. 454 с. Режим доступу до збірника: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

22. Єпіфанова І. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка та суспільство. 2016. Вип. 2. С. 265–269. Режим доступу: <http://есnomyandsociety.in.ua/>
23. Заблодська І. Економічний механізм забезпечення виробництва та збуту товарів на регіональному ринку. Економіст. 2007. № 10. С. 38–39.
24. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електронний ресурс]. Режим доступу : zakon.rada.gov.ua.
25. Іванчук Р. Фінансова діагностика кризового процесу за допомогою методу єдиної системи нерівностей коефіцієнтів. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 1 (23). С. 98–105.
26. Кабаченко Д.В. Використання системного підходу при формуванні комплексної оцінки фінансового стану підприємства. Держава та регіони. 2010. № 3. С. 58–62.
27. Керанчук Т. Оцінка стабільності фінансового стану підприємства [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://soskin.info/ea/1999/10/19991087.html>.
28. Киба М. Ю. Кризовий стан - підприємство [Електронний ресурс]. 2019. Режим доступу до ресурсу: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=11446>.
29. Коваленко В. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст]: монографія. Одеса, 2013. 381 с.
30. Коптелова К. Актуальні проблеми аналізу фінансової стійкості підприємств. Молодий вчений. 2016. № 8. С. 555–558.
31. Коренева А. Критичний аналіз класичного підходу до оцінки фінансового стану підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 29. С. 104-107.
32. Кудлаєнко С.В. Особливості фінансової кризи на машинобудівних підприємствах Хмельниччини. Вісник Хмельницького

національного університету. 2010. № 6. Т. 3. С. 187-190.

33. Кузьмін О. Нормативно-критеріальне забезпечення діагностики фінансового стану підприємства. Фінанси України. 2010. № 8. С. 105–114.

34. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. Економічний форум. 2016. № 1. С. 161–170.

35. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посібн.]. К.: Київ. нац.торг-екон. ун-т, 2007. 377 с.

36. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [підруч. для студ. вищ. навч. закл.]. К. : Київ. нац. торгов.-екон. ун-т, 2005. 824 с.

37. Лубенець С.В. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: [навч. посібн.]. Львів : Магнолія 2016, 2010. 261 с.

38. Мартиненко М. Основи менеджменту: [підруч.].К.: Каравела, 2015. 496 с.

39. Матвійчук А. Моделювання фінансової стійкості підприємств із застосуванням теорій нечіткої логіки, нейронних мереж і дискримінантного аналізу. Вісник НАН України. 2019. № 9. С. 24–46.

40. Матвійчук А.. Штучний інтелект в економіці: нейронні мережі, нечіткалогіка: монографія. К. : КНЕУ, 2020. 439 с.

41. Маховка В. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. Інноваційна економіка. 2021. № 1. С. 102-105.

42. Ніколенко С. Господарсько-політичний механізм сучасної ринкової економіки: [монографія]. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 153 с.

43. Офіційний сайт Міністерства юстиції України. [Електронний ресурс].Режим доступу: <http://www.minjust.gov.ua>

44. Павленко О.І. Вдосконалення механізму оцінки фінансового стану підприємства. Бізнес-навігатор. 2020. № 2 (19). С. 72–78.

45. Павлов О. Антикризіві механізми державного регулювання соціально- економічного розвитку. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu_upravl/2020_4/44.pdf

46. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 300–310.

47. Поддєрьогін А.М. Фінансова стійкість підприємств у економіці України: [монографія]. К.: КНЕУ, 2011. 184 с.

48. Подольська В.О. Комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства. Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. 2009. № 4 (35). С. 136–142.

49. Подольська В.О., Яріш О.В. Фінансовий аналіз: [навч. посібн.]. К.: Центр навч. л-ри, 2010. 488 с.

50. Полянська А.С. Роль менеджменту знань у ситуаційному управлінні на підприємстві/ А.С. Полянська // Стратегія економічного розвитку України. 2014. № 34. С. 157–162.

51. Про затвердження методики аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економік [Електронний ресурс]: наказ Міністерства економіки України від 14.02.2006 р. № 170. – Режим доступу : zakon1.rada.gov.ua.

52. Про затвердження методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [Електронний ресурс] : наказ Мін-ва економіки України від 19.01.2006 р. № 14. Режим доступу: zakon1.rada.gov.ua.

53. Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації [Електронний ресурс]: наказ Мін-ва фінансів України, Фонду державного майна України від 26.01.2001 р. № 49/121. Режим доступу: zakon1.rada.gov.ua.

54. Проскура О.Ю. Антикризове управління підприємством. Спеціальність 08.06.02 – підприємництво, менеджмент та маркетинг. Автореферат дис. на здобуття наук. ст. к. ек. Наук. – Харків. ХДУ. 2002.

Режим

доступу:

http://librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=162&star

55. Райковська І.Т. Проблеми застосування методики аналізу фінансового стану в діяльності промислових підприємств. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2019. № 3 (49). С. 154–158.

56. Романішин М. Фінансові кризи та кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. С. 123-130.

57. Рубан В.М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Сер. Економічні науки. 2021. Вип. 7 (2). С. 68–71.

58. Ріжок І.М. Структурні та процесні особливості підходів попередження банкрутства підприємств – виконавців будівельно-інвестиційних проектів. Економіка та бізнес. 2021. №2. С. 97–102.

59. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: [навч. посібн.]. К.: Знання, 2017. 654 с.

60. Сілічева Н.Є. Сутність Due Diligence і можливі перспективи розвитку в Україні. Економічний простір. 2011. № 45. С. 288–291.

61. Скалюк Р. Управління фінансовою рівновагою промислових підприємств. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2013. Вип. 4. С. 37–43.

62. Скибицький О.М. Антикризовий менеджмент: [навч. посібн.] К.: Центр учбової літератури, 2019. 568 с.

63. Сокиринська І. Аспекти стратегічного розвитку підприємства. Вісн. Сумського держ. ун-ту. Сер. Економіка. 2018. № 4. С. 165–168.

64. Стадник В. Концептуальні основи у системі стратегічного управління розвитком промислових підприємств. Проблеми економіки. 2019. № 3. С. 212-218.

65. Терещенко О. Антикризове фінансове управління підприємстві: [монографія]. 2-ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2016. 268 с.

66. Терещенко О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. Економіка України. 2003. № 8. С. 38-45.
67. Терещенко О. Інститут фінансового контролінгу – інноваційна платформа для корпоративних фінансів і контролінгу. Бухгалтерський облік і аудит. 2021. № 5. С. 52–53.
68. Тимошенко О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Т. 23, № 2. С. 187–192.
69. Ткаченко А. М., Єлець О.П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: [монографія]. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. 277 с.
70. Ткаченко А.М., Михайленко А.В. Антикризова складова управління промисловим підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.zgia.zp.ua.
71. Фещенко О.П. Розрахунок показників фінансового стану господарських товариств з урахуванням нових форм фінансової звітності. Бізнес Інформ. 2015. № 2. С. 229–236.
72. Хлевицька Т.Б. Механізми антикризового управління в системі економічної безпеки підприємства. Торгівля і ринок України : тематичний збірник наукових праць. Донецьк: ДонНУЕТ. 2018. Вип. 26, Т.1. - С. 313-318.
73. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: [підручник]. [2-е вид.]. К.: Академвидав, 2011. 576 с.
74. Худа В. Рівновага як основний показник успішної економічної діяльності торговельного підприємства. Режим доступу: <http://intkonf.org/ken-huda-vv-postoviy-dp-finansova-rivnovaga-yak-osnovniy-pokaznik-uspishnoyi-ekonomichnoyi-diyalnosti-torgovelnogo-pidpriemstva/>.
75. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством [навч. посібн.]. К.: МАУП, 2016. 256 с.
76. Шапурова О. О. Моделі оцінки банкрутства та кризового стану підприємств. Економіка і держава. 2019. № 4. С. 59-64.

77. Шкарлет С.М. Аналіз фінансового стану промислових підприємств. К.: ТОВ «Дорадо-Друк», 2019. 292 с.

78. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: [навч. посібн.]. К.: Знання, 2017. 335 с.