

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Донецький національний університет економіки і торгівлі
 імені Михайла Туган-Барановського
 Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
 завідувач кафедри маркетингу,
 менеджменту та публічного
 адміністрування

_____ Іванова Н.С.
 (підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
 на здобуття ступеня «Магістр»
 спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Сучасні стратегії антикризового управління організацією»

Виконав: Харьков Володимир Володимирович
 здобувач 2-го курсу заочної форми навчання
 вищої освіти групи зМН-18м

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту
 та публічного адміністрування
 к.е.н., доц. Барабанова В.В.

 (підпис)

Рецензент: К.е.н., доцент кафедри менеджменту та
 аудиту КФ Запорізького національного
 університету Дашко І. М.

 (підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
 немає запозичень з праць інших
 авторів без відповідних посилань
 Здобувач вищої освіти _____
 (підпис)

Кривий Ріг
 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
д.е.н., доцент

_____ Іванова Н.С.
“ _____ ” _____ 2019 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Харькову Володимиру Володимировичу

1. Тема роботи «Сучасні стратегії антикризового управління організацією»

керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Барабанова В.В.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24» червня 2019 року № 194с

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи: 05.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ТОВ «Гранд КОМ»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні аспекти сучасних стратегій антикризового управління організацією. Розділ 2. Дослідження стратегій антикризового управління ТОВ «Гранд КОМ». Розділ 3. Удосконалення стратегії антикризового управління ТОВ «Гранд КОМ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, _____ таблиці, _____ схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання « _____ » 2019 року _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Здобувач вищої освіти _____ **Харьков В. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Барабанова В. В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 67, рисунків 4, таблиць 15, додатків 3,
Графічний матеріал використаних джерел 43

Об'єкт дослідження: процес формування стратегій антикризового управління організацією

Предмет дослідження: методи та інструменти формування сучасних стратегій антикризового управління організацією

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію застосування сучасних стратегій антикризового управління організацією

Методи дослідження: методи системного аналізу і синтезу для розгляду теоретичних аспектів стратегічного управління, методи статистичного, економічного, маркетингового і порівняльного аналізу, методи діалектичної і формальної логіки

Основні результати дослідження: проаналізовано види стратегій антикризового управління на ТОВ «Гранд КОМ»; запропоновано підвищення економічної ефективності при впровадженні Project Expert на ТОВ «Гранд КОМ» складатиме 25281 грн. на рік

Ключові слова: стратегія , антикризове управління, діагностика кризових явищ, види кризи

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	9
1.1. Види сучасних стратегій в антикризовому управлінні підприємства	9
1.2. Методи, інструменти антикризового управління на підприємстві	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Гранд КОМ»	26
2.1. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Гранд КОМ»	26
2.2. Дослідження процесу стратегічного управління в умовах нестабільності функціонування підприємства	31
2.3. Діагностика передбачуваної кризи на підприємстві	40
РОЗДІЛ 3 ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ГРАНД КОМ»	47
3.1. Розробка пропозицій щодо вибору стратегій антикризового управління ТОВ «ГРАНД КОМ»	47
3.2. Удосконалення організаційного й інформаційного забезпечення вибору антикризових стратегій	52
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

В сучасних умовах агресивного ринкового середовища функціонують українські підприємства. Конкурентна боротьба, дефіцит фінансових й матеріальних ресурсів, інфляційні процеси, зміни податкового законодавства, кон'юнктура ринку, це невеличкий перелік факторів негативно, що впливає на виробничо-господарську діяльність підприємств.

У таких умовах підприємство стикається з безліччю різних проблем, при яких традиційні інструменти та методи управління стають нежиттєздатними, або мають часткову дієвість. Необхідність здійснення антикризового управління, яке повинно ґрунтуватися на розробці комплексу заходів виходу подолання неплатоспроможності зумовлена високою імовірністю виникнення й розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства в Україні.

На наш погляд, саме заходи раннього антикризового попередження, створення ефективної системи антикризового управління на підприємствах є найважливішими стратегічними завданнями для менеджерів підприємств. Зазначимо, що в економічній літературі немає єдиного підходу до визначення сутності, мети і завдань антикризового управління, не має чіткої понятійної бази, не прописані ефективні методики, дієві стратегії антикризового управління підприємствами.

Вивченню питань формування процесу стратегічного управління підприємствами в умовах мінливості зовнішнього середовища присвячені праці багатьох зарубіжних вчених-економістів, зокрема А. Ансофф, А. Томпсон, Дж. Стрікланд, М. Портер, М. Хамель, М. Мінцберґта ін. Проте, існуючі розробки здебільшого носять описовий характер, у роботах західних вчених увагу зосереджено на питаннях адаптації підприємств до змінних зовнішнього середовища та відмінностях операційного та стратегічного управління. Водночас недостатньо розроблені та обґрунтовані підходи до

формування стратегії, ці питання ще не досить розкриті і потребують подальших досліджень, що обумовлює актуальність проблеми, яка досліджується, її мету і зміст.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію застосування сучасних стратегій антикризового управління організацією.

Для досягнення мети сформульовано й вирішено такі завдання:

1) систематизувати накопичений досвід щодо визначення сутності та принципів стратегічного менеджменту в системі стратегій антикризового управління;

2) провести моніторинг методів стратегій антикризового управління підприємствами;

3) дослідити комплексну систему розробки стратегій антикризового управління;

4) дослідити процес стратегічного управління в умовах нестабільності функціонування підприємства;

5) розробити діагностику передбачуваної кризи на підприємстві;

6) розробити пропозиції щодо вибору стратегій антикризового управління ТОВ «ГРАНД КОМ»;

7) удосконалити організаційне й інформаційне забезпечення вибору антикризових стратегій.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегій антикризового управління організацією.

Предметом дослідження є методи та інструменти формування сучасних стратегій антикризового управління організацією.

Вирішення поставлених у магістерській роботі завдань здійснювалось з використанням наступних методів: загальнонаукових методів: метод аналогії, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний, графічний, порівняння, групування; маркетингові методи: матричний метод; спостереження, опитування; методи експертної

діагностики.

У ході виконання дослідження використовувались методи системного аналізу і синтезу для розгляду теоретичних аспектів стратегічного управління, методи статистичного, економічного, маркетингового і порівняльного аналізу, методи діалектичної і формальної логіки. Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Гранд КОМ» за 2016-2018рр.

Наукова новизна обґрунтованих положень і рекомендацій, полягає в наступному: уточнено суть та зміст поняття «теоретичні основи сучасних стратегій антикризового управління»; -проаналізовано види стратегій антикризового управління на ТОВ «Гранд КОМ»; запропоновано підвищення економічної ефективності при впровадженні Project Expert на ТОВ «Гранд КОМ» складатиме 25281 грн. на рік. Ефект від впровадження системи створюється завдяки наявності на підприємстві втрат, невикористаних можливостей і недостатньої технічної оснащеності управлінського апарату.

Пропозиції й висновки магістерського дослідження були обговорені під час проведення XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів, здобувачів і студентів: «Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах глобалізації економіки».

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, 7 підрозділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел 43. найменування і 3 додатка. Текстова частина займає 67 сторінок машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1. Види сучасних стратегій в антикризовому управлінні підприємства

У сучасних умовах складних трансформаційних змін в економіці України, незважаючи на ряд позитивних тенденцій, спостерігається значне зростання кількості підприємств, що знаходяться на межі банкрутства та втрати платоспроможності. «У науково-економічній літературі сутність антикризового управління розглядається як система управління підприємством, котра має комплексний, системний характер і направлена на попередження чи усунення несприятливих для бізнесу явищ унаслідок використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальних стратегічних програм, що дозволяє знешкодити тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставинах, спираючись переважно на власні ресурси» [7]. Чернявський А. Д. [8] визначає антикризове управління підприємством як комплексну систему управління підприємством, що вирізняється стратегічним характером, направлена на усунення можливих та наявних проблем діяльності шляхом розроблення і реалізації спеціальної програми з використанням усього потенціалу сучасного менеджменту.

Успіх підприємства у довгостроковій перспективі залежить від його стратегії розвитку, що припускає наявність антикризової складової. У сучасних умовах господарювання будь-яка стратегія повинна бути деякою мірою антикризовою [9, 10].

Вирішальне значення для ефективності антикризових дій у процесі управління відіграє стратегія, яка включає в себе розроблення заходів

фінансового, організаційного, технічного, економічного та соціального характеру, спрямованих на виведення підприємства з критичного стану, його фінансового оздоровлення, підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності в сучасних ринкових умовах [12]. Зауважимо, що стратегія антикризового управління підприємством – це сукупність дій і послідовність прийнятих управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу на оздоровлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків кризи [11]. «Стратегія антикризового управління повинна розглядатися як парадигма забезпечення функціонування підприємства в довгостроковій перспективі, при цьому її метою може бути виживання, забезпечення конкурентоспроможності, задоволення потреб і смаків споживачів, оптимальне використання своїх сильних сторін, ефективне управління ключовими компетенціями підприємства для досягнення переваг над конкурентами, пошук можливостей виходу на нові ринки та освоєння ефективними інструментами успішного ведення бізнесу тощо» [12].

На основі проведеного дослідження пропонуємо визначити стратегію антикризового управління підприємством як комплексний довгостроковий план дій з недопущення кризових ситуацій та реалізацій діагностики стану підприємства і його окремих підсистем, що спрямовано на впровадження можливих захисних процедур від негативного впливу зовнішнього середовища [12]. Варто зазначити, що серед основних переваг практичного застосування стратегічного антикризового управління є можливість використовувати екстрені і дієві механізми, що дозволять адаптувати внутрішнє середовище підприємства та забезпечити його взаємодію зі складовими зовнішнього середовища, використовуючи при цьому заздалегідь розроблені антикризові заходи. Також, вагомою перевагою антикризового стратегічного управління є оперативність прийняття управлінських рішень у критичних ситуаціях [12]. Таким чином, ефективність стратегія

антикризового управління залежить від формування дієвої системи, яка надасть можливість керівництву здійснювати кількісний і якісний аналіз загроз, що можуть спровокувати виникнення кризової ситуації.

З позиції виду та стадії антикризового стратегічного управління підприємством визначають такі його види [13-15].

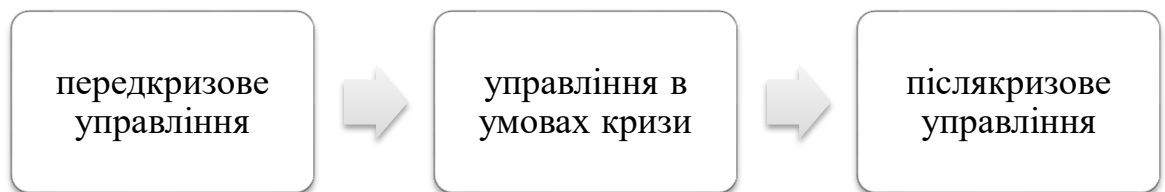


Рисунок 1.1 Вид та стадії антикризового стратегічного управління підприємством

Згідно рис.1.1 види антикризового стратегічного управління поділяється на:

- передкризове управління – формуються та реалізуються стратегії, які сприяють запобіганню та уникненню кризових ситуацій і які є основою для стратегічних антикризових програм, для створення ефективних цільових і корпоративних структур, сприяють оперативному прийняттю управлінських рішень, де можна виділити позиційний фланговий і мобільний захист;
- управління в умовах кризи – передбачає використання стратегій, котрі дозволяють зменшити негативний валив кризових явищ на підприємство та сприяють виходу з кризового стану[12]. Кризове управління підприємством вимагає формування такої стратегії подолання кризи, яка спрямована на мінімізацію витрат, діагностику діяльності підприємства, пошук внутрішніх резервів (стратегія «відступу», стратегії диверсифікації); післякризове управління – використання стратегії,

спрямованої на ліквідацію наслідків кризи, пошук нових ринкових можливостей [12].

В процесі дослідження було визначено, що антикризова стратегія підприємства може бути ефективною на практиці за умови врахування виду та типу кризи, її глибини, основних причин та симптомів її розвитку та стадії протікання на підприємстві. Важливо також при розробленні антикризової стратегії враховувати комплексний і системний характер кризових явищ та особливості їх впливу на підсистеми підприємства [12].

На рис. 1 визначено стратегії антикризового управління відповідно до типів антикризового управління та відносно того, на якому етапі перебуває підприємство в кризовому стані [16]. З позиції поведінки підприємства в кризових ситуаціях виділяють такі види антикризових стратегій підприємства: захисну стратегію, стратегію делегування повноважень, наступальну стратегію та стратегію компромісу [17].

Захисна антикризова стратегія підприємства має на меті суттєве скорочення витрат, закриття нерентабельного виробництва, структурних підрозділів, вона спрямована на збереження перспективних напрямів діяльності. Стратегія делегування повноважень передбачає передачу права розв'язання проблем, що виникли на підприємстві, іншим, третім особам. Наступальна антикризова стратегія зорієнтована на реалізацію активних дій, пов'язаних з упровадженням сучасних технологій, удосконалення маркетингової діяльності, розширення ринкового сегмента. Стратегія компромісу передбачає організацію спільних й деяких учасників ринку для ведення спільної господарської діяльності з метою зниження витрат і збільшення доходів. ефективність практики менеджменту на сучасних підприємствах в умовах кризи залежить від стратегічної складової антикризового управління та застосування відповідних антикризових заходів, що сприятиме швидкому виходу з кризового стану і подоланню негативних наслідків. Розробка відповідної стратегії антикризового управління дозволить враховувати позитивний і негативний вплив факторів

внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства, завчасно виявляти загрозу кризи та своєчасно використовувати відповідний управлінський інструментарій для забезпечення його функціонування й розвитку. Тому дослідження питань формування стратегії антикризового управління підприємствами є досить актуальним, вони потребують подальшого вивчення та розвитку, що буде метою подальших наукових досліджень. Сутність антикризового управління діяльністю підприємств можна представити графічно на рис.1.2



Рисунок 1.2. Сутність антикризового управління діяльністю підприємств

Предметом антикризового управління діяльністю підприємства є дослідження можливих і реальних причин кризи, факторів що її спричиняють, її ознак і наслідків, що погіршують нормальні умови функціонування підприємства [14, с. 113]. Об'єктом антикризового управління є кризові явища у розвитку підприємства, процес їх подолання та подальше попередження. Суб'єктами антикризового управління є певне коло осіб, що реалізує його наступні завдання: своєчасне виявлення слабких ознак появи кризи і відповідне оперативне реагування; інтенсивне використання

усіх можливих засобів управління; впровадження різноманітних інструментів подолання фінансових проблем з найменшими збитками.

Система антикризового управління підприємством повинна відповідати і таким принципам:

- сталість і безперервність;
- рання діагностика кризових явищ;
- інноваційність у всіх сферах діяльності підприємства;
- управління по «слабких сигналах».

При попередженні кризових ситуацій, виділяють шість основних антикризових функцій: планування, організація, мотивація, облік, аналіз і контроль.

Критеріями оцінки ефективності антикризового управління є наступні:

- зміна показників виробничої діяльності та фінансового стану внаслідок антикризового управління;
- динаміка позитивних змін та економічного ефекту;
- відповідність змін втраченим можливостям підприємства;
- швидкість пристосування підприємства до змін;
- достатність та швидкість одержання інформації для прийняття об'єктивних антикризових рішень;
- доцільність антикризових заходів;
- рівень кваліфікації працівників [14, с. 115].

Аналітичне (діагностичне) дослідження підприємства, що передуює антикризовому управлінню, повинно проводитися також під час його здійснення і є необхідним для встановлення та ідентифікації кризи, її глибини та характеру, прийняття антикризових рішень задля виведення підприємства із стану кризи. Діагностика кризового стану є необхідним етапом у процесі вивчення небезпек, що приховані у підсистемах життєдіяльності підприємства, що здійснюється на основі дослідження проблеми у результаті нагляду за станом усіх ланок підприємства. Діагностикою кризи являється виявлення невідповідностей та характеру

відхилень між фактичним та плановим (нормативним) значенням певних фінансових та економічних показників, між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, між окремими структурами всередині підприємства, аналіз величини цих відхилень та можливості їх негативного впливу на процес функціонування та розвитку підприємства.

Економічна діагностика передбачає не тільки вивчення попереднього та поточного стану підприємства, а й здійснює дослідження перспективного можливого виникнення певних ситуацій, ендогенних та екзогенних факторів, що впливають на підприємство. Також інформація, отримана у результаті діагностики, має важливе практичне значення – у результаті її одержання менеджери підприємства здатні, опираючись на її дані, обґрунтувати відповідні рішення і впровадити заходи щодо зміни системи управління, фінансового оздоровлення (економічної санації), підвищення прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності та ринкової привабливості підприємства підприємства [13, с. 63].

Основною метою діагностики ознак кризи на підприємстві є підготовка інформації для аналізу та первинна її обробка задля здійснення відповідних рішень щодо управління підприємством, у тому числі й антикризового, протягом усього етапу життєдіяльності підприємства залежно від характеру отримуваної інформації.

«Повернення до нормального стану функціонування підприємства також містить приховані ризики, тому на цьому етапі слід здійснювати короткостроковий аналіз динаміки негативних проявів та середньостроковий прогноз шляхом аналізу фінансових коефіцієнтів, аналізу та оцінювання ризиків, експрес-аналізу ефективності господарської діяльності, порівняння із конкурентами та середнім значенням по ринку» [15]..

«На етапі «заспокоєння» кризи застосовується фундаментальний аналіз втрачених можливостей, у тому числі поглиблений аналіз ефективності господарської діяльності, використання ймовірнісних методів оцінки ризику, оцінювання впливу несистематичних ризиків» [15]. «Післякризовий стан

підприємства потребує постійного моніторингу за його станом та діагностику можливих загроз, комплексного аналізу розмірів збитків та збереження потенціалу шляхом аналізу техніко-організаційного рівня та умов виробництва, аналізу використання виробничих ресурсів, аналізу перспектив кризи у галузі, використання глобальних узагальнених показників ймовірності банкрутства, оцінки бізнесу та операційної діяльності» [15]..

Результати економічної діагностики базуються відповідно на аналізі поточної діяльності підприємства, превентивної (попередньої) інформації та перспективного аналізу результатів виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства та впливають на програму розвитку підприємства та його стратегічний вибір, рис.1.3.

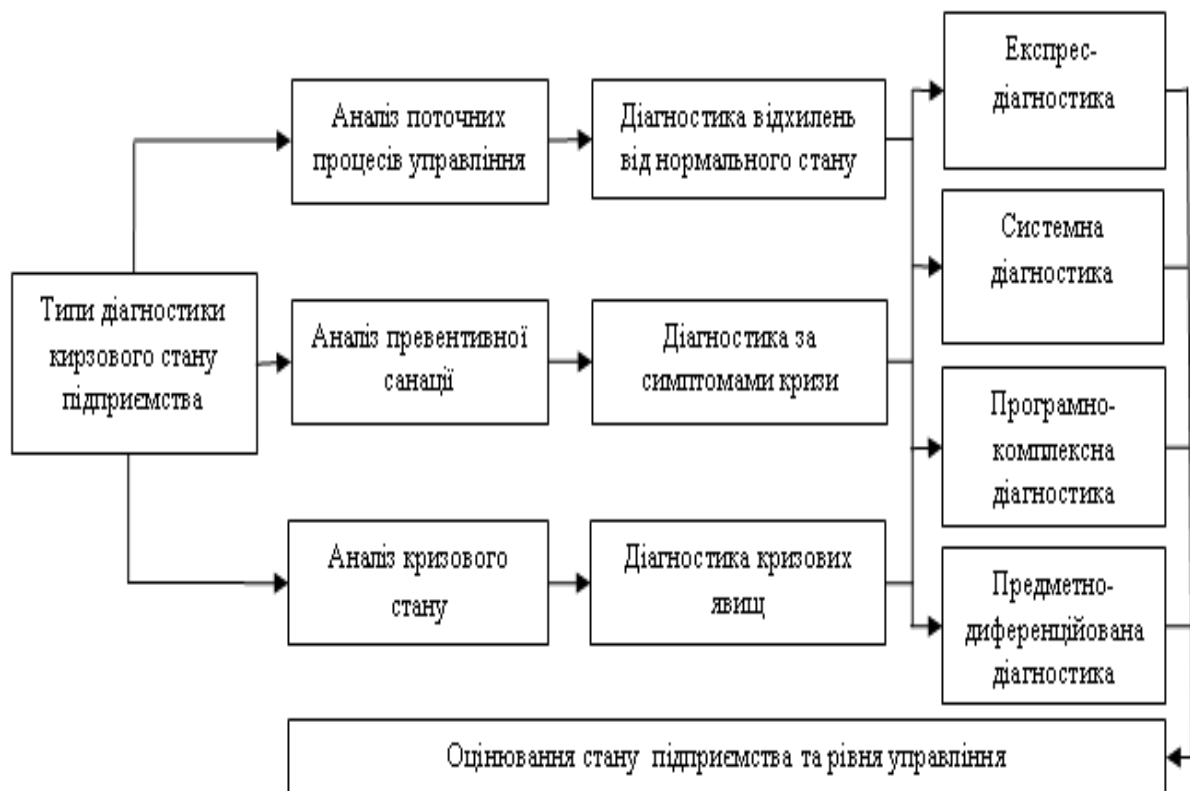


Рисунок 1. 3. Типи діагностики кризового стану підприємства

«Діагностика та аналіз кризи на підприємстві залежить від фази прояву кризи. На передкризовому етапі здійснюється базовий (фундаментальний) аналіз можливості виникнення кризових явищ, що включає використання моделей та показників ймовірності банкрутства (мето Альтмана, метод

Бівера, модель Аароні-Джонса-Сворі та ін.), методів оцінки ризиків (метод Монте-Карло, аналіз сценаріїв, метод критичних значень, метод експертних оцінок, метод дерева рішень), аналізу перспектив виникнення криз у галузі, аналізу портфельних активів»[15].

«На фазі «збурення» кризи проводиться аналіз відповідності проведених антикризових заходів характеру кризи: аналіз ефективності господарської діяльності у порівнянні із середньоринковим значенням. Аналіз ефективності диференціації портфелю активів, аналіз виробничо-технічних показників підприємства, аналіз відповідності витрат обсягу виробництва та прибутку»[15].

«Під час етапу «розгону» кризи слід звернутися до таких методів діагностики кризового стану: використання ймовірнісних методів оцінки ризику (метод аналогій. Аналіз чутливості, аналіз сценаріїв), альтернативний аналіз короткострокових перспектив кризи в галузі з використанням технічного аналізу фондового ринку»[15].

«Неврахування ймовірності виникнення і розвитку кризових явищ в діяльності суб'єктів господарювання та низький рівень управління стали причинами високого рівня банкрутства. З огляду на такі обставини, величезної ваги для ринкових агентів набуває антикризове управління, яке повинно бути направлено як на недопущення виникнення кризи, мінімізації її впливу, так і на посткризову стабілізацію діяльності. З'ясування місця антикризового управління діяльністю підприємства в теорії і практиці управління проходить через уточнення поняття кризи, а також факторів і причин його виникнення в діяльності суб'єктів господарювання»[15].

1.2. Методи, інструменти антикризового управління на підприємстві

У процесі виявлення потреби антикризового управління визначається основна мета антикризових заходів – стан в майбутньому, котрий можливо

змінити відносно теперішнього та варто, бажано або необхідно досягнути. Враховуючи різноманітність кризових явищ та багатоваріантність їх прояву, можна використовувати різні методи антикризового управління як по відношенню до окремих параметрів кризового явища, так і до кризової ситуації в цілому. Це обумовлює необхідність їх класифікації, талл.1.1»[16,с.118]

Таблиця 1.1. Систематизація тактичних методів антикризового управління»[16,с.118]

Назва методу	Сутність	Мета
Даунсайзинг	можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей	значне скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції
Санація	сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства	відновлення ліквідності та платоспроможності, а також, як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності
Моніторинг	дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства	раннє виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів»
Контролінг	функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками	прискорення виявлення кризових явищ

Методи першої групи, що наведені у табл. 1.1 спрямовані на швидке покращення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії. Тобто застосування стратегічних методів спрямовано на покращення якісних характеристик

діяльності підприємств. Результати застосування стратегічних методів підприємство відчуває, як правило, не одразу, проте вони змінюють сутність бізнесу, його якісні характеристики, такі, як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, інноваційність тощо, табл.1.2.

Таблиця 1.2 – Систематизація стратегічних методів антикризового управління »[16,с.119]

Назва методу	Сутність	Мета
Диверсифікація	розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку, застосовується на початку створення підприємства, при перших ознаках кризи	об'єднання у межах однієї організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат
Регуляризація	формування системи стратегічного планування та управлінського обліку; створення комплексної системи фінансового контролю та планування; створення автоматизованої системи обліку; впровадження повноцінних маркетингових служб тощо	формування систем управління, спроможних вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки
Реінжиніринг	перепроєктування бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнеспроцесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів	різке підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо
Реструктуризація	здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва	подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості

Продовження таблиці 1.2

Злиття	об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств	досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигід від об'єднання
Ліквідація	припинення діяльності підприємства, виключення його з реєстрів, зняття з обліку в ДПІ та фондах соціального страхування	задоволення кредиторських вимог

«Розробка та прийняття управлінських рішень, табл.1.2 здійснюється відповідно до мети антикризових заходів – недопущення, нейтралізація (стабілізація) або подолання (ліквідація) кризових явищ на підприємстві. У разі недопущення кризи ключовий напрям стратегічних рішень реалізується в рамках стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки»[16,с.119].

«При цьому спрямованість управлінських заходів направлена на підтримку інвестування у виробничі процеси; мотивацію акціонерів; обґрунтування здійсненності інвестиційних проектів; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високих темпів росту обсягів виробництва; контроль динаміки короткострокових зобов'язань; нарощення власних засобів за рахунок емісії акцій чи залучення інвестицій»[16,с.119].

Якщо метою антикризового управління є нейтралізація (стабілізація) кризи, то управлінські рішення приймаються в межах стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки

та спрямовані на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації; підбір інвестиційних проектів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку; управління дебіторською й кредиторською заборгованістю; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізацію витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення; вибір гнучких методів оновлення виробничих фондів; скорочення виплат, які здійснюються з прибутку; оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання; диверсифікація постачальників; підвищення інтенсивності використання ресурсів; оптимізацію цінової політики; реструктуризацію портфелю короткострокових кредитів із переведенням частини їх у довгострокові [16, с. 120].

У випадку подолання (ліквідації) кризових явищ на підприємстві реалізується стратегія досягнення фінансової безпеки та недопущення банкрутства, в межах якої управлінські рішення направлені на економію інвестиційних ресурсів шляхом вибору перспективних бізнес-проектів та консервація капіталомістких; страхування фінансових ризиків покриття дефіциту власного капіталу; досягнення ритмічності грошових потоків; обмеження росту поточних зобов'язань; нарощення частки швидко ліквідних активів; економію, скорочення та жорсткий контроль поточних витрат; утримання результативності використання капіталу; скорочення виплат з прибутку; вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості; скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках діяльності; покриття збитків, недопущення їх накопичення, реалізація невживаних активів; пролонгацію кредитних зобов'язань; ліквідацію

портфеля короткострокових фінансових вкладень; запровадження антикризової санації та реструктуризації [16,с.121].

Виходячи з типів антикризового менеджменту, відповідно до етапу перебування підприємства в кризовому стані, існують різні стратегії антикризового управління:

- попередження кризи, підготовки до її появи;
- вичікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання; • протидії кризовим явищам, уповільнення її процесів;
- стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів;
- розрахованого ризику;
- послідовного виведення з кризи;
- передбачення і створення умов усунення наслідків кризи [17].

Стратегія поведінки на підприємства на ринку, характер та тактика управління, зумовлюють категоризацію за наступними типами антикризових стратегій:

Стратегію виживання, яка передбачає еволюційний розвиток підприємства з урахуванням становища що склалося. Тобто плавне з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників, аж до виходу зі стану кризи.

Стратегію прориву, що забезпечує істотне поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства за мінімально короткий час і передбачає орієнтацію на лідируюче положення на ринку. За базисністю, визначенням головного напрямку управління компанією видами антикризових стратегій є:

- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення;
- стратегія реструктуризації.

«Антикризові стратегії стабілізації за темпами виробництва, інвестування та реалізації проектів поділяють на наступні:

- пауза (навмисне призупинення збільшення збуту);

- обережне просування (просування розпочатих програм в очікуванні успіху);
- без змін (заморожування ситуації, припинення перспективних інвестицій);
- зняття прибутку (припинення поточних інвестицій в продукт)[20]

Стратегії виживання (скорочення), за способами реалізації поділяються на:

- стратегії розвороту;
- стратегія відокремлення;
- стратегія ліквідації.

Стратегія скорочення за характером підходів до скорочення виділяють наступні:

- скорочення витрат – близька до стратегії скорочення організаційних форм, тому що основною ідеєю має пошук можливостей і вжиття заходів для скорочення витрат підприємства.
- «збирання врожаю» – припускає відмову від довгострокової перспективи існування певного бізнесу задля одержання максимальних доходів за короткий період, тобто розуміння, що бізнес приноситиме швидкі й порівняно великі гроші, але короткий період.
- скорочення організаційної структури підприємства, коли підприємство закриває чи продає один зі своїх підрозділів з метою довгострокової зміни меж діяльності.
- ліквідації, що є граничним випадком стратегії скорочення і здійснюється тоді, коли підприємство не може продовжувати діяльність [20].

Реструктуризація суб'єкта господарювання – це проведення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну його структури, система управління, форм власності, організаційно-правових форм, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність виробництва [18].

Розрізняють оперативну реструктуризацію (реструктуризація матеріальних активів і боргових зобов'язань, в ході якої впроваджуються

нові схеми поставок матеріально-технічних ресурсів, збуту продукції, збільшення обсягів продажів, скорочення залученого капіталу, оптимізуються виробничі процеси та організаційні структури тощо) і стратегічну реструктуризацію (розробка і впровадження принципово нових форм організації виробництва і якісно нових видів продукції, корінна перебудова технологічних процесів, стратегії закупівель і збуту та ін.). Реструктуризація як стратегія – це, відповідно, стратегічна реструктуризація [19].

«За характером поведінки на ринку антикризові стратегії є: Захисні. Наступальні. Відповідно до розташування на матриці АДЛ (Артура Д. Літла) на позиції «Слабка» видами антикризових стратегій є: • Вихід з галузі. • Зсув. • Оновлення продукції. • Вихід з ринку. Вибір стратегічного напрямку виходу з кризи дає можливість перейти до визначення з тактичними заходами. Існують дві найпоширеніші тактики, що дають змогу перебороти кризову ситуацію»[20]

Перша називається захисною, оскільки заснована на заходах збереження, тобто скорочення всіх витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом, утриманням основних засобів і персоналу, що призводить до скорочення виробництва загалом. Така тактика, як правило, застосовується при дуже несприятливому збігу зовнішніх для підприємства обставин. Захисна тактика підприємства обмежується застосуванням відповідних оперативних заходів, зокрема скорочення збитків, витрат, виявлення внутрішніх резервів, кадрові перестановки, зміцнення дисципліни [21]. Найефективнішою вважається наступальна тактика, для якої характерне застосування не так оперативних, як стратегічних заходів. У цьому разі поряд з ресурсозберігаючими заходами здійснюється активний маркетинг, вивчаються і завойовуються нові ринки збуту, застосовується політика вищих цін, збільшуються витрати на вдосконалення виробництва шляхом його модернізації, відновлення основних фондів, впровадження перспективних технологій. У такому разі змінюється або зміцнюється

управління підприємством, здійснюються комплексний аналіз і оцінка ситуації за потреби й коригування основних принципів діяльності підприємства, тобто змінюється його стратегія [21]

У першому розділі магістерської роботи було досліджено сутність, види, методи стратегічного антикризового управління та застосування відповідних антикризових тактик і заходів, які можуть призвести до прискорення подолання кризового стану підприємствами. Було також розглянуті інструменти антикризового управління на підприємстві. Теоретико-методологічна база антикризових стратегій різних форм і видів в достатній мірі широка і розвинена для її практичного застосування. В першому розділі було систематизовано антикризові стратегії для полегшення визначення необхідної стратегії, зважаючи на масштаб та вид кризи на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Гранд КОМ»

2.1. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Гранд КОМ»

Підприємство як господарська система є динамічним, його траєкторія розвитку характеризується фінансово-економічним станом (здатністю підприємства фінансувати свою діяльність). Фінансово-економічний стан підприємства характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, які необхідні для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення і ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними і фізичними особами, платоспроможністю і фінансовою стійкістю. Для дослідження обрано підприємство ТОВ «Гранд КОМ» яке займається роздрібною торгівлею одягом, взуттям для населення. Результати діяльності підприємства за 2016-2018 рр. наведено у (табл. 2.1).

Таблиця 2.1- Аналіз балансу підприємства ТОВ «Гранд КОМ» за 2016-2018 рр.

Актив	ТОВ «Гранд КОМ»		
	2016	2017	2018
Необоротні активи	44669	21308	52343
Оборотні активи	101000	150250	269755
Витрати майбутніх періодів	3,0	72,0	11,0
Баланс	145672	171630	322109
Власний капітал	23213	18393	34893
Довгострокові зобов'язання	49773	37681	1953
Поточні зобов'язання	72686	112251	285263
Доходи майбутніх періодів		3 305,0	
Баланс	145672	171630	322109

Загальна вартість активів підприємства ТОВ «Гранд КОМ» за 2018 р. становить 322109 тис. грн., табл. 2.1. У порівнянні з попереднім періодом зменшення загальної вартості активів складає 150479 тис. грн. Довгострокові зобов'язання сягають 1953 тис. грн. що на 35728 тис. грн. менше ніж у минулому 2017 р. Поточні зобов'язання складають 285263 грн. Нематеріальних активів станом на 2018 р. по залишковій вартості обліковується в сумі 234 тис. грн.

За звітний період витрати ТОВ «Гранд КОМ» становлять: собівартість реалізованої продукції – 532882 тис. грн., адміністративні витрати – 9639 тис. грн., витрати на збут – 33861 тис. грн, інші операційні витрати – 544159 тис. грн., фінансові витрати – 20980 тис. грн., інші витрати – 675 тис. грн. Надзвичайних подій у 2017 році не було. За підсумками діяльності у 2018 році підприємство отримало прибуток у сумі 16502 тис. грн

Аналізуючи зазначений період показників фінансової звітності та діяльності підприємства взагалі, можна сказати що підприємство ТОВ «Гранд КОМ» має стійкий фінансовий стан.

Необхідно провести більш детальний аналіз діяльності підприємств, використовуючи сучасні методи діагностики кризових ситуацій. Фінансові показники дають можливість визначити стан підприємства і ймовірність настання банкрутства. Коефіцієнт загальної ліквідності відображає здатність покриття поточних зобов'язань підприємства за рахунок використання всієї суми оборотних коштів. Станом на 31.12.2018р. його значення складає 2,97 що свідчить про достатній ступінь ліквідності підприємства (табл.2.2).

Таблиця 2.2- Аналіз коефіцієнтів ділової активності підприємств за 2018р.

ТОВ «Гранд КОМ»		
Коефіцієнти	2018	%
Ліквідність,%,поточні активи / поточні зобов'язання	297.00%	+12.84%
Прискорена ліквідність, %	27.00%	+10.44%
Грошова ліквідність, %	1.00%	-75.00%
Цикл погашення дебіторської заборгованості, рази	0.97	-27.61%

Середній термін погашення дебіторської заборгованості, дні	0.97	-27.61%
Доля позиченого капіталу в активах, %	29.00%	+3.57%
Співвідношення позиченого та власного капіталу, %	41.00%	+2.50%
Доля основних засобів в активах, %	40.00%	+17.65%
Рівень зносу основних засобів, %	42.00%	-87.50%
Рентабельність реалізації, %	51.00%	-26.09%
Прибуток (збиток) до амортизації, зносу, фінансових витрат (доходів) та податку (ЕВІТДА), %	43.00%	53.76%
Прибуток (збиток) до фінансових витрат (доходів) та податку (ЕВІТ), %	35.00%	+61.11%
Прибуток (збиток) до податку (ЕВТ), % ЕВТ / чистий дохід від реалізації	34.00%	+62.22%
Прибутковість, %	21.00%	+71.62%
Прибуток на інвестований капітал, %	12.58%	+94.15%
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн.	510.09	+15.86%
Середня місячна заробітна плата, грн.	3,986.16	+11.56%

Аналіз показників таблиці 2.2 вказує, що за підсумками 2018 року ТОВ «Гранд КОМ» підвищило свою ділову активність, більшість показників має нормативне значення, що вказує на стійкий фінансовий стан.

У поточному році прибутковість активів та діяльності підприємства склали відповідно 21,00%. Діяльність підприємства у 2018 році принесла чистий дохід на одного працівника 510,09 грн., зростання середньої зарплати на одного робітника збільшилось на 11,56% у 2018 році і склала 6,986.16 грн.

Результати проведеного аналізу ТОВ «Гранд КОМ» дозволили оцінити його фінансовий стан, але цього недостатньо щоб провести діагностику процесів та визначити тенденції кризових ситуацій на підприємствах, оцінити ймовірність настання кризового стану з метою розробки ефективної стратегії антикризового управління.

Оцінка кризових симптомів підприємства і діагностування можливості фінансової кризи здійснюється задовго до проявлення його явних ознак. Ключовим моментом антикризового управління на підприємстві є визначення схильності їх в цілому та його структурних підрозділів до банкрутства. Доцільно на постійній основі проводити розрахунки з оцінки ймовірності банкрутства підприємства на використовуючи різні методики та розрахунки розглянуті в першому розділі цієї роботи. Найбільш поширеним є

сама проста модель Z-рахунок Альтмана. Індекс побудований за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу який дозволяє у першому наближенні розділити господарські суб'єкти на потенційних банкрутів і не банкрутів. Результати численних розрахунків за моделлю Альтмана показали, що узагальнюючий показник може приймати значення в певних межах, при цьому підприємства, для яких $Z \geq 2,99$ потрапляють в число фінансово стійких, підприємства для яких $Z < 1,81$ є безумовно нестабільними, а інтервал від 1,81 до 2,99 складає зону невизначеності. Розрахунки критерія за моделлю Альтмана на ТОВ «Гранд КОМ» у 2018 році складає 4,6 а у минулому 2017 році дорівнює 2,8, тобто значення його вказують на помірну можливість банкрутства на аналізованому підприємстві, (табл.2.3).

Таблиця 2.3- Розрахунки показників діяльності підприємств Модель Альтмана

Показники	ТОВ «Гранд КОМ»	
	2017	2018
A_1 – робочий капітал/сума активів (ліквідність);	0,36	0,33
B_2 – нерозподілений прибуток/сума активів (сукупна прибутковість за період діяльності);	0,5	0,46
C_3 – прибуток до виплати процентів і податків/сума активів (прибутковість);	1,42	3,4
D_4 – ринкова вартість власного капіталу/балансова оцінка заборгованості (фінансова структура);	0,32	0,24
E_5 – обсяг продажів/сума активів (рівень оборотності капіталу)	0,2	0,17
$Z = 1,2A_1 + 1,4B_2 + 3,3C_3 + 0,6D_4 + 1E_5$	2,8	4,6

За підсумками 2018 року діяльність підприємства оцінюється прибутковою, значення показника Альтмана досить високе тобто фінансово стійке, табл. 2.3. Показник свідчить про високу можливість банкрутства на підприємстві у 2018 році. Це вказує на загрожуваній фінансовий стан у 2018 році. Отримані узагальнюючі показники не дають на сто відсотків діагностувати можливості настання фінансової кризи, оцінку ймовірності

банкрутства підприємств. В українській практиці приймалися і досі приймають численні спроби використання саме розрахунку Альтмана для оцінки платоспроможності та діагностики банкрутства. Однак відмінності у зовнішніх факторах, що здійснюють вплив на функціонування українських підприємств, спотворюють імовірнісні оцінки цього методу. Це підтверджено великою кількістю публікацій науковців. Досвід використання вказаної моделі в ряді країн (США, Канаді, Бразилії, Японії) показав, що спрогнозувати вірогідність банкрутства за допомогою 5-факторної моделі за 1 рік можна з точністю до 90%, за 2 роки – до 70%, за 3 роки – до 50%.

Тому доцільно провести інші методи рейтингової оцінки фінансового стану підприємств. Науковці Р.С. Сайфулін та Г.Г. Кадиков запропонували використовувати для експрес-оцінки фінансового стану підприємства рейтингове число R . На думку науковців дана модель враховує специфіку вітчизняної економіки, є зручною для коригування відносно локалізації підприємства. Якщо рейтингове число R для підприємства є більшим за 1, то підприємство знаходиться у задовільному стані, якщо менше за 1 – у незадовільному. Відповідно формули були проведені розрахунки показників на ТОВ «Гранд КОМ» рейтингового числа які мають достатньо високі значення- вірогідність банкрутства відсутня, таблиця 2.4.

Таблиця 2.4-Розрахунки показників діяльності підприємств Модель Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова

Показники	ТОВ «БАР'ЄР-СЕРВІС»	
	2017	2018
K_0 – коефіцієнт забезпеченості власними коштами;	1,46	1,2
$K_{тл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;	0,13	0,11
K_i – інтенсивність обігу авансованого капіталу, яка характеризує обсяг реалізованої продукції, яка приходить на 1 у. о. коштів, вкладених у діяльність підприємства;	0,04	0,15
K_m – коефіцієнт менеджменту, який характеризується відношенням прибутку від реалізації до величини виручки від реалізації;	0,2	0,3

Кпр– рентабельність власного капіталу (відношення прибутку до власного капіталу).	2,6	6,1
$R = 2 K_o + 0,1 K_{\text{ТЛ}} + 0,08 K_i + 0,45 K_M + K_{\text{П}}$	4,43	7,86

Отримані розрахунки показників двох моделей підтверджують, що підприємства не знаходиться у зоні банкрутства. Таких розрахунків та висновків на наш погляд недостатньо для розробки процесу діагностики кризового стану підприємства. Тому доцільно продовжити дослідження за іншими моделями. В українських умовах рентабельність окремого підприємства значною мірою піддається небезпеці зовнішніх коливань, вплив яких небезпечний в окремих випадках. Потрібно також відзначити, що чистий прибуток підприємства, який залишається після сплати податків, в умовах інфляції йде тільки на поточні витрати. Очевидно, ця формула в наших українських реаліях повинна мати менш високі параметри при різних показниках рентабельності. Тому на сьогодні актуальним є питання формування системи показників яка б оцінювала та відображала всі сторони функціонування підприємства і при цьому давала найбільш точну оцінку схильності підприємства до банкрутства. Однак слід враховувати, що система показників повинна включати коефіцієнти, які найбільш повно відображають фінансовий стан підприємства, але при цьому утворюють як можна меншу кількість.

2.2. Дослідження процесу стратегічного управління в умовах нестабільності функціонування підприємства

При проведенні дослідження стратегічного управління істотний вплив на функціонування ТОВ «Гранд КОМ» роблять економічні фактори, що визначають ступінь стабільності в сучасному суспільстві. Слід зазначити, що підприємство діє в складних умовах, постійного зниження купівельної платоспроможності населення, та нестабільній законодавчій політиці

держави: практично всі заходи знаходяться під впливом чисельних законів, постанов, інструкцій, нормативних актів. Ці фактори сприяють наростанню нестабільності в економіці, підсилюють соціальну напруженість. Згідно статистичної інформації, визначено, що ринок, на якому діє ТОВ «Гранд КОМ» розвивається і потребує постійного моніторингу з боку підприємства, для проведення ефективного стратегічного управління на підприємстві в умовах агресивного середовища в Україні.

Доцільно проводити моніторинг основних факторів макросередовища який передбачає їх аналіз впливу на ефективність і фінансову стійкість ТОВ «Гранд КОМ», не може їх контролювати, тільки може адаптуватися до них. Розглянемо так названі PEST-фактори. Результати вивчення факторів макросередовища представлено в таблиці де досліджувані фактори оцінені в залежності від ступеня їхнього впливу та спрямованості, (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Оцінка факторів макросередовища ТОВ «Гранд КОМ»

Група факторів	Фактори	Ступінь впливу підприємство	Характер впливу	Інтегральний показник ступеня важливості
Політико-правові	1. Недоробка законодавчих актів, що стосуються підприємницької діяльності	3	-	- 3
	2. Висока інтенсивність політичної боротьби	3	-	- 3
	3. Високий ступінь громадського невдоволення урядом	3	-	- 3
Разом: - 9				
Економічні	1. Зменшення валового внутрішнього продукту	3	-	-3
	2. Зменшення обсягу товарообігу у порівняних цінах	2	-	-2
	3. Збільшення росту безробіття	1	-	-1
	4. Зменшення впливу стихійного ринку	1	+	+1
	5. Недосконалість податкової політики	2	-	-2
Разом: -7				

Соціально-культурні	1. Скорочення середньої тривалості життя	1	-	- 1
	2. Збільшення життєвого рівня населення	2	+	+1
	3. Збільшення рівня освіти	2	+	+1
Разом: + 3				
Науково-технічні	1. Рост обсягу науково-технічних розробок	2	+	+ 2
	2. Нові технології та товари	3	+	+ 1
Разом: + 6				

Дані таблиці 2.5 свідчать про те, що найбільш сильний негативний вплив на діяльність ТОВ «Гранд КОМ» роблять політико-правові фактори (- 9 балів). Разом з тим позитивний вплив спостерігається з боку техніко-технологічних факторів (+ 6 балів), тому що Дніпропетровська область займає одне з ведучих місць в Україні по обсягу науково-технічних розробок та їх впровадження.

Мікросередовище підприємства складається із середовища безпосереднього оточення, згідно таблиця 2.5., і внутрішнього середовища. Аналіз безпосереднього оточення підприємства передбачає аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії: споживачі, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії. Ціль аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства складається у виявленні можливостей і погроз для підприємства в мікросередовищі. Аналіз безпосереднього оточення варто почати з покупців, тому що саме покупці є центральною ланкою взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем.

Дослідження споживачів дозволяє визначити весь комплекс спонукальних факторів, якими керуються споживачі при виборі товарів. Бо бюджети покупців стають скромнішими, що вимагатиме від них ретельного планування витрат, а від магазинів – пропозиції конкурентних цін та необхідного асортименту. Через підвищення цін покупці вимушені

змінювати рівень споживання, від чогось відмовитись, змінити розмір закупівель, вибирати більш дешеві товари, відмовлятися від дорогих та імпорتنих товарів, деякі продукти купуватимуть рідше чи в меншій кількості.

Дослідження показало, що покупці надають перевагу супермаркетам – 13% витрат, дискаунтерам – 6% , гіпермаркетам лише 1%.

Основними споживачами ТОВ «Гранд КОМ» є населення та посередники, з різним масштабом діяльності і невисоким рівнем доходів. В основному мотив покупок раціональний, хоча існує факт того, що покупки відбуваються впливом сезонних умов.

Домінуючими факторами, що впливають на здійснення покупки, є ціна , а потім якість товару й продукції.

Визначено, що серед ключових факторів, що впливають на комфорт і сервіс в магазині є: надання споживачам додаткових послуг, пов'язаних із специфікою реалізованих товарів; висока кваліфікація персоналу в торговому залі; дотримання правил продажу товарів і порядку здійснення торгівлі в магазині, як мінімальний стандарт обслуговування; використання засобів реклами та інформації на торгових майданчиках магазинів — POSm, що сприяє формуванню нових напрямків попиту на товари і торговельні послуги, а також дозволяє економити час покупця на придбання товару; робота програм лояльності, дисконтної програми для постійних покупців.

Аналіз конкурентів дає ТОВ «Гранд КОМ» можливість оцінити їх сильні і слабкі сторони, їх потенціал, справжню і майбутню стратегію. ТОВ «Гранд КОМ» орієнтується на те, в чому конкурент є слабшим.

Для оцінки конкурентного середовища на ринку роздрібної торгівлі ТОВ «Гранд КОМ» та впровадження нових маркетингових стратегій треба проводити оцінку конкурентного середовища торговельно-роздрібної мережі за ступенем значущого впливу зовнішнього середовища, таблиця 2.6.

Аналізуючи фактори таблиці 2.6, було виявлено низку переваг та недоліків, а також можливості поліпшення ситуації з огляду на можливі

загрози ТОВ «Гранд КОМ». На основі вище названих факторів можна виділити конкурентні переваги ТОВ «Гранд КОМ», а саме:

Таблиця 2.6- SWOT-аналіз торговельної мережі ТОВ «Гранд КОМ»

	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Внутрішнє середовище	1. Популярність торговельної марки на ринку 2. Можливість реалізації товарів за заниженими цінами 3. Зручне та вигідне розташування магазинів 4. Стабільний попит на товари першої необхідності 5. Диверсифікація постачальників 6. Наявність широкого асортименту товарів	1. Висока сконцентрованість роздрібних торгових точок у великих містах 2. Швидка плинність кадрів 3. Нераціональність логістичного управлін
Зовнішнє середовище	МОЖЛИВОСТІ 1. Покращення рівня конкурентоспроможності 2. Збільшення відсотка зайнятої частки ринку 3. Розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі 4. Використання нестабільних коливань в економіці за рахунок проведення різних акцій з наголошенням на «низьких цінах»	ЗАГРОЗИ 1. Активізація діяльності основних конкурентів 2. Поява на ринку нових торговельних підприємств 3. Зниження доходів у цільовій аудиторії 4. Внесення змін до правового закону

1. Передусім це можливість розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі, що приведе до збільшення прихильності потенційних споживачів, результатом чого буде збільшено частку на ринку.

2. За рахунок розширення торговельної мережі останніми роками поява на ринку нового торгового підприємства не матиме значного впливу на діяльність ТОВ «Гранд КОМ».

3. У зв'язку з економічною ситуацією в країні спостерігається зниження доходів у цільовій аудиторії, тому можливість проведення численних акцій під гаслом «низькі ціни» є ще однією конкурентною перевагою торговельної мережі. Сучасний ринок роздрібної торгівлі в Україні активно розвивається

за рахунок появи нових та розширення вже наявних торговельних мереж. Частка торговельно-роздрібних мереж в організованій торгівлі сьогодні сягає 45%. З огляду на таку чисельність торговельно-роздрібних підприємств у конкурентній боротьбі перемагають ті, хто може запропонувати покупцям щось нове та унікальне.

Якісне обслуговування, програми лояльності, взаємовигідні відносини з постачальниками стають конкурентною перевагою, тому що дають змогу утримувати наявних клієнтів і важко відтворюються конкурентами.

В результаті проведеного аналізу було з'ясовано, що потреби, переваги споживачів змінюються незначно, споживачі мають середню прихильність до товарів ТОВ «Гранд КОМ». Що стосується можливості фірми задовольняти потреби споживачів, то фірма не в повному обсязі задовольняє потреби споживачів по таким критеріям як асортимент та якість продукції, ціна є достатньо прийнятною. Основними конкурентами ТОВ «Гранд КОМ» є ТОВ «Тера». Даний конкурент має значну частку на ринку, престиж і товарну привабливість, широкий товарний асортимент. Визначемо вплив конкурентних сил на конкурентну позицію ТОВ «Гранд КОМ», таблиця 2.7.

Таблиця 2.7 - Вплив конкурентних сил на конкурентну позицію ТОВ «Гранд КОМ»

Конкурентні сили	Оцінка ступеня впливу, бали			Характер впливу на конкурентні позиції підприємства
	Слабке (нижче 2)	Помірне (2-3)	Сильне (3 і вище)	
1	2	3	4	5
1. Поява нових конкурентів			+	Негативне
2. Інтенсивність конкуренції			+	Негативне
3. Сила впливу покупців		+		Негативне
4. Сила впливу постачальників			+	Позитивне
5. Наявність товарів-замінників			+	Негативне

Таким чином, аналіз таблиці 2.7, вказує на позитивний вплив на конкурентні позиції підприємства чинить сила впливу постачальників, а найбільш негативний вплив чинить поява нових конкурентів і наявність товарів заміників. Проаналізуємо конкурентоспроможність ТОВ «Гранд КОМ» за допомогою експертних оцінок кількісних і якісних показників конкурентоспроможності (табл. 2.8).

Таблиця 2.8- Експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності

Показники	Оцінка в балах	
	ТОВ «Тера»	ТОВ «Гранд КОМ»
1	2	3
1. Якість товарів, що пропонуються	9	9
2. Широта асортименту	7	8
3. Глибина асортименту	7	5
4. Частка товарів ринкової новизни	3	5
5. Ціна товару	8	6
6. Використання сучасних методів торгівлі	2	4
7. Рівень сервісу	8	8
8. Імідж фірми на ринку	5	8
9. Якість обслуговування	8	6
10. Рівень кваліфікації персоналу	9	9
11. Витрати на маркетинг	2	5
12. Витрати на рекламу	2	5
13. Система управління	4	6
14. Система збуту	3	6
15. Фінансові можливості фірми	4	7
16. Засоби стимулювання збуту	7	9
17. Внутрішній дизайн торговельної зали	5	9
Всього балів	94	115

В результаті проведеного аналізу, згідно таблиці 2.8, було з'ясовано, що ТОВ «Гранд КОМ» випереджає ТОВ «Тера» переважно по якісним показникам, таким як імідж фірми, витрати на рекламу, маркетинг, внутрішній дизайн торговельної зали, система збуту, а також по такому кількісному показнику, як чистий прибуток. ТОВ «Тера» значно випереджає

свого конкурента по таким показникам, як рівень витрат та ресурсівіддача; інші показники знаходяться в зоні приблизного рівності. Для розуміння впливу великої кількості факторів зовнішнього середовища прямого впливу на підприємство, доцільно провести аналіз привабливості галузі, ототожнюючи зовнішнє середовище та галузь, в якій функціонує підприємство, згідно таблиці 2.9.

Таблиця 2.9- Аналіз привабливості торговельної галузі для ТОВ «Гранд КОМ»

Критерії	Питома вага	Рейтинг	Оцінка
1	2	3	4
1.Розмір ринку	0,14	5	0,70
2.Значення продукції для суспільства	0,10	3	0,30
3.Прогнозний темп росту ринку	0,20	3	0,60
4.Рівень конкуренції	0,15	2	0,30
5.Вплив середовища	0,05	3	0,15
6.Вірогідні загрози та можливості	0,10	2	0,20
7.Прогнозна прибутковість	0,10	3	0,30
8.Канали розподілу і специфіка системи збуту	0,04	4	0,16
9.Вплив регулювання соціальної й економічної політики.	0,02	1	0,02
10.Вимоги до рівня технології	0,10	3	0,30
Усього:	1,00	-	3,03

+ найвищий – 5, найнижчий – 1.

Проведений аналіз,у відповідності до таблиці 2.9, дає змогу надати висновок, що торговельна галузь прибуткова. Підприємству ТОВ «Гранд КОМ» необхідно здійснити агресивну стратегію росту, яка припускає збільшення обсягів продажу. Ці дії необхідні для укріплення конкурентних позицій підприємства на перспективу. На основі проведеного аналізу зовнішнього середовища розробимо список загальних зовнішніх

можливостей та загроз для підприємства ТОВ «Гранд КОМ», результати наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 - Загальна характеристика зовнішніх можливостей та загроз ТОВ «Гранд КОМ»

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<p>можливість збільшення обсягів продажу; позитивні для підприємства зміни смаків споживачів; можливість вибору постачальників; ефективна договірна політика; зростання грошових доходів населення; розробка та впровадження нових товарів; - збільшення виробництва споживчих і непродовольчих товарів</p>	<p>жорстка податкова політика; високий рівень інфляції; збільшення податків; недосконале законодавство у сфері торгівлі; тиск з боку конкурентів; несистематичні виплати заробітної плати, пенсій; несприятлива демографічна ситуація</p>

В ході проведеного аналізу зовнішнього середовища прямого і непрямого впливу були виявлено перелік можливостей ТОВ «Гранд КОМ», згідно таблиці 2.10, які вона може використовувати для досягнення стратегічних цілей; та планових показників.

В процесі проведення маркетингових досліджень було виявлено низку переваг та недоліків, а також запропоновані можливості поліпшення ситуації з огляду на можливі загрози. На основі вище названих факторів можна навести низку можливих конкурентних переваг ТОВ «Гранд КОМ» .

1. Передусім це можливість розширення асортиментної номенклатури включно з брендами, які ще не мали реалізації в цій мережі, що приведе до збільшення прихильності потенційних споживачів, результатом чого буде збільшення частки на ринку. 2. За рахунок розширення торговельної мережі останніми роками поява на ринку торговельних підприємств не матиме значного впливу на діяльність ТОВ «Гранд КОМ»

3. У зв'язку з економічною ситуацією в країні спостерігається зниження доходів у цільовій аудиторії, тому можливість проведення численних акцій під гаслом «низькі ціни» є ще однією конкурентною перевагою торговельної мережі.

4. У результаті посилення конкурентних позицій на ринку стане менш помітним негативний вплив зовнішніх факторів на діяльність роздрібною торговельної мережі з урахування внесених змін до Господарського Кодексу України щодо здійснення торговельної діяльності на території України.

2.3. Діагностика передбачуваної кризи на підприємстві

У загальній конкурентоспроможності фірми значну роль відіграє те, наскільки конкурентоспроможні її товари. Розглянемо які з груп товарів «Данамода», виявились найбільш перспективними за останні 3 роки. Для цього дані за категоріями товарів та обсягами доходів від продажу занесемо в таблицю 2.11:

Таблиця 2.11. Доходи від продажу асортиментних груп товарів ТОВ «Гранд КОМ» за період 2016-2018 рр.

Категорія товару	Виручка від реалізації, тис. грн.			Відносне відхилення, % 2018/2017рр.
	2016р.	2017р.	2018р.	
Жакети	583,9	465,6	469	0,8
Пальто	895,3	907,8	923,7	1,8
Плащі	763,3	731	752,8	3,0
Штани	351	291,6	210,5	-27,8
Спідниця	333,6	288,7	190,7	-33,9
Всього	2927,1	2684,7	2546,8	-56,3

Аналізуючи дані таблиці 2.16, на підприємстві за останні 3 роки відбулись значні зміни по кожній з груп товарів. Найбільш популярною виявилась категорія «пальто». У даної групи спостерігається стабільний ріст протягом останніх 3 років, що є наслідком сучасних модних тенденцій. На

зміну певному зниженню продажів плащів та жакетів у 2016 році 2017 рік характеризується покращенням результатів. Це пояснюється збільшенням обсягів виробництва та підвищенням ціни. Проте, незважаючи на це, підприємство завершило рік зі збитком, оскільки дохід не покрити собівартість продукції.

Розглянемо, який відсоток складала кожна з асортиментних категорій у загальному обсязі виручки (табл. 2.12):

Таблиця 2.12- Структура виручки підприємства за категоріями товару

Категорія товару	% у загальній виручці		
	2016р.	2017р.	2018р.
Жакети	19,95	17,34	18,42
Пальто	30,58	33,81	36,27
Плащі	26,08	27,23	29,56
Штани	11,4	10,75	7,50
Спідниця	11,8	10,86	7,27
Всього			

З представленої таблиці 2.12, можна зробити висновок, що дві з шести представлених категорій товару (спідниці та штани) стрімко втрачають популярність серед споживачів в той час як інші категорії навпаки збільшують частку прибутку. Якщо у 2016 році виручка від їх продажу складала близько 12% за кожен, то у 2018 році ситуація кардинально змінилась, а даний відсоток впав до 7,49 та 8,27% у категорій «спідниця» та «штани» відповідно.

Для підтвердження таких результатів проведемо АВС-аналіз асортименту підприємства.

Такий метод дозволяє класифікувати ресурси фірми за ступенем їх важливості та є одним з методів раціоналізації, що може застосовуватися в сфері діяльності будь-якого підприємства. В його основі лежить принцип Парето – 20% всіх товарів дають 80% обороту. Для проведення АВС-аналізу побудуємо таблицю 2.13.

Таблиця 2.13- АВС-аналіз асортименту підприємства

Категорія товару				
	Виручка, тис. грн.	Частка у загальній виручці, %	Частка виручки за зростаючим підсумком,	Група ABC
Жакети	469	36,27	36	A
Пальто	923,7	29,56	66	B
Плащі	752,8	18,42	84	B
Штани	210,5	7,47	92	C
Спідниця	190,7	8,27	100	C
Всього	2546,8	100		

На основі проведеного аналізу необхідно більш докладно вивчити причини потрапляння товарів в ту чи іншу групу. До групи А потрапили пальто – найважливіші ресурси компанії, які приносять максимальний прибуток. Компанія може понести значні збитки при різкому зниженні ефективності даної групи товарів. До групи В входять плащі та жакети, які забезпечують достатні стабільні продажі. Цю категорію часто ще називають «дійними коровами», тому що вона є відносно стабільною. Інвестиції в товари групи В є незначними. Група С – найменш важлива група товарів. Найчастіше до цієї групи належать ті товари, які потребують покращення або ж виведення з випуску. В нашому випадку до неї потрапили спідниці та штани. При аналізі даної групи необхідно в першу чергу зрозуміти причину низького прибутку. В нашому випадку низькі обсяги продажів зумовлені незатребуваністю товару серед покупців. Низька ліквідність в порівнянні з іншим асортиментом може бути вирішена двома шляхами: зняттям товару з випуску або його покращенням. Оскільки ТОВ «Гранд КОМ» має серйозні фінансові проблеми, більш доцільним буде тимчасове виведення представлених асортиментних категорій з продажу, оскільки прибуток вони приносять мінімальний, а затрати на закупку та зберігання є суттєвими. Враховуючи сучасний стан підприємства та проблеми економічного і фінансового характеру, з якими воно зіштовхнулось, доцільно провести оцінку ризику банкрутства. Для цього використаємо дві відомих методики прогнозування ризику банкрутства: Альтмана та Таффлера. Спочатку

проведемо оцінку ризику середовища за п'ятифакторною моделлю Альтмана за формулою [24] (2.1):

$$Z - \text{фактор} = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + x_5, \quad (2.1)$$

де x_1 – відношення оборотних активів до всіх активів;

x_2 – відношення резервів нерозподіленого прибутку до всіх активів;

x_3 – рівень прибутковості активів (відношення валового прибутку до всіх активів);

x_4 – відношення власного і позикового капіталу;

x_5 – оборотність активів (відношення виручки від реалізації до активів).

$$x_1 = 1722,6 / 1793,9 = 0,96;$$

$$x_2 = 631,2 / 1793,9 = 0,35;$$

$$x_3 = -2705,3 / 1793,9 = -1,51;$$

$$x_4 = 673,2 / 1120,7 = 0,6;$$

$$x_5 = 2546,8 / 1793,9 = 1,06.$$

$$Z - \text{фактор} = 1,2 \times 0,96 + 1,4 \times 0,35 + 3,3 \times (-1,51) + 0,6 \times 0,6 + 1,06 = -1,91.$$

Оскільки отриманий показник становить -1,91 (<1,81), робимо висновок про дуже високий ступінь ризику середовища та банкрутства (від 80 до 100%). Для підтвердження отриманих результатів проведемо розрахунок аналогічного показника рівня ризику за іншою методикою, а саме з використанням моделі Таффлера. Дана методика здатна ідентифікувати потенційну компанію-банкрута зі ймовірністю 97% протягом року. Для розрахунку використовується формула [24] (2.2):

$$Z - \text{фактор} = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4, \quad (2.2)$$

де x_1 – прибуток від продажів/короткострокові зобов'язання;

x_2 – оборотні активи/(короткострокові+довгострокові зобов'язання);

x_3 – довгострокові зобов'язання/загальна сума активів;

x_4 – загальна сума активів/виручка від продажів.

$$Z - \text{фактор} = 0,53 \times 4,01 + 0,13 \times 1,54 + 0,18 \times 0,27 + 0,16 \times 0,7 = 2,49.$$

Якщо показник Z-фактору приймає значення більше 0,3, то підприємство має невеликий ризик банкрутства протягом року, що можна сказати і про ТОВ «Гранд КОМ». Проте не варто виключати ймовірність банкрутства в подальшому. Підприємству ТОВ «Гранд КОМ» задля забезпечення власної стійкої позиції і запобігання банкрутства варто звертати увагу на вплив факторів зовнішнього середовища та провести зміни в існуючій маркетинговій політиці. Окрім того, в будь-якому бізнесі важливо розрахувати, в який момент підприємство повністю покриє збитки і почне приносити реальний дохід. Для цього визначається так звана точка беззбитковості, яка розраховується за формулою [25] (2.3).

$$Q_B = FC \times TR / TR - VC \quad 2.3$$

де FC – сума постійних витрат;

TR – виручка від реалізації;

VC – змінні витрати на загальний обсяг виробництва.

Підставивши дані у формулу, отримуємо наступний результат:

$$Q_B = 1956,045 \times 3927 / 3927 - 2692,56 = 6222,54 \text{ тис.грн.}$$

Отже, при обсязі реалізації товарів на 6222,54 тис. грн. підприємство досягне своєї точки беззбитковості. Перевищення даного порогу означатиме отримання прибутку, зниження – збиткову діяльність. Доцільно також визначити, якою буде точка беззбитковості у кількісному вираженні, тобто який обсяг реалізації дасть змогу підприємству вийти в нуль. Для цього використаємо формулу [25] (2.4).

$$Q_k = FC / P - AVC \quad (2.4)$$

де FC – сума постійних витрат;

P – ціна 1 продукції;

AVC – змінні витрати на 1 продукції.

Таким чином, необхідний обсяг виробництва продукції для досягнення критичної точки становитиме:

$$Q_k = 1956,045 / 1061,35 - 727,72 = 5863 \text{ шт.}$$

Отримані результати свідчать про те, що рівня беззбитковості ТОВ «Гранд КОМ» досягне лише тоді, коли обсяги продажу та виручка від реалізації зростуть майже втричі. Досягнути такого результату можна буде лише ґрунтовно підійшовши до формування чіткої стратегії та плану дій, а також ефективної маркетингової політики.

У другому розділі магістерської роботи було проведено аналіз асортиментних груп ТОВ «Гранд КОМ» було виявлено, що категорії «спідниці» та «штани» стрімко втрачають популярність, а їх частка в прибутку компанії за останні 3 роки зменшилась втричі. Такі результати дають змогу говорити про доцільність скорочення або ж взагалі відмова та виведення із товарообігу асортиментних позицій. Аналіз рівня ризику банкрутства був проведений з використанням двох методик, а саме Альтмана та Таффлера. Згідно з першим підприємство входить в групу з дуже високим ризиком банкрутства, проте якщо це і відбудеться, то не в найближчий рік, про що свідчить розрахований Z-фактор за методом Таффлера. Таким чином, основними напрямками маркетингової політики мають стати заходи, спрямовані на вибір та впровадження конкурентної стратегії, що відповідатиме потребам підприємства та буде направлена на подолання збиткової діяльності.

РОЗДІЛ 3

ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ГРАНД КОМ»

3.1. Розробка пропозицій щодо вибору стратегій антикризового управління ТОВ «ГРАНД КОМ»

Оборонна стратегія диференціації дозволить нівелювати слабкі місця підприємства в очах споживачів. Продуктово-ринкова стратегія «проникнення на ринок» підтвердила себе як ефективна, тому її доцільно продовжувати реалізовувати.

Функціональні стратегії для ТОВ «ГРАНД КОМ» мають бути переглянуті та зазнати більших змін.

Фінансову стратегію кредитування доцільно доповнити стратегією фінансування інших функціональних стратегій, що дозволить обґрунтовано розподіляти залучені кошти серед функціональних зон підприємства.

В області управління персоналом все ж таки продовжувати біль якісно підвищувати кваліфікацію працівників, підвищувати ступінь мотивації за рахунок нових форм стимулювання робітників торгівлі, продовжувати переоснащення торгових приміщень мережі, і в першу чергу покращувати умови праці не тільки для персоналу, а й достатньо враховувати запити споживачів, так як від ефективності роботи персоналу залежить ефективність діяльності всього підприємства.

Товарну стратегію концентрації слід доповнити стратегією скорочення асортименту за рахунок неприбуткових і непривабливих товарних груп. Це дозволить оптимізувати асортимент товарів і отримати з цього найбільшу користь для ТОВ «ГРАНД КОМ».

Цінові стратегії відносно параметрів якості і ціни (стратегію глибокого проникнення і стратегію середнього рівня цін) слід доповнити стратегією

гнучких цін, яка дозволить врахувати не лише якість товарів, але й їхню стадію життєвого циклу. На нашу думку у ТОВ «ГРАНД КОМ» є досить багато стрімко зростаючих конкурентів, саме по ціновим стратегіям на основні продукти харчування, та послуги. В якості стратегії управління товарними запасами доцільно використовувати стратегію «фіксованого інтервалу». Скоротити витрати на постачання товарів дозволить оптимізація каналів розподілу за рахунок пошуку нових постачальників. Також доцільно активно впроваджувати заходи мерчендайзингу, що дозволить підвищити ефективність збутової діяльності. Серед стратегій в області просування доцільно додати до діючої стратегії також стратегію стимулювання наміру купити, що дозволить залучити більшу кількість споживачів і досягти більшої ефективності збутової діяльності підприємства.

Основною метою конкурентоспроможного позиціонування ТОВ «ГРАНД КОМ» повинна бути мінімізація ступеня невизначеності та ризику в процесі функціонування на цільовому ринку.

Стратегічна реструктуризація - це процес структурних змін, спрямований на підвищення інвестиційної привабливості компанії, розширення її можливостей по залученню зовнішнього фінансування і зростання вартості. Реалізація такого типу реструктуризації спрямована на досягнення довгострокових цілей.

Результатом її успішного проведення стає зростий потік чистої поточної вартості майбутніх доходів, збільшення конкурентоспроможності компанії та ринкової вартості її власного капіталу.

Для побудови ефективного механізму процесу розробки і прийняття антикризових рішень необхідно розробити алгоритм, який би включав етапи розробки, вибору та прийняття управлінських рішень. Даний алгоритм полегшить процес розробки і прийняття управлінських антикризових рішень в залежності від класу кризи. При цьому діагностика кризи, визначення її глибини та виявлення причин кризи здійснюється на попередніх етапах процесу антикризового управління підприємством. Крім того, управлінські

антикризові заходи не розробляються, якщо підприємство потрапляє до першого класу кризи – стабільного фінансового стану. Згідно з запропонованим механізмом, на першому етапі формується група спеціалістів відносно виводу підприємства з кризового стану. Дана група може формуватися як із провідних спеціалістів кризового підприємства, так і з залученням зовнішніх спеціалістів для розробки окремих питань і антикризових заходів взагалі. На другому етапі проводиться збір і аналіз інформації, необхідної для розробки управлінських антикризових заходів. Необхідна інформація визначається групою спеціалістів по виводу підприємства з кризового стану в залежності від причин кризового стану досліджуваного підприємства. Наступний етап представляє собою вибір методів фінансового оздоровлення в залежності від класу кризи, рис. 3.1.

Після вибору методів фінансового оздоровлення проводиться розробка альтернатив (варіантів рішень) у залежності від причин, що обумовили фінансову кризу на підприємстві.

Наступний етап – вибір з множини альтернатив допустимих альтернатив з оглядом на зовнішні і внутрішні обмеження, зокрема наявність фінансових, кадрових та інших ресурсів для втілення антикризових рішень на підприємстві. Вибрані допустимі альтернативи оцінюються групою спеціалістів по виводу підприємства з кризового стану і визначається їх ефективність.

На останньому етапі приймається оптимальне антикризове управлінське рішення, тобто обирається оптимальна альтернатива з усіх допустимих.

Таким чином, вдосконалена система антикризового управління підприємством дозволить своєчасно діагностувати загрозу кризи, визначивши одночасно її масштаб, визначити причини кризи, розробити і прийняти відповідні антикризові управлінські рішення, впровадити в дію і контролювати виконання антикризових рішень.

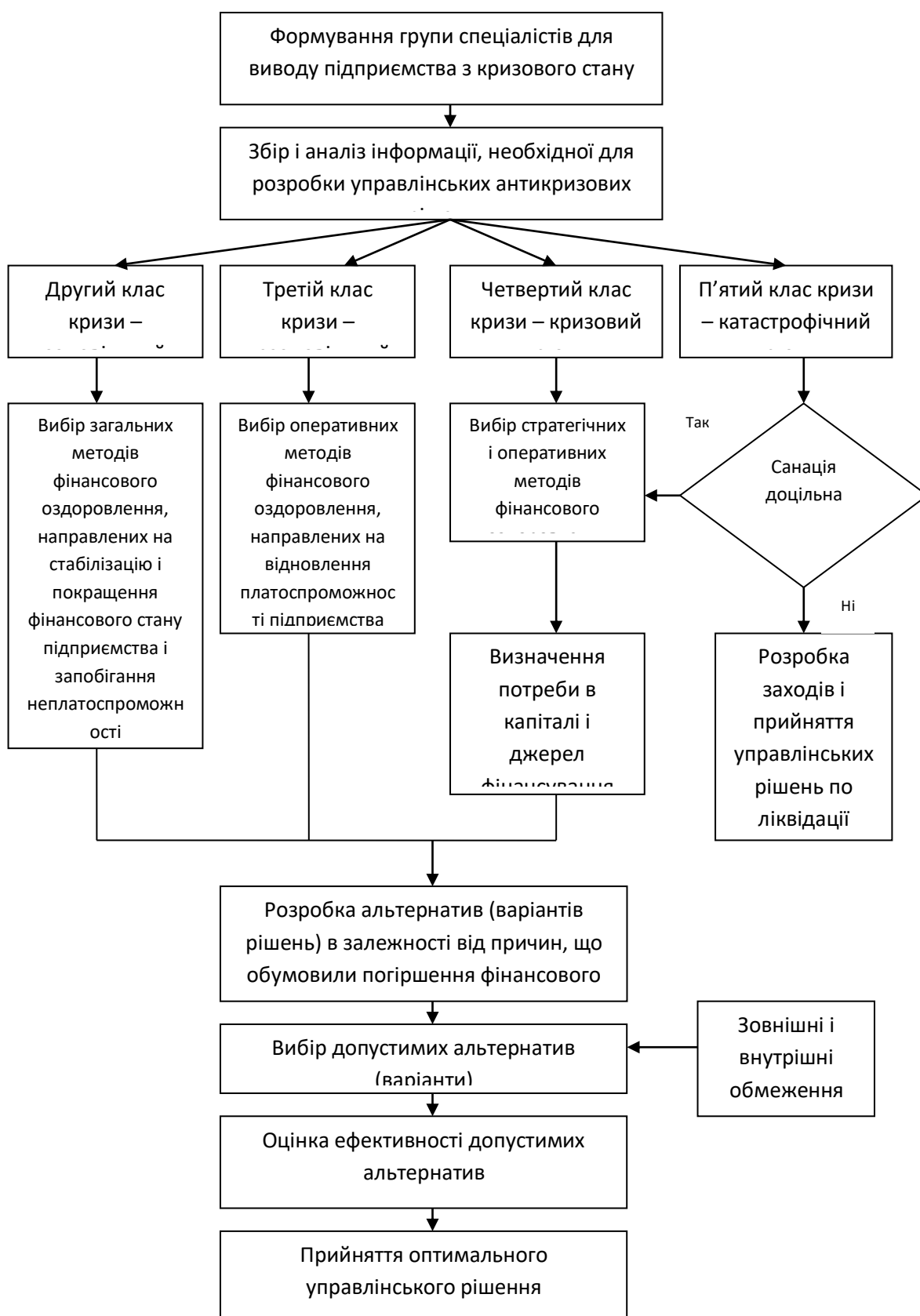


Рисунок 3.1- Механізм розробки і прийняття антикризових методів управлінських рішень

Така система антикризового управління дасть змогу підприємству не лише своєчасно діагностувати кризу, а й розробляти і впроваджувати заходи щодо її подолання, що, в свою чергу, дозволить уникнути процедури банкрутства і ліквідації підприємства. Контроль є окремою функцією антикризового управління, в межах якої реалізується контрольний процес, забезпечуючи зіставлення досягнутих результатів діяльності із запланованими.

Будучи об'єктивно необхідною функцією менеджменту, контроль посідає важливе місце серед інших функцій антикризового управління, сприяє розробці та прийняттю ефективніших рішень, підвищенню результативності антикризового впливу.

Для ефективного розроблення стратегії необхідно розробляти такий план дій для ТОВ «ГРАНД КОМ»:

«1. Надання найвищого пріоритету розробці і виконанню стратегічних дій, що забезпечують конкурентне становище протягом тривалого часу. Сильна постійна конкурентна позиція дає результати рік за роком, у той же час при спрямованості на досягнення квартальних і річних фінансових цілей вона швидко зникає. Найкращим шляхом збереження довгострокової прибутковості підприємства є стратегія, що підсилює довгострокову конкурентоспроможність підприємства.» [26].

«2. Добре розроблена і виконана конкурентна стратегія, створює репутацію і визнану позицію в галузі; часто мінлива стратегія, націлена на освоєння короткострокових ринкових можливостей, приносить лише незначні вигоди.

3. Необхідно уникати стратегій, що являють собою компроміси між низькими витратами і широкою диференціацією і між широкою і вузькою ринковою нішею. Компромісні стратегії рідко приводять до стійкої ринкової переваги чи виняткової ринкової позиції.» [26].

«4. Інвестування засобів в стійку конкурентну перевагу. Це єдиний найбільш надійний шлях досягнення прибутковості вищий за середній рівень.

5. Потрібно уникати стратегій, здатних забезпечувати успіх тільки в найбільш сприятливих умовах.

6. Необхідно бути обачним в зрізанні цін без досягнення витратної переваги. Тільки низьковитратний виробник може перемагати за рахунок зниження цін на протязі тривалого періоду часу.

7. Потрібно виходити на найбільш значні відмінності в якості чи сервісі, чи особливостях виконання при використанні стратегії диференціації.» [26].

Стратегія дає найбільш високі результати в тому випадку, коли вона виконується зацікавлено виконавцями як з боку керівників, так і з боку працівників. Особливо гостро проблеми стратегічного антикризового управління заявляють про себе в умовах нестабільності зовнішнього середовища. Зазначимо, що ТОВ «ГРАНД КОМ» може реалізовувати стратегії розвитку трьома способами:

- використовуючи внутрішні резерви в межах існуючої організаційної структури;
- вступаючи у стратегічні альянси з іншими фірмами;
- здійснюючи злиття і поглинання» [27].

Отже, процес стратегічного управління на підприємстві є досить громіздким і довготривалим процесом, який складається зі значної кількості підготовчих процесів, які, в свою чергу, являються базовими для наступних етапів, для досягнення єдиної мети – стратегічного розвитку антикризового управління підприємством.

3.2. Удосконалення організаційного й інформаційного забезпечення вибору антикризових стратегій

Щоб удосконалити процес стратегічного антикризового управління на підприємстві необхідно володіти сучасними технологіями управління. Організація стратегічного антикризового управління являє собою процес пристосування підприємства до обраних сучасних стратегій антикризового управління з метою їх повної і найбільш ефективною реалізації. Вибір моделі стратегічного антикризового управління проводять на основі діагностики стратегічного управління.

Тому в контексті вказаного вище пропонується ТОВ «ГРАНД КОМ» удосконалити організаційне та інформаційне забезпечення вибору антикризових стратегій шляхом використання інформаційного продукту, а саме системи Project Expert.

Це комплексне, інтегроване рішення, розроблене з урахуванням специфічних особливостей процесів бізнес- планування. Прогнозування показників реалізації планів має стати основою для прийняття рішень топ-менеджментом підприємства і бути спрямоване на оцінку й вибір стратегій антикризового управління організацією. У нього повинно ввійти:

- аналіз ретроспективної звітності для виявлення тенденцій у зміні фінансових показників;
- оцінка поточного фінансового стану для визначення управлінських заходів для оцінки можливостей реалізації антикризових заходів;
- прогнозування, проведене з урахуванням різних варіантів – сценаріїв досягнення найближчих і перспективних цілей підприємства на основі реалізації планів.

Як показує практика впровадження даної системи на ТОВ ТОВ «ГРАНД КОМ», віддачу від інвестицій в систему Project Expert отримують за рахунок наскрізного і вчасного оперативного планування та обліку, що дозволяє:

- на 20-30 % знизити втрати безпосередньо - зниження рівня запасів на складах

- на 10-12 % (через 5–6 міс після запуску системи); - уникнення не облікованих втрат – 3-5 % від рівня запасів;
- зниження собівартості за рахунок витрат – на 3-5 %;
- зниження дебіторської заборгованості за рахунок її всебічного, персоналізованого контролю – на 10%;
- уникнення необґрунтованих знижок товару – 3-5% .

Реалізація подібних проектів, зазвичай, триває близько 2-2,5 років, однак ринкова ситуація не дозволяла витратити на автоматизацію стільки часу. Розрахуємо економічну ефективність і визначимо економічну доцільність від впровадження даної ERP-системи на ТОВ «БАР`ЄР-СЕРВІС».

В процесі розрахунку зіставляються дані за витратами на створення системи і дані, що відображають зростання ефективності інформаційної системи. Система буде економічно ефективною, якщо показники ефективності (термін окупності, розрахунковий коефіцієнт ефективності капітальних вкладень) відповідають галузевим нормам ефективності капіталовкладень. Основними показниками ефективності автоматизованої обробки інформації з прогнозування показників реалізації -плану могли б стати:

- зниження витрат на обробку інформації, річний приріст прибутку (річна економія);
- річна економічна ефективність;
- термін окупності;
- розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності.

Система Project Expert дозволяє знизити трудомісткість обробки інформації. Тому річна економія (зростання прибутку) розраховується за рахунок економії праці. Інші показники ефективності (підвищення точності, оперативності) враховуються на якісному рівні. Загальна ефективність автоматизованої системи визначається зіставленням результатів від

функціонування системи і витрат усіх видів ресурсів, необхідних для її створення і розвитку. Кількісний розрахунок економічної ефективності впровадження Project Expert виконується за наступними алгоритмами:

1. Величина економічної ефективності визначається шляхом зіставлення трудових і вартісних витрат по існуючому і запропонованому варіанту обробки інформації при рішенні задач. В даний час така задача частково опрацьовується вручну щомісяця, тобто 12 разів у рік.

Щомісяця її рішенням зайняті один економіст у середньому 160,0 години кожен, що і є трудовими витратами при одноразовому рішенні задачі, тобто

$T_0 = 160,0$ чол.–годин, а за рік це складе

$T_{\text{Год}} = 160 \times 12 = 1920$ чол.–годин.

2. Вартість витрат визначається за формулою:

$$Z_0 = T_0 \times t_2 \times (1 + k_1 + k_2), \quad (3.1)$$

де

t_2 – середньогодинна ставка працівників, що виконують обробку інформації по задачі;

k_1 – коефіцієнт, що визначає розмір нарахувань по заробітній платі ($k_1 = 0,15$);

k_2 – коефіцієнт, що визначає розмір накладних витрат ($k_2 = 0,25$).

При одноразовому рішенні задачі вартісні витрати склали:

$Z_0 = 160 \times 7,5 \times (1 + 0,1 + 0,2) = 1560$ грн.

Витрати за рік: $Z_{\text{рік}} = 1560 \times 12 = 18720$ грн.

3. Сукупні витрати часу на обробку інформації при рішенні задачі за пропонованим варіантом (T_1) визначаються підсумовуванням витрат часу на виконання ручних (T_r) і автоматичних операцій ($T_{\text{авт}}$), тобто :

$$T_1 = T_r + T_{\text{авт}}. \quad (3.2)$$

До ручних операцій відносяться:

- 1) підготовка інформації для обробки на ЕОМ;
- 2) оформлення операції, одержуваної в результаті обробки;
- 3) контроль і випуск машинограми (друку результатів).

Укрупнено T_r можна приймати в розмірі 15% від загальної трудомісткості рішення задач на ЕОМ. Час, необхідний для автоматичної обробки розв'язуваної задачі, можна розрахувати за формулою:

$$T_{авт} = T_{вв} + T_{обр} + T_{вывод} - T_{авт} , \quad (3.3)$$

де

$T_{вв}$ – кількість машинного часу для введення первинної інформації;

$T_{обр}$ – час на логічну й арифметичну обробку інформації;

$T_{вывод}$ – час роботи в автоматичному режимі (1000 сек.)

$T_{авт}$ – машинний час для виводу інформації.

4. Кількість машинного часу для введення первинної інформації розраховується за формулою:

$$T_{вв} = \sum_{аввi} / V_{ввi} , \quad (3.4)$$

де $\sum_{аввi}$ – швидкість введення інформації для i -того пристрою;

$V_{ввi}$ – обсяг інформації, що вводиться через i -тий пристрій уведення;

m – контроль різних пристроїв уведення.

$$T_{вв} = (300 \times 1050) / (1,8 \times 10^2) = 315000 / 180 = 1750 \text{ (маш.-с).}$$

5. Час на логічну й арифметичну обробку інформації розраховується так :

$$T_{обр} = Q_{пр} \times t_{пр} + \sum Q_{оби} + t_{оби} , \quad (3.5)$$

де

$Q_{пр}$ – кількість коротких операцій;

t пр – середній час виконання однієї короткої операції в процесорі;

$Q_{пр}$ – кількість звертань до i -того зовнішнього запам'ятовуючого пристрою;

$t_{обі}$ – середній час звертання до i -того зовнішнього запам'ятовуючого пристрою;

p – кількість зовнішніх запам'ятовуючих пристроїв.

$$T_{обр} = 4 \times 108 \times 4,6 \times 108 + 87 \times 102 = 18,4 + 8700 = 8718,4 \text{ (маш.-с.)}$$

6. Машинний час для виводу Інформації визначається за формулою:

$$T_{вив} = \sum V_{вивj} \times Q_{вивj}, \quad (3.6)$$

де $Q_{вивj}$ – обсяг виведеної через j -ті пристрої виводу інформації;

$V_{вивj}$ – швидкодія j -того пристрою виводу інформації;

$$T_{вив} = (300 \times 1050) / 3 \times 102 + (300 \times 1050) / 2,8 \times 103 = 2175 \text{ (маш.-с.)}$$

Таким чином, час для автоматичної обробки інформації становить:

$$T_{авт} = 1750 + 8718,4 + 2175 - 1000 = 11643,4 \text{ (маш.-с.)}$$

$$T_{авт} = 11643,4 / 3600 = 3,23 \text{ (маш.-годин)}$$

Час, необхідний для виконання ручних операцій становить:

$$T_{р} = 0,15 \times 288000 = 43200 \text{ (с)}, \text{ або } 43200 / 3600 = 12 \text{ (чол.-годин)}$$

Трудові витрати при одноразовому рішенні задачі становитимуть:

$$T_1 = 12 + 3,23 = 15,23 \text{ (маш.-годин)}$$

Так, якщо згідно програми облік буде вестися кожні два тижні, а не раз на місяць, як це було раніше, то витрати за рік будуть дорівнювати:

$$T_{рік} = 24 \times 15,23 = 365,52 \text{ (маш.-годин)}$$

7. Зниження трудових витрат при обробці інформації при рішенні задачі в залежності від особливості обробки можна визначити в такий спосіб [63]:

$$T_3 = T_1 - T_0, \quad (3.7)$$

де T_3 – зміна трудових витрат;

T_1 – витрати часу на обробку інформації;

T_0 – одноразові трудові витрати.

$T_3 = 15,23 \times 2 - 80 = -49,54$ (годин). За рік [63]:

$T_3 \text{ рік} = T_1 \text{ рік} - T_0 \text{ рік}$, (3.16) $T_3 \text{ рік} = 365,52 - 594,48 = +228,96$ (годин).

8. Вартісні витрати рішення задачі на ЕОМ обчислимо за формулою (3.17) [13, с. 122]:

$$Z_1 = T_p \times t_{pr} \times (1 + k_1 + k_2) + T_{авт} \times C_m / \text{год}, \quad (3.8)$$

де t_{pr} – середньогодинна ставка оператора при виконанні ручних операцій;

$C_m / \text{год}$ – вартість машино-години роботи

ЕОМ = 0,6. $Z_1 = 12 \times 4,15 \times (1 + 0,3 + 0,2) + 3,23 \times 0,6 = 293,27$ грн.

За рік = $293,27 \times 12 = 3519,22$ грн.

9. Визначимо зниження вартості обробки інформації, тобто показник прямої економічної ефективності шляхом порівняння отриманих значень вартісних витрат при різних варіантах обробки інформації за формулою [13, с. 122]:

$$E_{пр} = C_0 - C_1 \text{ рік} \quad (3.9)$$

де

C_0 – річні вартісні витрати при рішенні задачі ручним способом;

$C_1 \text{ рік}$ – річні вартісні витрати при рішенні задачі автоматизованим способом.

Отже, порівнюючи існуючий і пропонований варіанти обробки інформації, одержимо: $E_{пр} = 28800 - 3519 = 25281$ грн.

На підставі цих розрахунків можна зробити висновок, що економічна ефективність, одержувана при впровадженні Project Expert на ТОВ ТОВ «ГРАНД КОМ», складе 25281 грн. на рік. Ефект від впровадження системи створюється завдяки наявності на підприємстві витрат, невикористаних

можливостей і недостатньої технічної оснащеності управлінського апарату. Ефект виявляється в сфері керування й у сфері виробництва, на самому підприємстві. При пропонуванні системи Project Expert ставився акцент на її простоті для кінцевого користувача та швидке освоєння, тому витрати, пов'язані з освоєнням програмного комплексу зводиться до мінімуму. А це, як відомо, не призведе до призупинки бізнес-планування на підприємстві, де час є вирішальним фактором.

Використання для прогнозування показників реалізації бізнес-планів автоматично генерованих файлів зі звітністю забезпечує уникнення процесу ручного введення інформації, даючи величезну економію часу в процесі безпосередньої експлуатації, яку вже потім можна виміряти виходячи із ціни години людської праці відповідного працівника.

Для своєї коректної роботи програмний засіб Project Expert не потребує обов'язкової наявності специфічного програмного забезпечення окрім офісного пакету MS Office, який присутній на автоматизованих робочих місцях досліджуваного підприємства. З організаційної точки зору підприємство для підвищення ефективності планування повинно працювати і над створенням фінансової моделі цілого підприємства і окремих бізнес-планів. Плюсом є можливість створення моделі необхідного ступеня деталізації – у припущенні «як є» і «з проектом», й інтеграції в неї додаткових даних (по ринковому оточенню, групах клієнтів, 100 постачальників, інших контрагентів).

На додаток до прогнозування результатів реалізації планів і показників важлива і можливість вибудовування «дерева» фінансових коефіцієнтів, аналіз їхньої стійкості до зміни ключових факторів моделі, а також порівняння фінансових показників можливих сценаріїв.

У нинішніх умовах стан ТОВ ТОВ «ГРАНД КОМ» важливо побудувати таку систему управління планами, яка дозволяє швидко та організовано виявляти і вирішувати наявні проблеми і передбачати майбутні проблеми та не допускати їх виникнення, дозволяти оцінювати і своєчасно

використовувати нові можливості, які з'являються у підприємства. При роботі з системою Project Expert можна не тільки проводити аналіз показників реалізації плану на основі розрахованих аналітичних таблиць і графіків, але й отримати автоматично підготовлений у текстовому вигляді докладний висновок з фінансового стану підприємства. Система готує також коротке резюме про фінансовий стан підприємства, що містить текст і графіки. Для оцінки фінансового стану підприємства при реалізації плану в системі застосовуються «горизонтальний» і «вертикальний» аналіз пасивів і активів аналітичного балансу (відносні і абсолютні зміни в структурі майна і джерелах його формування); прибутків і збитків (фінансові результати); притоки і відтоки грошових коштів; ефективності, що характеризує рентабельність діяльності і прибутковість вкладень; платоспроможності (коефіцієнт покриття, проміжний коефіцієнт покриття, термінова і абсолютна ліквідність, коефіцієнт Бівера, інтервал самофінансування, показник Альтамана і т.д.); фінансовій стійкості (рівень власного капіталу, співвідношення позикового і власного капіталу, коефіцієнт покриття необоротних активів власним і довгостроковим позиковим капіталом). Принципи за якими у Project Expert здійснює прогнозування показників реалізації бізнес-плану дозволяє збільшити ефективність управління завдяки розвиненій системі, що складається з чотирьох модулів:

1. Головної бухгалтерської книги.
2. Розрахунків із замовниками.
3. Розрахунки з постачальниками.
4. Управління основними засобами. Система Project Expert дозволяє керувати всіма даними бізнес-плану як єдиним ресурсом. Зміни, що відбулися в одній функціональній області, негайно відбиваються у всіх взаємозалежних підрозділах. Інтеграція усіх фінансових і виробничих програм дає в результаті єдину прикладну систему Project Expert. Зокрема у Project Expert можна провести дослідження чутливості і стійкості проекту до

коливань кон'юнктури фінансового ринку і можливих змін макроекономічних умов діяльності. На підставі інформації, «Project Expert», можна проаналізувати прибутковість по різних планах, видах господарської діяльності, юридичних особах підприємства і прийняти рішення по оптимізації фінансових потоків підприємства. Створювані системою зведені таблиці дозволяють проводити на визначену дату аналіз беззбитковості для групи продуктів, визначати середньозважені значення коефіцієнта внеску на покриття, аналізувати значення операційного важеля і запас фінансової міцності, як по кожному продукту, так і по підприємству в цілому. Подібний аналіз буде потрібно і для прогнозу зміни прибутку при зміні обсягу продажів, і для введення коректувань у плани виробництва продукції. При створенні прогнозу задачею аналітика є пошук найкращого варіанта розвитку.

У Project Expert передбачена можливість швидкого створення декількох варіантів бізнес-плану для підприємства для їхнього порівняння і вибору найкращого. Для створення нового варіанта досить задати у відсотках величину відхилень вихідних даних проекту, наприклад обсягів продажів різних продуктів, їхньої ціни, ставок податків і т.п. і можна створити будь-як число варіантів прогнозного розвитку і провести їх порівняльний аналіз не тільки за фінансовими показниками, але й по всьому спектру даних фінансових звітів, таблиць користувача, деталізації й аналізу варіантів

Реалізований у системі механізм дозволяє не тільки використовувати вбудовані висновки, але й самостійно створювати за результатами прогнозу шаблони для власних експертних висновків по бізнес-планах, використовуючи для цього всі підсумкові дані, що додатково вводяться. Project Expert дозволяє контролювати хід виконання проекту шляхом актуалізації даних.

У систему можна ввести актуальні дані про фактичні надходження і виплати і переглянути актуалізований звіт про рух грошових коштів. При роботі із системою контролюється відповідність планованого і фактичного

обсягу продажів, планованих і фактичних витрат, сум прибутку, податкових відрахувань тощо.

В Project Expert убудований «Майстер проектів», який дозволяє швидко створювати новий проект, з огляду на особливості підприємства, галузі і розв'язуваної задачі. Отже, завдяки використанню Project Expert у процесі планування ТОВ «ГРАНД КОМ», планування на даному підприємстві може стати: - інтегрованим, тобто на ТОВ «ГРАНД КОМ», використовуються чітко визначені процеси і методології, що зв'язують прогнозування, планування й управлінську звітність; - оперативним, тобто на ТОВ «ГРАНД КОМ», прогнози і плани реалізуються менше чим за 90 днів, ставиться мета реалізувати концепцію «virtual close», відповідно до якої звіти створюються негайно; - спеціалізованим, тобто на ТОВ «ГРАНД КОМ», бюджет містить менше 40 статей, а для пошуку і моніторингу найважливіших факторів успіху або ключових показників ефективності використовується подвійна звітність» (exception-based reporting): - заснованим на єдиній технології – для прогнозування, планування і звітності використовується одна корпоративна система. Отже, наведені рекомендації можуть стати основою для прогнозування

У третьому розділі досліджено заходи з удосконалення планування відповідають потребам дослідженого підприємства щодо зміцнення його конкурентноспроможності на ринку. Економічна ефективність, при впровадженні Project Expert на ТОВ «ГРАНД КОМ» складатиме 25281 грн. на рік. Ефект від впровадження системи створюється завдяки наявності на підприємстві витрат, невикористаних можливостей і недостатньої технічної оснащеності управлінського апарату. Ефект виявляється в сфері керування й у сфері торгівлі на самому підприємстві.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи було досліджено сутність, види, методи стратегічного антикризового управління та застосування відповідних антикризових тактик і заходів, які можуть призвести до прискорення подолання кризового стану підприємствами. Було також розглянуті інструменти антикризового управління на підприємстві. Теоретико-методологічна база антикризових стратегій різних форм і видів в достатній мірі широка і розвинена для її практичного застосування. В першому розділі було систематизовано антикризові стратегії для полегшення визначення необхідної стратегії, зважаючи на масштаб та вид кризи на підприємстві.

У другому розділі магістерської роботи було проведено аналіз асортиментних груп ТОВ «Гранд КОМ» було виявлено, що категорії «спідниці» та «штани» стрімко втрачають популярність, а їх частка в прибутку компанії за останні 3 роки зменшилась втричі. Такі результати дають змогу говорити про доцільність скорочення або ж взагалі відмова та виведення із товарообігу асортиментних позицій. Аналіз рівня ризику банкрутства був проведений з використанням двох методик, а саме Альтмана та Таффлера. Згідно з першим підприємство входить в групу з дуже високим ризиком банкрутства, проте якщо це і відбудеться, то не в найближчий рік, про що свідчить розрахований Z-фактор за методом Таффлера. Таким чином, основними напрямками маркетингової політики мають стати заходи, спрямовані на вибір та впровадження конкурентної стратегії, що відповідатиме потребам підприємства та буде направлена на подолання збиткової діяльності.

Результати проведеного аналізу дозволили здійснити формалізацію проблеми фінансового забезпечення плану щодо матеріально-технічної модернізації виробництва на основі прогностичної моделі.

З метою удосконалення інформаційного забезпечення запропоновано використання Project Expert, який передбачає автоматизовану обробку інформації з прогнозуванням показників плану. Економічна ефективність, при впровадженні Project Expert на ТОВ «БАР'ЄР-СЕРВІС» складатиме 25281 грн. на рік. Ефект від впровадження системи створюється завдяки наявності на підприємстві втрат, невикористаних можливостей і недостатньої технічної оснащеності управлінського апарату. Ефект виявляється в сфері керування й у сфері торгівлі на самому підприємстві. При пропонуванні системи Project Expert ставився акцент на її простоті для кінцевого користувача та швидкому освоєнні, тому витрати, пов'язані з впровадженням цього програмного комплексу зводяться до мінімуму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hayter MA, Bould MD, Afsari M, et al. Does warm-up using mental practice improve crisis resource management performance? A simulation study. *Br J Anaesth* 2012; 110: 299–304.
2. Mitroff, Ian I. Crisis management and environmentalism: A natural fit // *California Management Review* Winter 1994, v36n2, p. 101–113.
3. More E. Crisis management and communication in Australian organisations. *Aust J Commun* 1995; 22(1): 31–47.
4. Patterson, Bill. Crises impact on reputation management // *Public Relations Journal*, Nov 1993, v49n11, p. 48,47]. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: – <http://textb.net/115/18.html>. – Заголовок з титулу екрану.
5. Rosenthal U. and B. (1991) «Simulation – oriented scenarios», U. Rosenthal and B. Pijnenburg (edc), *Crisis Management and Decision Making: Simulation Oriented Scenarios*. Dordrecht. Kluwer, P. 3.
6. Seymour, Mike. Crafting a Crisis Communications Plan // *Directors & Boards* Summer 1991, v15n4, p. 26–29.
7. Грязнова А.Г. Антикризисный менеджмент / Под редакцией проф. А.Г. Грязновой. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 1999. – 368 с.
8. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Чернявський А.Д. – К.: МАУП, 2006. – 256 с.
9. Кравченко М. О. Антикризове управління підприємством на інноваційних засадах / М.О. Кравченко, Е. А. Усманова // *Наука й економіка*. – 2015. – Вип. 1. – С. 70–76.
10. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х. : Вид. ХДЕУ, 2002. – 640с.
11. Беляев А.А. Коротков Э.М. Антикризисное управление : учебник. 2-е издание. – М. : Юнити, 2009. – 312 с.

12. Маховка В.М., Перерва В.М. Теоретичні аспекти стратегічного антикризового управління підприємствами в сучасних умовах. *Economics and Region* № 2 (63) – 2017 – PoltNTU- С.68-71.
13. Данілов О.Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: [навч. посіб.] / О.Д. Данілов, Т.В. Паєнтко.– К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 256 с.
14. Лігоненко Л.О. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні: монографія / Л. О. Лігоненко, О. О. Хіленко, І. І. Дянков. – К.: КНТЕУ, 2011.– 348 с.
15. Кушнір Н. Б. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах/Н.Б. Кушнір, Д.С. Войтович// *Ефективна економіка*-2016.- № 5. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
16. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством»/ А. В. Ковалевська ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140с.
17. Антикризисное управление : учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 432 с. – (Серия «Высшее образование»)
18. Іванюта С.М. Антикризове управління : навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 ст.
19. Попов Р.А. Антикризисное управление : учебник / Р.А. Попов. – М: Высш. шк., 2005. – 429 с
20. Рубан В.М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. Науковий вісник Херсонського державного університету. –2014. – С.68-71
21. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. – К. : МАУП, 2006. – 256 с.: іл. – Бібліогр.: 242-245.
22. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/755-15>.

23. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ebk.net.ua/Book/PP/05-2.htm>.
24. Финансовый анализ. Модели банкротства зарубежных предприятий с формулами расчета (4 MDA-модели). URL: <http://finzz.ru/modeli-bankrotstvazarubezhnyx-predpriyatij-4-mda-modeli.html>.
25. Бібліотека економіста. Планування на аграрному підприємстві. Визначення точки беззбитковості. URL: <http://library.if.ua/book/122/8152.html>.
26. Брижань І.А. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства: методика та практика/ І.А. Брижань, В.Я. Чевганова// Економіка і регіон №4 (53) – 2015 – ПолтНТУ
27. Портер М. М. Конкуренция – On competition [Текст] Пер. с англ.: монография / М. Портер. – Санкт-Петербург; К.: Издательский дом "Вильямс", 2005. – 608 с.
28. Ілляшенко С.М. Маркетингові дослідження / С.М. Ілляшенко, М.Ю. Баскакова. – К.: ЦНЛ, 2006. – 192 с.
29. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством/ В. Костецький // Економічний аналіз. Випуск 8. Частина 2– 2011. –С. 208-211.
30. Ковтуненко К. В. Методи стратегічного управління в умовах кризи/К. В. Ковтуненко, О.О. Пар'єва// Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2012. – № 2 (3). –С. 84-87. – Режим доступу до журн.: <http://www.economics.opu.ua/n3.html>
31. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посібник. – 3-тє вид. доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2006. – 248 с.
32. Катернюк А.В. Современные рекламные технологии: коммерческая реклама: Учеб. Пособие. – Ростов н/Д.: «Феликс» 2011. – 320 с.
33. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» [Текст] / В. И. Кошкин. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с
34. Кириченко О.А. Банківський менеджмент: навчальний посібник /

О.А. Кириченко, І. В. Гіленко, С. Роголь, С. В. Сиротян, О. Немой. — Київ: Знання-Прес, 2002. — 438 с.

35. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.

36. Куприянов Н.С., Михенков О.В., Щербакова Т.С. Стратегічний менеджмент у будівництві./ Н.С. Куприянов, О.В. Михенков, Щербакова Т.С. - М.: ИНФРА - М, 2004.

37. Романюк Л.М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf

39. Примостка Л.О. Управління банківськими ризиками: навч. посіб. / Л.О. Примостка, П.М. Чуб, Г.Т. Карчева та ін.; за заг. ред. д.е.н., проф. Л.О. Примостки. — Київ: КНЕУ, 2007. — 600 с. 15

40. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент [Текст] : навч. посібник / О. М. Скібіцький. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 568 с.

41. Шершньова З. Є. Стратегічне управління / Зоя Євгенівна Шершньова; [підручник 2-ге вид.]. – К.: КНЕУ, 2004. - 699 с. вкл. библиогр

42. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. Посібник / З.Є. Шершньова З.Є., С.В. Оборська – К.: КНЕУ, 1999

43. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств [Текст] : підручник / О. О. Терещенко. – К.: КНЕУ, 2006. – 552 с.

44. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства [Текст] / А. В. Череп, С. В. Северина // Економічний простір. – 2010. – № 37. – С. 277-282.