

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

(підпис) (прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2023__ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти бакалавр
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(шифр і назва)

освітньої програми «Менеджмент»
(назва)

на тему: Менеджмент кризових ситуацій підприємства

Виконав:

здобувач вищої освіти

Суров Євгеній

(прізвище, ім'я, по-батькові)

(підпис)

Керівник:

доцент, к.е.н, Барабанова В.В.

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач _____ вищої освіти

(підпис)

2023

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
Форма здобуття вищої освіти очна
Ступінь бакалавр
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Гарант освітньої програми

_____ підпис

« _____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

СуровУ Євгенію

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Менеджмент кризових ситуацій підприємства

Керівник роботи: к.е.н., доц. Барабанова Валентина Віталіївна

Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського
від "01" листопада 2022 р. № 362-с

2. Строк подання здобувачем ВО роботи 09" червня 2023
р.

3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні
видання з питань менеджменту кризових ситуацій підприємства,
статистичні дані та звітність про роботу підприємства за 2019-2021рр.ТОВ
«ТЦ ПРОСПЕКТ»

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

Теоретико-методичні основи менеджменту кризових ситуацій підприємства;
характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ТЦ
ПРОСПЕКТ»; діагностика кризового стану та загрози банкрутства на
підприємстві; оцінювання чинників формування ефективної системи

менеджменту на ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» для забезпечення стабільності його діяльності.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

рисунків 10, 11 таблиць, 5
додатків

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «15» листопада 2023 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 01.11.2023	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 06.03.2023	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 03.04.2022	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 01.05.2023	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2023	
	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 05.06.2023	
6	Попередній захист	до 06.06.2023	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 09.06.2023	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 12.06.2023	
10	Захист дипломної роботи	до 18.06.2023	

Здобувач ВО _____ **Євгеній СУРОВ**

(підпис)

Керівник роботи _____ **Валентина БАРАБАНОВА**

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота виконана на 46 сторінках, містить 12 таблиць, 9 рисунків, 5 додатків, 30 використаних джерел.

Об'єкт дослідження:	чинники макро мікро середовища, моніторинг, діагностика кризового стану менеджменту кризових ситуацій на підприємстві
Предмет дослідження:	методи оцінки та практичні підходи менеджменту кризових ситуацій підприємства
Мета дослідження:	обґрунтування теоретичних засад і розробка рекомендацій щодо ефективної системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»
Методи дослідження:	методи узагальнення, методи порівняння, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод SWOT-аналізу, метод PEST-аналізу
Основні результати дослідження:	проведена діагностика кризового стану та загрози банкрутства на підприємстві на основі даних проведеного моніторингу; розроблені попереджуючі заходи по зниженню вірогідності розвитку кризових явищ на підприємстві ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»
Ключові слова:	підприємство, діагностика кризового стану, чинники агресивне антикризове управління, управління підприємством, ризик -менеджмент, ризики банкрутства

ЗМІСТ

ВСТУП

1. Теоретико-методичні основи менеджменту кризових ситуацій підприємства

1.1 Теоретичні основи менеджменту кризових ситуацій підприємства

1.2 Методи дослідження та оцінка кризового стану підприємства

2. Оцінка менеджменту кризових ситуацій підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»

2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»

2.2 Діагностика кризового стану та загрози банкрутства на підприємстві

2.3. Оцінювання чинників формування ефективної системи менеджменту на ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» для забезпечення стабільності його діяльності

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Сучасне підприємство це складна економічна система, яка має ресурси, внутрішній потенціал, процеси, організовує господарську діяльність, виконує свою місію та розвивається. Тому завжди в цій системі можуть регулярно виникати кризові ситуації, які несуть загрозу існуванню цієї системи.

«Військова та економічна агресія Російської Федерації проти України, нестабільність та динамічні зміни, що постійно відбуваються у сучасному ринковому середовищі, призводять до різноманітних негативних явищ, які мають суттєвий вплив на функціонування підприємств» [21].

«Сьогодні однією з головних причин таких проблем є недостатній професійний рівень управлінського персоналу, який би мав своєчасно розпізнавати кризові ситуації і миттєво на них реагувати. Запізніла або неправильна реакція на них може спричинити навіть банкрутство підприємства» [21].

У більшості випадків менеджери підприємства пояснюють прийняття своїх управлінських рішень, на основі фактичних даних з виробничої, господарської, фінансової діяльності підприємства за звітний період, тобто на основі моніторингу внутрішнього середовища та аналізу звітності про фінансові результати діяльності, про рух грошових коштів, статей балансу підприємства, які уже відбулися у минулому часі.

Ми погоджуємося із думкою І.Кривов'язюк, що «основною причиною виникнення кризового стану є діяльність або бездіяльність керівництва та менеджменту підприємства щодо забезпечення належного якісного управління, яке дозволить швидко реагувати та протидіяти впливу різного роду факторів в існуючих умовах господарювання» [16].

Виникнення та визначення кризи в процесі діяльності підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. За таких умов, керівний склад підприємства повинен постійно проводити якісно-кількісну оцінку фінансового стану підприємства, моніторинг зовнішнього середовища, оцінювати ризики, та їх вплив на підприємство, проводити діагностику антикризового стану та інші методи антикризового управління.

Питаннями менеджменту кризових ситуацій підприємства, антикризового управління займалися багато вітчизняних та зарубіжних учених. Так предметом наукових досліджень антикризового управління підприємств, побудова базових моделей, діагностування кризового стану присвятили свої праці науковці: Е. Альтман, П. Березівський, Д. Кейнс, Д. Рікардо, М. Кондратьєв, В. Василенко, Л. Лігоненко, І.Кривов'язюк та інші. Багато питань щодо антикризового менеджменту підприємств є невирішеними.

Саме тому, питання менеджменту кризових ситуацій підприємств є досить актуальними в період кризового стану економіки України.

Метою кваліфікаційної роботи виступає обґрунтування теоретичних засад і розробка рекомендацій щодо ефективної системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ».

Для досягнення зазначеної мети в кваліфікаційній роботі слід виконати низку завдань, до яких можна віднести:

- вивчення сутності та поняття менеджменту кризових ситуацій підприємства;
- вивчення методів дослідження та критеріїв оцінки кризового стану підприємства;
- проведення аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»;
- діагностика кризового стану та ступінь загрози банкрутства підприємства;
- розробка рекомендацій ефективних методів менеджменту кризових ситуацій на підприємство ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ», обґрунтування їх доцільності.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є чинники макро мікро середовища, моніторинг, діагностика кризового стану менеджменту кризових ситуацій на підприємстві.

Предметом дослідження виступають методи оцінки та практичні підходи менеджменту кризових ситуацій підприємства.

У роботі використані наступні методи дослідження: метод спостереження, порівняння та групування, метод аналізу та синтезу, групування, узагальнення, систематизація та синтез, статистичний аналіз, табличний та графічний методи та інші.

Інформаційну базу роботи було сформовано з матеріалів спеціальних наукових досліджень, наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, у контексті статистичної інформації, основних показників діяльності підприємства на основі річної звітності за 2020-2022рр. та фахових видань.

Практична цінність дослідження визначається потенціалом використання узагальнених висновків і рекомендацій для подальшого удосконалення методів антикризового управління кризових ситуацій підприємства.

Визначені слабкі сторони досліджуваного підприємства і розроблені відповідні заходи для їх усунення. Прогнозування виникнення та розвитку кризи на основі даних проведеного моніторингу. Розроблені попереджуючі заходи по зниженню вірогідності розвитку кризових явищ на підприємстві ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ».

Кваліфікаційна робота складається з вступу, основної частини, висновків та рекомендацій

1. ТЕОРИТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

1.2 Теоретичні основи менеджменту кризових ситуацій підприємства

Виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства завжди має високу імовірність в Україні та зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Питання про необхідність формування ефективної системи антикризового управління підприємством завжди ставляться перед управлінцями та власниками бізнесу незалежно від форми власності та видів діяльності. А в умовах війни в Україні, гостро ставляться задачі щодо формування ефективної системи антикризового управління підприємством.

Під час війни українські підприємства зазнали більше збитків, ніж за два роки епідемії, які були спричинені пандемією COVID-19. В довгостроковій перспективі результати завданої шкоди важко оцінити, так як, воєнні дії продовжуються. «За підрахунками Нацбанку, за час війни українська економіка втрачає 50% «неосвоєного» ВВП. Це означає, що економіка кожний тиждень для країни коштуватиме понад 50 млрд грн. – і це не враховуючи витрат від знищення інфраструктури» [3].

В умовах воєнного стану кожна ланка економіки України знаходиться у зоні ризику. Чимала кількість підприємств опинилась у регіонах активних бойових дій, що змусило їх припинити свою діяльність або провести релокацію виробництва та евакуацію особового складу на безпечніші території. «Так, за даними, міністерства економіки України, що створило державну програму релокації підприємств, понад 700 підприємств вже перемістили своє виробництво, більш ніж 470 з них вже відновили свою діяльність. Окрім цього, щонайменше 1700 підприємств очікують на евакуацію, а понад 320 знаходяться у процесі переїзду» [13].

Отже впровадження в підприємницьку діяльність України принципів антикризового управління починаючи із 2022 року є вкрай обов'язковою складовою менеджменту підприємств.

На думку Т.Рачинської, консультанта міжнародної компанії People Advisory Services EY в Україні « повномасштабна війна стала викликом для українського бізнесу. Компанії та підприємства евакуюють співробітників, перевозять потужності в безпечні або умовно безпечні регіони, волонтерять, підтримують ЗСУ й, головне, продовжують працювати. 74 % компаній в Україні мають антикризові команди - такого висновку дійшла компанія "EY", одна з найбільших у світі міжнародних компаній, що надає аудиторські, консультаційні та юридичні послуги, провівши дослідження серед українських компаній, які працюють під час війни» [15].

«Міжнародний експерт Т. Рачинська визначила, що « у розпал пандемії коронавірусу на початку 2020 року 61 % українських компаній мали сформований антикризовий комітет, ще 5 % - зрозуміли його важливість уже під час кризи та запланували створення такого комітету в найкоротші терміни. На початку 2022 року, з початком повномасштабної війни на території України, вже 74 % компаній створили антикризові команди в своїх компаніях» [15].

Головним завданням антикризової команди є мінімізація негативного впливу кризових ситуацій на діяльність бізнесу. У компанії "ЕУ" визначили три стадії кризи та завдання, які виконує ця команда:

- у період стабільності - запобігання кризі: моніторинг стану підприємства, прогнозування потенційних ризиків і розроблення запобіжних заходів;
- у період кризи - протидія: детальна діагностика ситуації, розроблення антикризового плану, розподіл обов'язків між відповідальними особами та контроль за дотриманням плану;
- після завершення кризи - "робота над помилками": аналіз впливу кризи на діяльність підприємства, оцінка ефективності роботи антикризової команди, «засвоєння уроків» для протидії кризам у майбутньому.

Найактивнішою стадією антикризового управління є протидія кризі, що вже настала. «Функції антикризової команди, залежно від її складу, можуть бути такі:

- забезпечення фінансової стабільності компанії під час кризової ситуації;
- упровадження рішень, спрямованих на підтримку постраждалих під час кризи співробітників, релокація співробітників» [15];
- «комунікація з працівниками, партнерами, ЗМІ;
- оцінка фізичних збитків на об'єктах; розв'язання питань, пов'язаних зі страховими відшкодуваннями;
- забезпечення безперервної роботи ІТ-інфраструктури компанії;
- співпраця з місцевими та національними правоохоронними органами;
- оцінка ризиків, правомірності антикризових планів та їх юридичних наслідків» [15].

Питанню антикризового управління присвячено велику кількість праць. «Так, Ладунка І.С., Андрюшина О.І. систематизували підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством, розглянули основні причини виникнення фінансової кризи на вітчизняних підприємствах, проаналізували систему антикризового управління підприємством» [4].

Гой В. В., Васильєв О. В. узагальнили питання антикризового управління на корпоративних підприємствах [5]. Докуніна К.І. [6] в своїй праці досліджує теоретичні підходи до розкриття сутності поняття

«антикризове управління підприємством» й виокремлює основні його функції на підприємстві [7].

У відповідності до концепції М. Мескона визнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації, тобто як "процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією". Найважливішим завданням більшості підприємств є прибуткова діяльність у довгостроковому періоді, тому антикризове управління, безпосередньо є складовою менеджменту підприємства в цілому.

На думку науковців визначено, що процесом антикризового розвитку можна керувати, тому що ці процеси на підприємстві є циклічними і зміни відбуваються по логістичній кривій, яка характеризує етапи виникнення передумов, проявлення процесів ускладнення, накопичення потенціалу подальших змін. Про це свідчать багато криз, що відбувалися в історії розвитку людства, виробництва й економіки

«Таким чином, подолання кризових явищ – процес цілком керований. «Про це свідчать багато криз, що відбувалися в історії розвитку людства, виробництва й економіки. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання» [1].

Процес розпізнавання кризи повинен базуватися на оцінці взаємозв'язку проблем та причин. Існування та характер такого взаємозв'язку може багато чого сказати і про небезпеку кризи та її характер, рис.1.1.

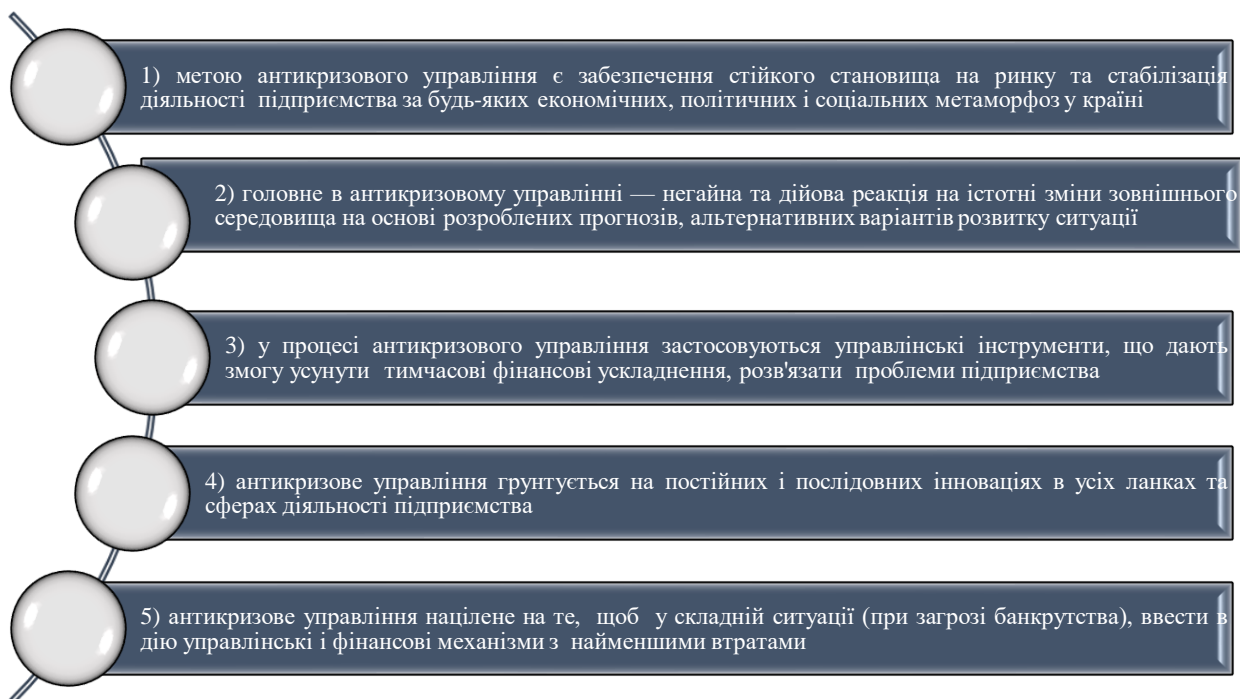


Рисунок 1.1– Основні відмінності антикризового управління

В управлінні підприємством повинен функціонувати так званий моніторинг антикризового розвитку. Це контроль процесів розвитку та відстеження їхніх тенденцій за критеріями антикризового управління.

Антикризове управління – це таке управління, де вже поставлено передбачення небезпеки кризової ситуації, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для наступного розвитку.

«Основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових – за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями» [8].

«Початок антикризового управління – це ідентифікація ознак кризової ситуації. На кожному підприємстві різні ознаки фінансової кризи, яка може проявлятися в декілька етапів залежно від причини, яка її спричинила. Фактори, які спричиняють кризу, більшість вчених поділяє на дві групи: - фактори зовнішнього середовища, - фактори внутрішнього середовища» [7].

«До факторів зовнішнього середовища, які спричиняють кризу, належать на підприємстві відносяться:

- негативні тенденції на ринку,
- монополізація ринку товару, який випускає підприємство,
- перевищення витрат над ціною реалізації продукції,
- несприятливе відношення стейкхолдерів,
- розвиток підприємства за неефективними стратегіями,
- зміна оточуючого середовища» [5; 6; 11; 15].

«До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, відносять фактори, які спричинені внутрішніми проблемами підприємства:

- зміни в тенденціях розвитку галузі, які не відслідкувало підприємство,
- втрата конкурентних переваг,
- неефективна стратегія розвитку,
- відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та менеджментом,
- внутрішні конфлікти,
- запізнена реакція на дії конкурентів,
- невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок,
 - неефективна реалізація інвестиційних та/чи інноваційних проектів тощо» [5; 6; 11; 15].

Підприємство є саморегульованою системою, що вказує на дію механізмів відновлення необхідної та відносної рівноваги.

«Серед ознак, що свідчать про наближення або наявність кризи на підприємстві, слід виділити наступні:

1. Негативна реакція суб'єктів зовнішнього середовища як партнерів по бізнесу (відмови постачальників, зниження попиту на продукцію підприємства зі сторони споживачів, тиск зі сторони кредитно-фінансових установ тощо).

2. Негативна реакція суб'єктів зовнішнього середовища як контролерів бізнесу (негативні аудиторські перевірки, публікації в ЗМІ про втрату іміджу компанії, позапланові перевірки державних органів тощо).

3. Негативна реакція внутрішнього середовища бізнесу (вихід одного із засновників зі складу підприємства, страйки трудового колективу, протидія профспілки тощо).

4. Різкі негативні зміни в динаміці фінансово-економічних показників діяльності підприємства, неможливість досягнення поставлених цілей та завдань діяльності впродовж 3-4 років» [1].

«Для такого передбачення необхідний чіткий набір ознак і показників кризового розвитку, методологія їх розрахунку та використання в аналізі. Передбачення криз можливе лише на основі аналізу ситуацій і тенденцій. Взагалі в розпізнаванні криз повинні бути задіяні усі показники оцінки стану підприємства» [1]. «Розпізнавання будується як на діючих в управлінні показниках, так і на спеціалізованих, котрі, імовірно, у майбутньому ще прийдеться розробляти. Наприклад, зниження продуктивності праці чи ефективності виробництва не може не відбивати можливість кризи. Воно може носити випадковий та епізодичний характер, але може й свідчити про тенденцію кризового розвитку» [1].

На кожному з наведених етапів менеджмент підприємства може розробити та впровадити антикризові заходи за допомогою інструментів антикризового управління.

Кризові ситуації на підприємстві відбуваються у декілька етапів:

- поява ознак кризи;
- виявлення кризи;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу.

Ефективність антикризового управління значним чином визначається дотриманням притаманних йому функцій та принципів. У системі антикризового управління в літературі виділяють такі функції [9; 10; 11]:

- планування – процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;
- організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;
- мотивація – система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;
- контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів» [9; 10; 11].

Виділяють такі цілі антикризового управління [12]: - «організаційні – цілі, які передбачають удосконалення системи та організаційної структури підприємства, зміну менеджменту підприємства та/чи організаційно-

правової форми; - виробничі – цілі, які, передбачають розширення асортименту, зниження виробничих витрат, випуск нових видів продукції, зниження відсотку браку; - фінансові – цілі, які передбачають забезпечення належного рівня прибутковості, платоспроможності, ліквідності рентабельності виробничої діяльності, ефективне управління грошовими потоками» [12] ; - «кадрові – цілі, які, передбачають формування сприятливих умов роботи персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи; - збутові – цілі, які передбачають формування ефективної системи логістики, зменшення збутових витрат, оптимізація трансакційних витрат укладання торговельних трансакцій» [12] ; - «маркетингові – цілі, які спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, а саме: товару, ціни, розподілу, просування; - інноваційні – цілі, які передбачають інноваційний розвиток промислового підприємства у всіх сферах діяльності підприємства» [12].

Антикризове управління формується на основі застосування послідовно основних принципів, рисунок 1.2.



Рисунок 1.2– Принципи антикризового управління

«Тенденція розвитку управління, яка випереджає розвиток кризи, характеризується низькими темпами розгортання кризи та наявністю управлінського потенціалу для виходу із кризової ситуації. Тут можливе виникнення нової невідповідності між зростанням складності управління та кризовим станом» [16, с. 239]. «Якщо декілька кризових ситуацій локального характеру проявляються одночасно (організаційного, техніко-технологічного, фінансового та іншого характеру), це може спричинити

появу системної кризи на підприємстві та вимагає більш цілеспрямованого та ефективнішого управління. Проте, в умовах наростаючої кризи відсутні необхідні кошти на реалізацію управлінських заходів антикризового характеру та відсутній досвід роботи в кризовій ситуації, що склалась» [16, с. 239].

«Історія становлення і розвитку ринкової економіки у багатьох країнах свідчить про те, що нерівномірність процесу її функціонування, змін обсягів виробництва і збуту, виникнення спадів виробництва, що характеризується як кризова ситуація, слід розглядати як деяку загальну закономірність. Ця закономірність тісно пов'язана з характером життєвого циклу підприємства. Взаємозв'язок розвитку життєвого циклу підприємства та антикризового управління ілюструє поступову його трансформацію із лояльного управління в агресивне»[1].

Життєвий цикл і розвиток антикризового процесу підприємства схематично представлено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3– Життєвий цикл і розвиток антикризового процесу підприємства

«Проблематика антикризового управління обширна і різноманітна. Вона залежить від кола ризиків, виникнення яких в процесі діяльності підприємства доведеться подолати, використовуючи їх на власну користь, випереджаючи конкурентів. Окрім цього, слід враховувати перебіг

кризового стану на підприємстві (початкова криза, наростаюча криза, спадаюча криза чи криза на стадії депресії)» [1].

«Головним завданням антикризового управління найчастіше виділяють розробку та запровадження найменш ризикових управлінських рішень, які дозволили б досягнути поставленої цілі і результату з мінімумом додаткових засобів і при мінімальних негативних наслідках. Тоді як головним завданням антикризового управління в умовах наростаючої кризи є навчитись не протидіяти кризовим явищам, а використовувати їх для свого ж блага: обирати найсильнішу сторону підприємства, виявлену завдяки проведеній діагностиці та саме в цьому напрямку завдавати шкоди конкурентам, обираючи при цьому будь-які управлінські технології» [1].

1.2. Методи та оцінка кризового стану підприємства

Недооцінка впливу кризових явищ на діяльність підприємства, неправильний вибір методу діагностики кризових явищ можуть призвести до повної або часткової руйнації господарських зв'язків підприємства, дисбалансу між окремими складовими потенціалу підприємства і навіть до повного банкрутства. Відтак, своєчасне розпізнавання ознак і природи кризи, її локалізації, використання елементів дослідження як засобу відновлення платоспроможності складають суть цілей діагностики під час вибору методів оцінки кризового стану підприємства [1].

«Актуальним завданням виступає розробка системи раннього запобігання і реагування для діагностики кризових ситуацій на підприємстві. Діагностика, виступаючи науковим інструментарієм, який забезпечує процес прийняття управлінських рішень, повинна забезпечувати вчасне реагування на виникнення проблем в процесі функціонування та розвитку підприємств, створювати передумови підвищення ефективності його діяльності» [1].

Менеджер практично неспроможний впливати на зовнішнє середовище і змушений до нього пристосовуватися, але впливати на внутрішню обстановку в колективі – його прямий обов'язок. При цьому варто брати до уваги, що підприємство лише ланка в системі ринку, тому так важливо домагатися відповідності його внутрішньої структури вимогам зовнішньому середовищу. Труднощі менеджерів в Україні пов'язані з відсутністю готових рецептів, чітких систем дій, необхідністю постійного пошуку нестандартного, оптимального для конкретних обставин рішення.

«Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню: планування, організація, мотивація і контроль, але кожна з них зазнає істотних змін:

– під час антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;– функція організації під час проведення антикризових заходів

зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

- система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;
- прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів» [17].

«Крім перерахованих функцій, під час антикризового управління великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики. Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору необхідної інформації з допомогою «слабких сигналів», нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики» [17]. На сьогодні існують чотири основні підходи до оцінки й прогнозування банкрутства підприємств, які базуються на експертних методах, економіко-математичних методах, штучних інтелектуальних системах, методах оцінки фінансового стану. Найбільш відомими з них є економіко-математичні моделі, а саме моделі, побудовані на основі дискримінантного аналізу. Дані моделі є простим та ефективним інструментом, застосування якого дає можливість з певною ймовірністю стверджувати, чи збанкрутує підприємство протягом певного часу, чи ні. Простота використання даних моделей полягає в їх чисельному визначенні, тобто в отриманні чисельного показника вірогідності банкрутства на основі обробки певного обсягу економічної та фінансової інформації оцінюваного підприємства. Модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства представлений на рис. 1.4

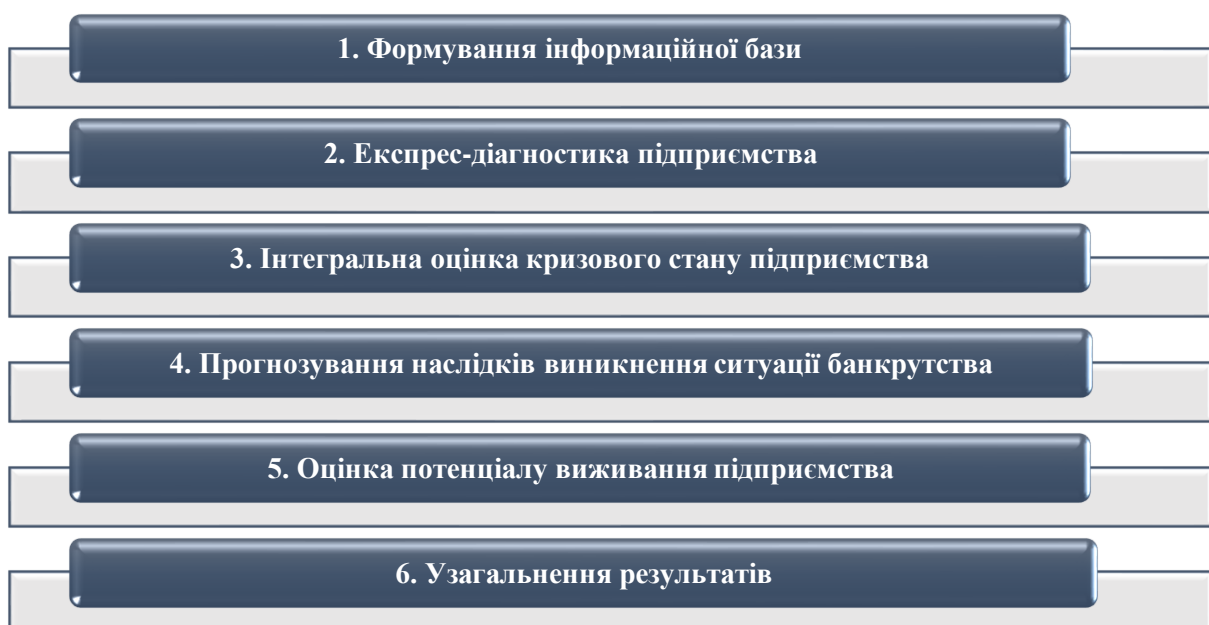


Рисунок 1.4 – Модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства

Перший етап це створення інформаційної бази дослідження. Проведення кризи потребує використання певної сукупності інформації внутрішнього та зовнішнього характеру стосовно результатів та перспектив діяльності підприємства, його фінансово-майнового становища.

«Експрес-діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства є другим етапом. Визначення глибини кризового стану підприємства та рівня загрози виникнення ситуації банкрутства в свою чергу є комплексним діагностичним дослідженням» [17].

«Третій етап це інтегральна оцінка кризового стану підприємства, спрямоване на глибоке розуміння поточної ситуації на підприємстві. Саме дана оцінка має бути покладена в основу розробки антикризової стратегії та переліку конкретних заходів»[17]. «Метод інтегральної оцінки дає змогу об'єднати в одному показнику багато різних за назвою, одиницями виміру, вагомістю та іншими характеристиками чинників. Наступний четвертий етап це прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства підприємства. Завданнями цього етапу діагностичного дослідження є оцінка вірогідності та можливих наслідків поглиблення кризи до останньої фази» [17].

«П'ятий етап це дослідження та оцінка потенціалу виживання підприємства. Оцінка можливостей відновлення нормального перебігу господарсько-фінансової діяльності підприємства та забезпечення його подальшого успішного розвитку є одним з найбільш складних та творчих (креативних) завдань діагностики кризи».

«Шостий етап це узагальнення результатів діагностування кризи розвитку підприємства. Проведення діагностики завершується формуванням загального висновку (звіту), в якому узагальнюються результати проведеної роботи. Таким чином, можна зробити такий висновок, що економічна діагностика розглядається як комплексне дослідження, різноманітне за своїми завданнями та місцем у системі управління. Діагностика кризи розвитку підприємства є комплексним економічним дослідженням, яке має власну логіку та структуру» [17].

«Організація попередження кризових явищ на підприємстві більш вигідна, тому що спрямована не тільки на одержання окремих ефектів, але й дає пряму економію поточних компенсаційних ресурсів. Реалізувати і перше, і друге, дозволяє система управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві» [19]. Своєчасне розпізнавання кризових явищ в діяльності підприємства – основне призначення діагностики. Система інформаційного забезпечення управління повинна забезпечити інтерпретацію отриманих даних і формування по них змістовних висновків. Тому, необхідним елементом системи управління попереджень та виходу з кризового стану є діагностика кризових станів, яка створює умови для поліпшення результатів діяльності.

Управління попередженням та виходом з кризового стану на підприємстві доцільно реалізовувати у такій послідовності, рис.1.5:



Рисунок 1.5 – Управління попередженням та виходом з кризового стану на підприємстві

«Система діагностики дозволяє виявити проблеми, на основі структурування та аналізу останніх розробити заходи, що спрямовані на недопущення аналогічних ускладнень у майбутньому, та створити дієві механізми прогнозування появи кризи, що в комплексі створює передумови для забезпечення стабільного, динамічного та стійкого розвитку економіки підприємства. В межах системи управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві під ефективним управлінням слід розуміти оптимальне управління, направлене на досягнення бажаного стану системи впродовж визначеного періоду часу з найменшими витратами» [1].

Ще й досі вчені-економісти не дійшли єдиної думки щодо системи коефіцієнтів для проведення діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. «Ситуація ускладнюється й тим, що досить важко зробити однозначний висновок про стан підприємства на основі системи фінансових показників, оскільки при досить великій кількості коефіцієнтів певна їх частина може відповідати нормативним значенням, а інша – матиме значення нижче нормативних. Крім того, зміни величин коефіцієнтів у динаміці важко однозначно інтерпретувати, оскільки чисельник і знаменник будь-якого коефіцієнта змінюються в часі» [16].

У більшості розроблених методик фінансової стійкості використовується коефіцієнтний метод та передбачено групування обраних об'єктів дослідження за класами фінансової стійкості залежно від отриманих на першому етапі результатів. «Групування здійснюється на основі порівняння коефіцієнтів із загальноприйнятими нормами та

характеристиці здатності поліпшувати (або принаймні утримувати) значення показників при зміні факторів впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства» [16].

Характеристика нормативних методик діагностики свідчить про те, що їх застосування відзначається високою практичною значимістю

«Інтегральні моделі авторства зарубіжних учених: Z – рахунок Альтмана, показник платоспроможності Конана і Гольдера, модель Спрінгейта, тест на ймовірність банкрутства Лису, 4-факторна модель Таффлера, модель Фулмера, тест на банкрутство Тамарі, модель Чессера та ін., а також вітчизняних науковців, таких як О. Терещенко, А. Матвійчук, Е. Колесарьта інші» [16].

Достатньо відомою із коефіцієнтних методик є система показників У. Бівера. Науковці вважають цю модель для проведення експрес-аналізу фінансового стану вітчизняних підприємств найбільш оптимальною.

У реальному житті досить часто виникають ситуації, коли фінансовий стан підприємства необхідно виміряти одним сукупним показником.

«Інтегральний метод передбачає побудову математичної оцінки сукупності індикаторів залежно від їхньої значущості для моделі. Оскільки ці моделі будуються на основі дискримінантного методу за статистичними даними підприємств певної країни, то використання моделей обмежене рамками цієї країни (або країн, схожих за системою бухгалтерського обліку, податків, розрахунку коефіцієнтів). Дані моделі можуть бути використані як підхід до побудови системи оцінки ймовірності банкрутства» [16].

Використання багатофакторного дискримінантного аналізу дає можливість здійснювати класифікацію деякої сукупності об'єктів на дві або більше груп, залежно від їхніх індивідуальних характеристик. Особливістю цього методу є формування функції, яка характеризує взаємозв'язок між зміною кількісних характеристик та якісною ознакою відповідної групи.

«Методи багатофакторного дискримінантного аналізу розраховують дискримінантні коефіцієнти моделі, а також значення Z-рахунку, які дають можливість з визначеним рівнем вірогідності віднести об'єкт до певної групи. Першою спробою Е. Альтмана була розробка двофакторної моделі прогнозування банкрутства залежно від значень показників коефіцієнтів покриття (Кп) та коефіцієнта фінансової залежності (Кфз). Перший характеризує швидкість, другий – фінансову стійкість» [16].

Ймовірність банкрутства тим менша, чим більший коефіцієнт покриття і менший коефіцієнт фінансової залежності і навпаки. Результатом групування є формування дискримінантної функції у вигляді так званого Z-рахунку, який описується формулою:

$$Z = 1,2 \times \text{Відношення власного оборотного капіталу до суми всіх активів підприємства} + 1,4 \times \text{Співвідношення нерозподіленого прибутку до суми всіх активів} + 3,3 \times \text{Рівень прибутковості активів} + 0,6 \times \text{Коефіцієнт фінансового ризику} + 1 \times \text{Коефіцієнт оборотності активів} \quad (1.1)$$

«Модель оцінки загрози банкрутства Таффлера. Модель Таффлера передбачає оцінку ймовірності банкрутства на основі чотирифакторної моделі Z-показника, який визначається зважуванням окремих цільових показників (X) на відповідний коефіцієнт відносної ваги (w), запропонував власне значення Z» [18]:

$$Z = 0,53K_1 + 0,13K_2 + 0,18K_3 + 0,16K_4, \quad (1.2)$$

«де K_1 – прибуток від реалізації/короткострокові зобов'язання;
 K_2 – оборотні активи/зобов'язання;
 K_3 – короткострокові зобов'язання/активи;
 K_4 – виручка від реалізації/активи.

«Якщо $Z_T > 0,3$ – підприємство має добрі довгострокові перспективи, при $Z_T < 0,2$ – є ймовірність банкрутства» [18].

«Модель Спрінгейта побудовано на підставі дослідження впливу чотирьох фінансових показників. Вважається, точність прогнозування банкрутства за цією моделлю становить 92%. Модель Спрінгейта має вигляд» [18]:

$$Z = 1,03A_1 + 3,07B_2 + 0,66C_3 + 0,4D_4, \quad (1.3)$$

«де A_1 – робочий капітал/загальна вартість активів;
 B_2 – прибуток до сплати податків та відсотків/загальна вартість активів;
 C_3 – прибуток до сплати відсотків/короткострокова заборгованість;
 D_4 – обсяг продажу/загальна вартість активів» [18].

«Вірогідність точного прогнозу за моделю Спрінгейта складала 92% на момент її створення, тому вона також не може бути повністю використовуватися для оцінки загрози кризи, банкрутства українських підприємств» [18].

«Наступна модель оцінки ймовірності банкрутства О.О.Терещенка побудована на основі кількох методик прогнозування банкрутства та має вигляд» [18]:

$$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6 \quad (1.5)$$

де X_1 – відношення виручки до поточних зобов'язань;
 X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;
 X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;
 X_4 – відношення чистого прибутку до виручки;
 X_5 – відношення виробничих запасів до виручки;
 X_6 – відношення виручки до основного капіталу.

Якщо:

$Z > 2$ – підприємству банкрутство не загрожує;

- $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена;

- $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства.

«Крім моделей, побудованих на основі дискримінантного аналізу, існують інші моделі діагностики банкрутства, зокрема: система показників У. Бівера; логіт-моделі Дж. А. Олсона та Дж. Фулмера; модель CART.

Інші моделі оцінки схильності підприємства до банкрутства орієнтовані на фактор фінансової стійкості, при якій зовсім не враховується галузева специфіка стійкості діяльності підприємств» [38].

«Модель оцінки загрози банкрутства Дж. Фулмера була побудована на вибірці з 60 компаній – 30 успішних і 30 банкрутів. Середній розмір сукупних активів фірм у вибірці – 455 тис. долл. Початкова версія моделі включала 40 коефіцієнтів. Точність прогнозу банкрутства – 98% за 1 рік до банкрутства; 81% за 2 роки. Загальний вигляд моделі такий» [38]:

$$H = 5,528V_1 + 0,212V_2 + 0,073V_3 + 1,270V_4 - 0,120V_5 + \quad (1.5) \\ + 2,335V_6 + 0,575V_7 + 1,083V_8 + 0,894V_9 - 6,075$$

де V_1 - нерозподілений прибуток минулих років/сукупні активи;

V_2 – обсяг реалізації/сукупні активи;

V_3 – валовий прибуток/сукупні активи;

V_4 – грошовий потік/сукупна заборгованість;

V_5 – сукупна заборгованість/сукупні активи;

V_6 – поточні пасиви/сукупні активи;

V_7 – lg (матеріальні активи);

V_8 – оборотний капітал/сукупна заборгованість;

V_9 – lg (валовий прибуток/виплачені відсотки).

«Настання неплатоспроможності неминуче при $H < 0$. Проблеми практичного застосування моделі Фулмера аналогічні до проблем застосування моделі Олсона» [38].

Однак названі моделі не можуть бути ефективно застосовані в умовах України, оскільки, по-перше, побудовані на статистичних даних закордонних компаній, по-друге, показники бухгалтерської звітності вітчизняних і закордонних компаній не співпадають, по-третє, моделі не враховують галузевої специфіки.

Крім того, дані моделі будуть давати надійні результати лише при достатньо стійких умовах функціонування підприємств.

Із вичлененого матеріалу можна визначити, що підприємства України функціонують в умовах нестаціонарного, агресивного середовища, тому необхідна розробка заходів та методів антикризового управління підприємства, який буде базуватися на комплексі адаптивних моделей. Окрім цього, слід відзначити, що використання вищезгаданих моделей дає

можливість лише оцінити вірогідність кризового стану підприємства, та прийняти антикризові заходи для зменшення кризового стану підприємства.

Головною метою антикризового управління є розроблення та першочергова реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш загрозливих факторів, що призводять до кризи на підприємстві. Такими заходами при запровадженні антикризового управління на підприємстві мають бути, рис.1.6:



Рисунок 1.6– Заходи антикризового управління на підприємстві

Попри виявлені недоліки, використання інтегрального критерію для діагностики кризового стану підприємства має широку сферу свого прикладного застосування. В отриманні інформації щодо діагностики кризового стану підприємства усі зацікавлені від керівників та власників, так і зовнішні користувачі. Основна внутрішня потреба підприємства, що задовольняється із використанням інтегральних методик у ході його діагностики – це постійне відстеження економічних змін і впливу управлінських рішень на фінансовий стан підприємства.

Отже вдосконалення та розробка інтегральних методик на наш погляд є одним із перспективних сучасних напрямів методичного забезпечення діагностики кризового стану підприємств України, особливо в умовах економічних криз та війни.

2. ОЦІНКА МЕНЕДЖМЕНТУ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»

2.1 Характеристика фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» розпочало свою діяльність на початку 2019 року та і зареєстровано виконкомом м. Кривий Ріг. Товариство з обмеженою відповідальністю «Товариство», надалі за текстом – «Товариство», засноване у встановленому Законом порядку, є юридичною особою за законодавством України і діє згідно з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, іншими чинними законодавчими актами, та Статутом.

Метою створення і місією діяльності підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» є сприяння формуванню і розвитку ринку, практична реалізація всеукраїнських, міжрегіональних програм сприяння розвитку економіки, сприяння найбільш повному задоволенню потреб суспільства і населення у продукції, товарах і послугах, реалізація на основі отриманого прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і співробітників.

Основним видом діяльності підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» є надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; неспеціалізована оптова торгівля, та інші види діяльності: надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; надання в оренду інших машин, устаткування та товарів; рекламні агентства; посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації; надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; надання в оренду вантажних автомобілів.

Ефективність функціонування діяльності підприємства в цілому як складної системи значною мірою залежить від побудови менеджменту, правильності визначення і застосування методів управління, та розробки системи раннього запобігання і реагування для діагностики кризових ситуацій.

Діяльність ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» відбувається в умовах відсутності вчасної та точної інформації про всі наслідки управлінських рішень, про негативні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі його функціонування.

Мінливе та непередбачуване соціально-економічне становище України, значний вплив війни з росією дуже негативно впливає на діяльність усіх підприємств України. ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» розпочало свою діяльність в кризовий період для більшості підприємств нашої держави, адже в 2019-2022рр. значно погіршуються умови постачання, логістики, ускладнився процес реалізації продукції, відбулося значне

зростання цін, інфляційні процеси, зменшення доходів населення та інші наслідки військової агресії.

Щоденно із різноманітними ризиками стикається ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ».

Саме ризики, які виникають в діяльності підприємства, можуть негативно вплинути на його діяльність та спричинити кризу.

Тому, основними першочерговим завданням дослідження та оцінки менеджменту кризових ситуацій на підприємстві є проведення аналізу фінансово-економічних показників, виявлення впливу різних негативних чинників, що впливають на прибуткову діяльність підприємства.

Основними показниками які дають оцінку фінансовому стану підприємства є показники балансу та форми 2. Результати горизонтального аналізу балансу підприємства подано у табл. 2.1.

Таблиця 2.1- Горизонтальний аналіз балансу підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» за 2019-2021рр.

баланс	ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»			Відхилення, (+,-)	Відхилення, (+,-)	Відносне відхилення у %
	2019р	2020р	2021	2021/2019	2021/2020	2021/2020
Активи						
Необоротні активи	44669	21308	52343	+7674	+31 035	+145
Оборотні активи	101000	150250	269755	+168 755	+119 505	+79
Витрати майбутніх періодів	3,0	72,0	11,0	+8	-61	-84
Баланс	145672	171630	322109	+176437	+150 479	+87
Пасиви						
Власний капітал	23213	18393	34893	+11680	+16500	+89
Довгострокові зобов'язання	49773	37681	1953	-47 820	-35728	-94,8
Поточні зобов'язання	72686	112251	285263	+212 577	+173 012	+154
Доходи майбутніх періодів		3 305,0		-	-3305	-
Баланс	145672	171630	322109	+176437	+150 479	+87

Аналізуючи баланс підприємства за період діяльності 2019-2021рр, в табл.2.1 визначено що відбулося збільшення статей балансу в абсолютних показниках, крім довгострокових зобов'язань.

Загальна вартість активів підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» за 2021р. становить 322109 тис. грнУ порівнянні із 2019р. відбулося збільшення загальної вартості активів на +176437 тис. грн. (+87%).

Довгострокові зобов'язання сягають 1953 тис. грн. у 2021році що на 35728 тис. грн. (- 94,8%);менше ніж у минулому 2020р. Поточні зобов'язання складають 285263 тис.грн., що на +173 012тис.грн. більше ніж у попередньому періоді.

Збільшення активів за звітний період пов'язане із збільшенням власного капіталу, що вказує на позитивну тенденцію діяльності підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ», рис.2.1.

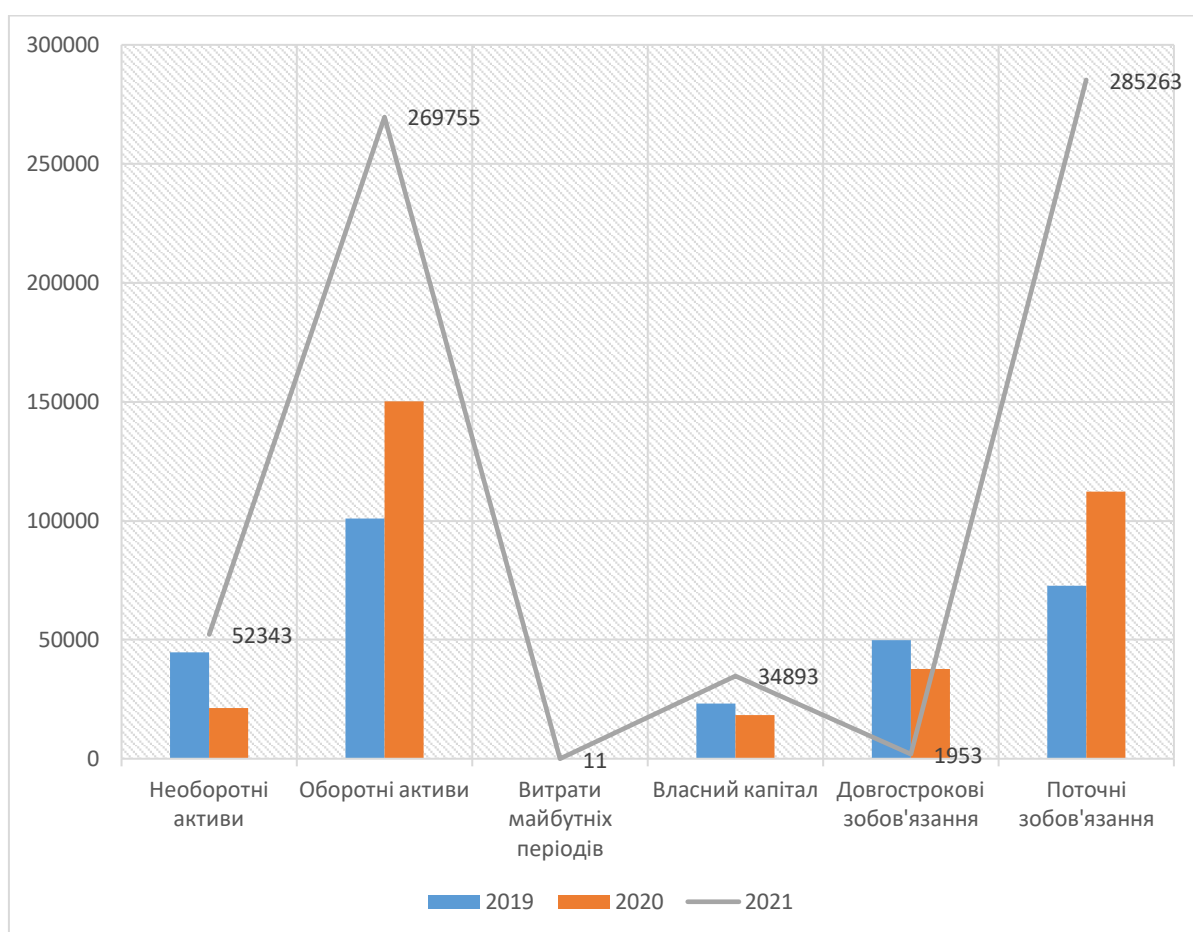


Рисунок 2.1– Аналіз балансу підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» за 2019-2021рр.

Підприємство станом на 31.12.2020 року має власних основних засобів за залишковою вартістю на суму 29823 тис. грн. (будинки, споруди та передавальні пристрої – 22106 тис. грн., машини та транспортні засоби – 5952 тис. грн., інструменти, прилади, інвентар (меблі) – 355 тис. грн., інші основні засоби – 52 тис. грн., малоцінні необоротні матеріальні активи – 1348 тис. грн.).

Таблиця 2.2- Аналіз фінансових результатів ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» за 2020-2021рр.

Показники	абсолютна величина (тис.грн.)		Відхилення у %
	За 2020р.	За 2021р.	
дохід від реалізації продукції	40972	68021,7	+66
чистий дохід від реалізації пр	34143,3	57469,9	+68
собівартість реалізованої продукції	-27558	-42523,7	+54
прибуток	6585,2	14946,2	+126
інші операційні доходи	4827,6	2976,2	-39
адміністративні витрати	-2568,1	-4452,9	+73
витрати на збут	0	-14	-
інші операційні витрати	-5232,9	-2934,7	-44
Прибуток	3611,8	10520,8	+191
інші фінансові доходи	56,6	0	-
Інші доходи	5399,6	0	-
Фінансові витрати	-2566,9	-5934,7	+131
Інші витрати	-5819,2	-35,1	-94
Прибуток	625,3	4551	-627

Аналізуючи показники фінансових результатів, табл.2.2. чистий дохід в ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» 2020 році склав 34143,3 тис. грн., у 2021 році він збільшився на 23326,6 тис. грн. і склав 57469,9 тис. грн.

Темп приросту за 2021 рік склав (+68% (57469,9 - 34143,3) / 34143,3 * 100). Відмітимо, що

Свою прибуткову діяльність підприємство розпочало із 2019 року, питома вага чистого доходу в доходах ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» у 2021 році склала 95% (57469,9/ 60 446,1 * 100).

«Враховуючи той факт, що «управління попередженням та виходом з кризового стану на підприємстві на думку науковців, доцільно реалізовувати с першого етапу: організації постійного моніторингу за внутрішнім та зовнішнім середовищем, виявлення можливих причин та факторів, що здатні спричинити кризу на підприємстві» [16].

На думку фахівців моніторинг треба проводити на постійній основі для отримання реальної ситуації на кінець кожного місяця діяльності підприємства, використовуючи платформу програми, яка формує фінансову звітність.

Моніторинг за внутрішнім середовищем доцільно продовжити на основі даних підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» за допомогою розрахунку фінансових коефіцієнтів використовуючи річну звітність Баланс (Ф1 –звіт про фінансовий стан), та Звіт про фінансові результати (Ф2 – звіт про сукупний дохід) за три роки діяльності підприємства, табл.2.3.

Таблиця 2.3-Аналіз коефіцієнтів ліквідності та рентабельності ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»

Оцінка ліквідності	На кінець 2019р.	На кінець 2020р.	На кінець 2021р.	Відхилення (+,-) 2021/2019рр.	Відхилення (+,-) 2021/2020рр.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,21	0,33	0,06	-0,15	-0,27
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,05	1,14	1,3	+0,25	+0,16
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,25	3,12	2,2	-0,05	-0,92
4. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,58	0,68	0,71	+0,13	+0,03
5. Коефіцієнт фінансової залежності	1,6	1,87	1,55	-0,05	-0,32
6. Коефіцієнт фінансування	2,54	3,84	5,65	+3,11	+1,81
7. Коефіцієнт маневреності власних оборотних активів	0,45	0,54	0,47	+0,02	-0,07
8. Коефіцієнт обіговості всього капіталу підприємства	0,60	0,62	0,67	+0,05	+0,05
9. Коефіцієнт обіговості оборотних активів	1,49	1,35	1,77	+0,28	+0,42
Показники рентабельності					
10. Рентабельність активів у %	0,05	0,07	0,06	+0,01	-0,01
11. Рентабельність власних оборотних активів у%	-0,09	-0,09	-0,04	-0,05	-0,05
12. Рентабельність продукції %	0,25	0,33	0,23	-0,02	-0,1
13. Валова рентабельність продажів у%	0,20	0,20	0,10	0	-0,10
14. Рентабельність власного капіталу у%	0,10	0,35	0,13	-0,03	-0,22

Аналізуючи коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» за три роки діяльності підприємства, табл.2.3, визначено, що абсолютна ліквідність змінювалася. Підприємство у 2021 році зможе погасити тільки 6% своєї короткострокової заборгованості за рахунок найбільш ліквідної частини активів – грошових коштів, проти 33% у 2020 році (відхилення - 0,27). Цей показник знизився на 0,27 у.о., у поточному році, що пов'язано із зменшенням ліквідних активів - грошових коштів у 2021р., яке відбулося швидше ніж зниження поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» становить на кінець 2021 року 1,3. Даний показник є вищим рекомендованого рівня (0,7), що є позитивним фактором для підприємства. За 2020 рік досліджуваний

показник зменшився на 0,16, а в порівнянні із показником за 2019 року - зменшився на 0,25. Такий результат швидкої ліквідності за 2021 рік вказує, що підприємство зможе погасити повністю свою короткострокову заборгованість за рахунок грошових коштів та частково за рахунок повернення дебіторської заборгованості. Високий рівень (збільшення на +0,16) коефіцієнта швидкої ліквідності у 2021р. вказує на зростання дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт загальної ліквідності по ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» за період 2019-2021рр. відповідає нормативному значенню так у 2019р.(2,25), у 2020р.(3,12), у 2021р. (2,2) і вказує, що підприємство має достатньо коштів для погашення усіх короткострокових зобов'язань, рис.2.1.

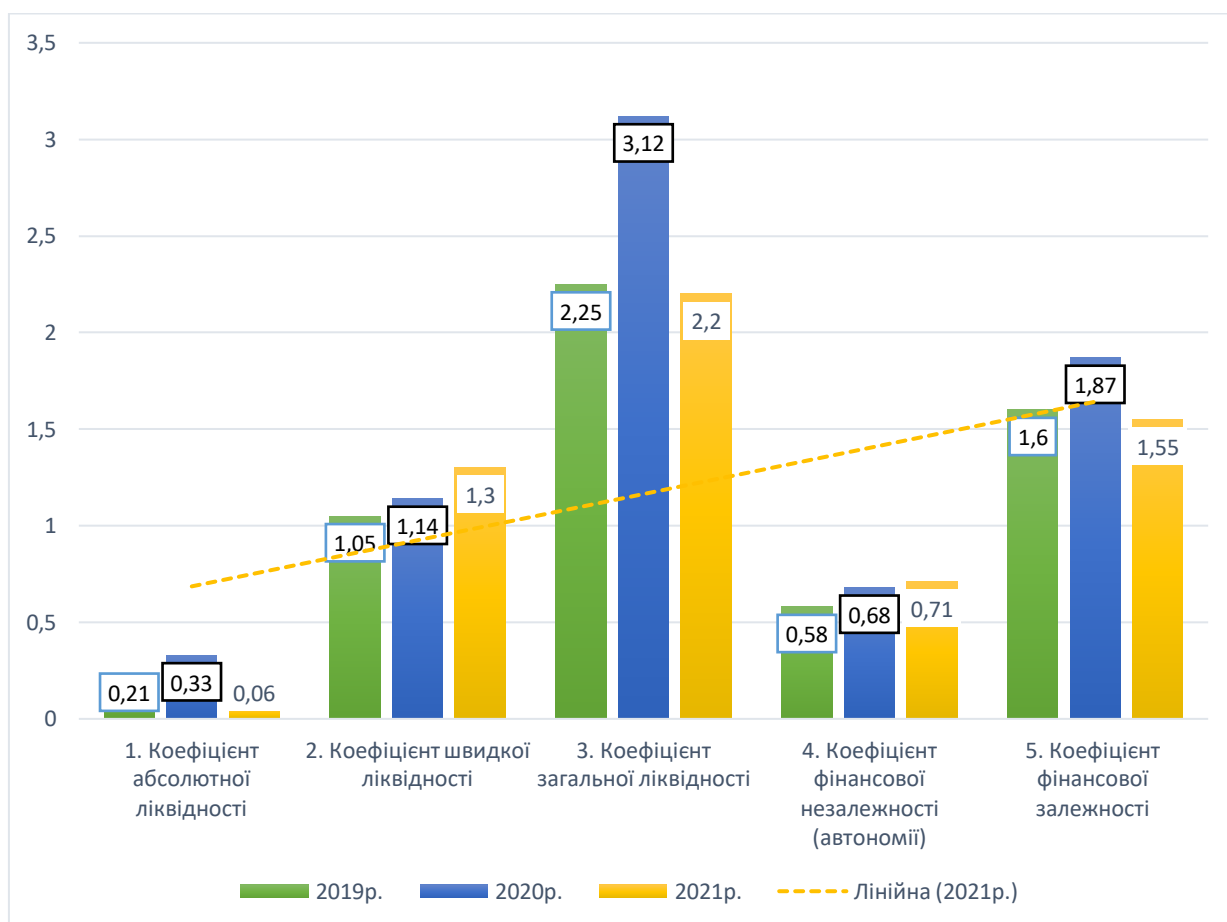


Рисунок 2.2– Оцінка ліквідності підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» за 2019-2021рр.

Показник фінансової незалежності (автономії) вважають один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. За звітний період у 2021р. цей коефіцієнт зріс на 3% і дорівнює 0,71 проти 0,68 у 2020 році. Це означає, що ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» майже 71% активів може профінансувати за рахунок власного капіталу. Високе значення показника вказує на фінансову стійкість підприємства в середньостроковій перспективі, при мінімальних зовнішніх ризиках.

Коефіцієнт фінансової залежності показує, яка сума загальної вартості майна підприємства припадає на 1 грн. власного капіталу. Цей показник є оберненим до коефіцієнта автономії, то він змінюється відповідно коефіцієнту автономії.

В 2019 році коефіцієнт фінансової залежності ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» дорівнює (-1,6), в 2020 -(-1,86), в 2021 році - (-1,55).

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» становить на кінець 2021 року 0,7. Даний показник є вищим рекомендованого рівня (0,6), що є позитивним фактором для підприємства. За 2021 рік досліджуваний показник зменшився на 0,1, а в порівнянні із показником за 2019 рік - зменшився на 0,1

Отже, оцінивши ліквідність та фінансову стійкість підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» за три роки можемо стверджувати, що його фінансовий стан є стійким але залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Оцінку ефективності та прибутковості роботи підприємства визначено та проаналізовано на основі коефіцієнтів показників рентабельності, рис.2.2.

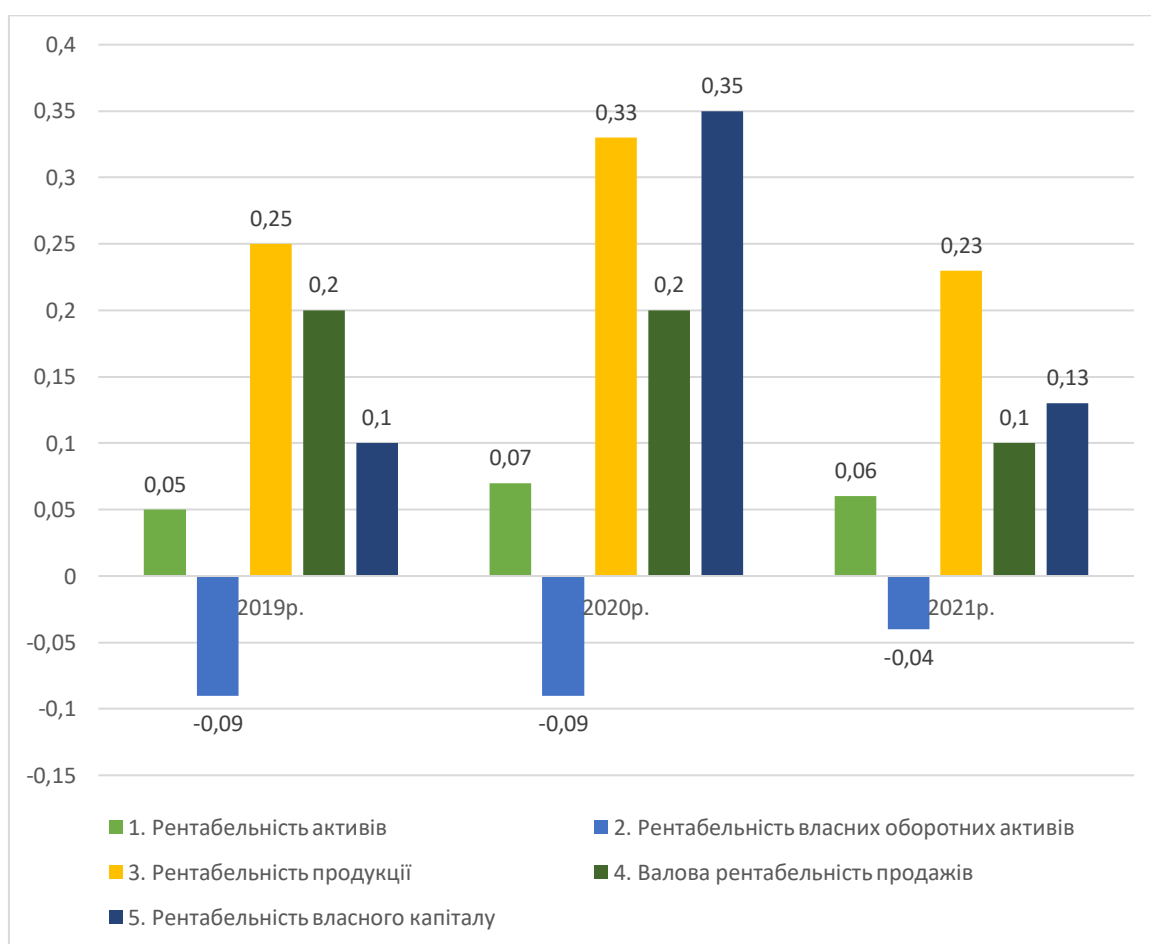


Рисунок 2.3.– Оцінка коефіцієнтів рентабельності підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» за 2019-2021рр.

Підприємство вважають рентабельним, якщо результати від його діяльності покривають витрати та утворюють достатню суму прибутку для нормального функціонування підприємства.

Висновки за результатами аналізу рентабельності наступні: рентабельність активів за 2021 р. склала 0,06 і показує, скільки прибутку припадає на 1 грн. активів, тобто характеризує ефективність управління підприємством.

Другим важливим показником є рентабельність продукції, яка обчислюється відношенням чистого прибутку на собівартість реалізованої продукції у відсотках.

За даними табл.2.3 визначено, що рентабельність продажу підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» в 2019-2020 рр. становило 20,0%, в 2021 році показник склав 10%. За досліджуваний період відбулося зменшення показника на 10% є що негативною тенденцією, тобто на 1 грн. продажу приходилося 10 коп прибутку.

Визначено що рентабельність капіталу підприємства в 2019 році становить 10%, в 2020 році рентабельність капіталу склала 35%, в 2021 році показник знизився на 22% , має значення 13% за рік.

На основі проведеного аналізу можна дійти висновку, що підприємство є економічно активним за характеристиками оборотності активів, має достатню ліквідність, фінансову стійкість, здійснює прибуткову діяльність за період 2019-2021рр., при незначних коливаннях основних результативних показників, що може вказувати на наявність кризових ситуацій в системі менеджменту.

2.2 Діагностика кризового стану та загрози банкрутства на підприємстві

Управління попередженням та виходом з кризового стану на підприємстві в реаліях сучасного стану економіки в Україні доцільно провести діагностику кризового стану та загрози банкрутства на ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» на основі використання інтегральних моделей. Інтегральні моделі авторства зарубіжних учених таких як: Z – рахунок Альтмана, модель Спрінгейта, модель Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова, 4-факторна модель Таффлера, а також вітчизняного науковця О. Терещенко детально проаналізовано результати розрахунків, визначен рівень кризового стану підприємства за визначеними моделями в першому розділі роботи.

Таблиця 2.4- Оцінка ступеня загрози банкрутства за моделлю 5 – факторною Альтмана

Показники	ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»	
	2020р.	2021р.

A_1 – робочий капітал/сума активів (ліквідність);	0,36	0,33
B_2 – нерозподілений прибуток/сума активів (сукупна прибутковість за період діяльності);	0,10	0,15
C_3 – прибуток до виплати процентів і податків/сума активів (прибутковість);	0,004	0,01
D_4 – ринкова вартість власного капіталу/балансова оцінка заборгованості;	0,32	0,24
E_5 – обсяг продажів/сума активів (рівень оборотності капіталу)	0,2	0,12
$Z = 1,2A_1 + 1,4B_2 + 3,3C_3 + 0,6D_4 + 1E_5$	0,98	0,90

Отримані розрахунки вказують на дуже високу ймовірність (рівень загрози) банкрутства для ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» за моделлю Альтмана, так як $Z_{2020} = 0,98$, відповідно $Z_{2021} = 0,90$.

За визначеною шкалою Альтмана результати вказують на дуже високу загрозу до банкрутства.

На думку іноземних експертів спрогнозувати вірогідність банкрутства за допомогою 5-факторної моделі Альтмана за 1 рік можна з точністю до 90%, за 2 роки – до 70%, тобто достовірність отриманого результату по підприємству ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» складає 70%.

Тому доцільно розрахувати оцінку ступеня загрози банкрутства за моделлю Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова, табл.2.5.

Таблиця 2.5- Оцінка ступеня загрози банкрутства за моделлю Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова

Показники	ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»	
	2020р.	2021р.
K_o – коефіцієнт забезпеченості власними коштами;	1,46	1,2
$K_{тл}$ – коефіцієнт поточної ліквідності;	0,33	0,06
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;	0,01	0,7
$K_{пр}$ – рентабельність власного капіталу (відношення прибутку до власного капіталу).	0,35	0,13

$R = 2 K_o + 0,1 K_{тл} + 0,08 K_i + 0,45 K_m + K_{п}$	4,17	2,86
--	------	------

Отримані результати за моделлю за моделлю Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова по підприємству ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» $R_{2020}=4,17$, $R_{2021}=2,86$ свідчать що підприємство знаходиться у задовільному стані, тому що рейтингове число R є більшим за 1.

«Для підтвердження отриманих результатів за моделями Альтмана та за моделлю Р.С. та Г.Г. Кадикова проведемо розрахунок аналогічного показника рівня ризику за іншою методикою, а саме з «використанням моделі Таффлера. Дана методика здатна ідентифікувати потенційну компанію-банкрута із ймовірністю 97% протягом року. Для розрахунку використовується формула» [18] (2.1):

$$Z - \text{фактор} = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4 \quad (2.1)$$

Таблиця 2.6-Оцінка ступеня загрози банкрутства за моделлю Таффлера

Показники	ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»	
	2020р.	2021р.
X1 – прибуток від продажів/короткострокові зобов'язання;	0,05	0,16
X2– оборотні активи/(короткострокові+довгострокові зобов'язання);	1	0,9
X3 – довгострокові зобов'язання/загальна сума активів;	0,2	0,06
X4– загальна сума активів/виручка від продажів;	5,02	5,60
$Z - \text{фактор} = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4$	0,95	1,11

$$Z - \text{фактор за 2020р.} = 0,53 \times 0,05 + 0,13 \times 1 + 0,18 \times 0,2 + 0,16 \times 5,02 = 0,95$$

$$Z - \text{фактор за 2021р.} = 0,53 \times 0,16 + 0,13 \times 0,9 + 0,18 \times 0,06 + 0,16 \times 5,6 = 1,11$$

«Якщо величина інтегрального показника $Z > 0,3$, це говорить про те, що у підприємства непогані довгострокові перспективи, а якщо $Z < 0,2$, то банкрутство є більш ніж ймовірним»[18].

Розраховані інтегральні показники за моделлю Таффлера по ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» $Z_{2020} - 0,95$; $Z_{2021} - 1,11$ вказують на непогану довгострокову

перспективу діяльності підприємства, ймовірність настання банкрутства у 2020-2021 роках досить мала.

Для порівняння отриманих результатів та формування практичних висновків та рекомендацій доцільно провести аналіз використання моделі О.О. Терещенка для оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» у 2020-2021 рр. Оцінка банкрутства за допомогою моделі Терещенко. Ця модель була побудована на основі кількох методик прогнозування банкрутства, її називають: універсальна дискримінаційна модель визначення банкрутства або функція Терещенка. Порядок розрахунку наступний: визначають «як $1,5 \times$ Відношення грошових потоків до зобов'язань + $0,08 \times$ Відношення валюти балансу до зобов'язань + $10 \times$ Відношення прибутку до валюти балансу + $5 \times$ Відношення прибутку до виручки від реалізації + $0,3 \times$ Відношення виробничих запасів до виручки від реалізації + $0,1 \times$ Відношення виручки від реалізації до валюти балансу» [18].

«Критерії цієї Якщо: $Z > 2$ – підприємству банкрутство не загрожує; $-1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена; $-0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства» [18]. Оцінку ступеня загрози банкрутства за моделлю Терещенко розраховано на основі показників підприємства за 2020-2021 рр., табл.2.7.

Таблиця 2.7-Оцінка ступеня загрози банкрутства за моделлю Терещенко

Показники	ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»	
	2020р.	2021р.
X1 – відношення грошових потоків до зобов'язань;	0,3	0,2
X2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;	1,14	1,05
X3 – відношення прибутку до валюти балансу;	0,03	0,1
X4 – відношення прибутку до виручки від реалізації;	0,2	0,8
X5 – відношення виробничих запасів до виручки від реалізації	0,15	0,13
X6 – відношення виручки від реалізації до валюти балансу.	0,2	0,18
$Z = 1,5 \cdot X1 + 0,08 \cdot X2 + 10 \cdot X3 + 5 \cdot X4 + 0,3 \cdot X5 + 0,1 \cdot X6$	1,92	5,4

$$Z_{2020} = 1,5 \cdot 0,3 + 0,08 \cdot 1,14 + 10 \cdot 0,03 + 5 \cdot 0,2 + 0,3 \cdot 0,15 + 0,1 \cdot 0,2 = 1,92$$

$$Z_{2021} = 1,5 \cdot 0,2 + 0,08 \cdot 1,05 + 10 \cdot 0,1 + 5 \cdot 0,8 + 0,3 \cdot 0,13 + 0,1 \cdot 0,18 = 5,4$$

За даними отриманими після розрахунку моделі Терещенко по ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» Z_{2020} дорівнює $-1,92$; Z_{2021} дорівнює $-5,4$ вказують на те, що підприємству банкрутство не загрожує, ймовірність його настання у 2022-2023рр. досить мала.

«Модель Терещенка, розроблена для українських компаній, не ідентифікувала фінансовий стан у 51,4% аналізованих підприємств. Для тих підприємств, що були розпізнані, помилок в ідентифікації фінансово стійких компаній не було» [20]. Всі розрахунки вищезазначених моделей прогнозування банкрутства на прикладі досліджуваного підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8– Зведені інтегральні показники оцінки кризового стану підприємства за 2020-2021рр.

Види інтегральних моделей ймовірності настання банкрутства	ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»		Критерії моделі
	2020р.	2021р.	
1	2	3	4
Модифікована п'ятифакторна модель Альтмана $Z = 1,2A_1 + 1,4B_2 + 3,3C_3 + 0,6D_4 + 1E_5$	0,98 Зона невизначеності	0,90 Зона невизначеності	Якщо $I_b \geq 2,99$ потрапляють в число фінансово стійких підприємств, для яких $I_b < 1,81$ є нестабільними, а інтервал від 1,81 до 2,99 складає зону невизначеності
Модель Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова $R = 2 K_o + 0,1 K_{тл} + 0,08 K_i + 0,45 K_m + K_p$	4,17 Низька	2,86 Низька	Якщо рейтингове число R є більшим за 1, то підприємство знаходиться у задовільному стані, якщо менше за 1 – у незадовільному
Модель Таффлера $Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4$	0,95 Низька	1,11 Низька	Якщо $I_b > 0,3$, це говорить про те, що у підприємства непогані довгострокові перспективи, а якщо $I_b < 0,2$, то банкрутство є більш ніж ймовірним

Модель Терещенко $Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6$	1,92	5,4	Якщо: $Z > 2$ – підприємству банкрутство не загрожує; - $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена; - $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства
	Висока	Низька	

Проаналізувавши інтегральні показники оцінки кризового стану підприємства за 2020-2021рр., табл.2.8, у результаті дослідження виявлено, що ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» має всі ознаки низької ймовірності банкрутства. Так, всі обрані для розрахунку моделі надали позитивний результат. Однак за результатами розрахунку модифікованої п'ятифакторної моделі Альтмана підприємство попало в зону невизначеності, ситуація є неоднозначною бо точність прогнозу складає 70%. Основною причиною таких розрахунків, є той факт що використовуються для розрахунку різних моделей неідентичні коефіцієнти.

«Застосовувати вищезазначені моделі для підприємств України потрібно з огляду на те, що вони були побудовані вченими на статистичній вибірці зарубіжних компаній. А враховуючи те, що в Америці та інших європейських країнах бухгалтерська звітність має стандарти, що різняться (GAAP), коефіцієнти виходять неідентичними» [20].

«Отже ці обставини не дають змоги механічно використовувати аналізовані моделі для країн із розвинутою економікою, оскільки вони мають низьку здатність оцінювати реальний фінансовий стан підприємств в умовах трансформаційної економіки. Проте ці моделі можна використовувати як рекомендаційні, оскільки вони є універсальними і включають у себе основні фінансові коефіцієнти» [20].

2.3. Оцінювання чинників формування ефективної системи менеджменту на ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» для забезпечення стабільності його діяльності

На діяльність підприємства суттєвий вплив мають внутрішнє та зовнішнє середовище, які мають різний характер впливу: (+позитивний), (-негативний).

Оцінювання фактори формування системи менеджменту на ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» для забезпечення стабільності його діяльності доцільно проводити використовуючи PEST-аналіз, який є інструментом довгострокового стратегічного планування і складається як правило від одного до трьох років.

«При проведенні PEST-аналізу потрібно враховувати такі дві позиції:
 – аналіз стратегічних факторів кожного з компонентів повинен бути достатньо системним, тому що в житті всі компоненти між собою взаємопов'язані;

– PEST-аналіз – це інструмент, що склався з чотирьохелементного стратегічного аналізу, але потрібно пам'ятати, що діяльність кожного підприємства в зовнішньому середовищі також залежить від власного набору ключових факторів, який найбільш впливає на його бізнес» [22].

Найбільш впливовими факторами макросередовища, які визначають діяльність ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» є: економічні, політичні, правові, соціальні, технологічні та демографічні.

На нашу думку, необхідно постійно відслідкувати за змінами законодавства в Україні, за нормативними документами органів влади, фінансово-кредитною політикою держави, укладеними урядом міжнародних угод, отриманням міжнародної допомоги від МВФ та інше.

Основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність підприємства, є зміна уряду, політична нестабільність у країні у зв'язку із війною із росією, введення військового стану, зменшення доходів населення, дефіцит держбюджету, та інші фактори. Результати PEST-аналізу ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» та можливі дії підприємства представлені в табл.2.9.

Таблиця 2.9– Результати PEST-аналізу ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»

Група факторів	Фактори	Ступінь впливу на підприємство бал	Характер впливу	Інтегрний пок-ик важливості факторів	Можливі дії підприємства
Політико-правові	1.Недосконалість законодавства, щодо діяльності підприємств	3	«+»можливості щодо вибору сфери господарської діяльності	+3	розробка нових напрямів діяльності
	2. Висока політична нестабільність пов'язана із війною	5	-	- 5	
	3.Військовий стан в Україні	4	-	-4	участь у волонтерському русі
	4.Часткова вимушена зміна уряду, наявність груп впливу	3	«+»можливості покращення політичного курсу країни, що позитивно відобразиться в діяльності підприємства	+3	участь в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств
Разом:					-3

Економічні	1 Дефіцит державного бюджету	3	«-» скорочення дотацій, «+» можливість надання допомоги, дотацій	+3	проведення соціальних програм, що сприяє наданню допомоги, дотацій
	2. Зменшення доходів населення	2	«-» зниження попиту на продукцію, скорочення обсягу виробництва продукції й надання послуг	-2	скорочення обсягу виробництва, диверсифікація
	3. Рівень інфляції прогнозується на рівні 10% на місяць	3	«+» можливість отримання обігових грошових коштів при використанні різниці щодо курсу долара	+3	спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень.
	4. Кризовий стан економіки	5		-5	
Разом:				-1	
Соціальні-	1. Скорочення середньої тривалості життя	4	-	-4	
	2 Зростання соціальних вимог населення	2	«-» зростання соціальних витрат за рахунок інвестиційно-інноваційних програм	+2	
	3. Зниження рівня освіти	1	«-» додаткові витрати на перекваліфікацію робітників; «+» здобуття досвіду і вищої кваліфікації персоналу	+1	зростання витрат на професійну підготовку кадрів
	4. Позитивне ставлення населення до товарів «зроблено в Україні»	4		+4	розробка нових видів товару(послуг)
Разом:				-3	
Науково-технічні	1 Нові технології та товари	1	«+» підвищення конкурентних позицій на ринку за рахунок використання новіших технологій	-1	вкладання коштів у впровадження нових технологій маркетингові дослідження
	2. НТП у сфері виробництва	3	+	+3	
	Разом:				+2

Мікросередовище підприємства складається із середовища безпосереднього оточення, згідно таблиця 2.9., і внутрішнього середовища.

В результаті PEST-аналізу ТОВ «ГЦ ПРОСПЕКТ» визначені рекомендовані дії підприємства, а саме: розробка нових напрямів діяльності, участь у волонтерському русі, участь в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств, проведення соціальних програм, що сприяє наданню допомоги, дотацій для постраждалих верств населення, скорочення обсягу виробництва, диверсифікація, спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень, зростання витрат на професійну підготовку кадрів, розробка нових видів товару(послуг),

вкладання коштів у впровадження нових технологій маркетингові дослідження.

Аналіз безпосереднього оточення підприємства передбачає аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії: споживачі, постачальники, конкуренти, контактні аудиторії. За допомогою визначення факторів оточення підприємства визначено можливості та загрози для ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» у мікросередовищі.

Дослідження показало, що основними клієнтами ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» є підприємства оптової торгівлі та посередники, з різним обсягом діяльності та рівнем доходів. Домінуючими факторами, що впливають на обсяги доходів від реалізації є ціна та якість товару, а також наявність знижок.

«Аналіз стратегічних позицій дозволяє скласти комплексне уявлення про внутрішнє середовище організації і про її слабкі і сильні сторони» [6, с.124]. В результаті проведеного аналізу внутрішнього середовища підприємства були виявлені цілий перелік факторів, табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Перелік факторів внутрішнього середовища підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»

Види проблем	Перелік факторів внутрішнього середовища
Проблеми цілеприпущення і стратегій	1. Система стратегічного планування і прогнозування практично відсутня. 2. Завдання фірми сформовані не досить детально, немає чіткого розподілу відповідальності
Фінансові проблеми	1. Немає обґрунтованої і чіткої фінансової стратегії. 2. Наявна нестача інформації для проведення комплексного аналізу,.
Маркетингові проблеми	1. Нестача маркетингової інформації. 2. Відсутність проведення маркетингових досліджень. 3. Не розроблено бюджет маркетингу 4. Відсутність обґрунтованої чіткої стратегії
Збутові проблеми	1. Слабкі канали збуту. 3. Слабо розвинута рекламна політика.
Проблеми визначення кризового стану	1. Створити інформаційну систему для своєчасного отримання необхідної для діагностики кризового стану. 2. Недосконалість інформаційної бази
Проблеми аналізу і контролю	1. Менеджери, що займаються аналізом та контролем діяльності підприємства не використовують сучасні програмні продукти 2. Попереджувальне антикризове управління не проводиться

На основі проведеного аналізу внутрішнього середовища, та зовнішнього середовища на основі табл.2.9-2.10, складено перелік найбільш важливих сильних і слабких сторін підприємства, результати оформлено у вигляді таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 - Загальна характеристика слабких та сильних сторін ПП ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»

Внутрішні сильні сторони (переваги)	Внутрішні слабкі сторони (недоліки)
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення обсягів реалізації; - партнерські відносини з контрагентами; - еластичність цін та ефективна система ціноутворення 	<ul style="list-style-type: none"> - нестійкий фінансовий стан - слабкі канали збуту; - низький рівень організації маркетингової діяльності; - неефективна система мотивації персоналу; - слабо розвинута рекламна політика - відсутність обґрунтованої чіткої стратегії підприємства

Для узагальнення результатів аналізу факторів внутрішнього середовища була розроблена таблиця 2.11. У результаті дослідження було систематизовано переваги і недоліки що найбільш впливають на діяльність підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ». При цьому для оцінки факторів було використана шкала, як і при оцінці макро- і мікросередовища.

Аналіз внутрішнього середовища (другої складової частини мікросередовища) показав, що найбільш негативно на підприємство впливають такі фактори як нестійкий фінансовий стан (-14 балів), відсутність маркетингової орієнтації підприємства (-12 балів), низький рівень організації маркетингу (-8 балів), неефективна організація управління (-4 бали). А позитивний вплив здійснюють імідж підприємства (+11 балів), технологія (+12 балів), персонал (+2 бали).

Інструментом опису характеристик зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства є SWOT-аналіз.

Метою проведення SWOT-аналізу є виявлення конкурентних переваг підприємства порівняно з іншими підприємствами та конкретної ринкової ситуації. На підставі аналізу середовища, було складено матрицю SWOT, де відображено слабкі та сильні сторони ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» а також можливості і погрози макро- і мікросередовища на майбутній період, табл.2.12.

Таблиця 2.12 – Матриця SWOT ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ»

Можливості (36 балів) :	Загрози (44 бали):
<ol style="list-style-type: none"> 1.Розвиток ринкових відношень 2.Вихід на нові ринки (сегменти) 3.Можливості розширення збуту товару 4.Необмежені можливості у виборі 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Постійні зміни у законодавстві України 2. Інфляційні процеси в економіці 4.Зниження рівеня доходів

постачальників	населення у зв'язку із війною 5. Посилення конкурентного тиску
Поле СІМ (15 балів) 1. Удосконалення товарної політики підприємства 2. Стимулювання ділових партнерів й персоналу 3. Проведення сегментації ринку 4. Підтримка високого ділового, споживчого рейтингу	Поле СІП (18 балів) 1. Постійні відстеження змін у законодавстві України 2. Інформування споживачів про новітні товари та послуги 3. Налагодження постійних зв'язків з постачальниками
Поле СЛМ (21 бал) 1. Моніторинг фінансового стану підприємства 2. Проведення маркетингових досліджень ринку, конкурентів. 3. Покращення каналів збуту, реклами.	Поле СЛП (13 балів) 1. Корегування цінової політики підприємства на індекси інфляції 2. Створення інформаційної системи для діагностики кризового стану. 3. Підвищення конкурентних переваг підприємства

За даними таблиці 2.12 можна зробити висновок, що найбільший вплив на діяльність підприємства чинить поле слабкості та загроз матриці SWOT-аналізу (21 бал), отже підприємству слід розробити заходи щодо переведення слабких сторін в зону сили або нейтральну зону для підвищення ризикозахисності підприємства.

Підприємству слід впровадити ряд заходів щодо покращення його ринкової позиції, враховуючи його конкурентні переваги.

В результаті PEST-аналізу ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» визначені рекомендовані дії для підприємства, а саме: розробка нових напрямів діяльності, участь у волонтерському русі, участь в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств, проведення соціальних програм, що сприяє наданню допомоги, дотацій для постраждалих верств населення, спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень, зростання витрат на професійну підготовку кадрів, розробка нових видів товару(послуг), вкладання коштів у впровадження нових технологій, маркетингові дослідження.

Таким чином, проведений PEST-аналіз ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ», побудова матриці SWOT-аналізу дозволили визначити чинники, дослідити антикризове управління як управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризових ситуацій на підприємстві, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства .

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» молоде та перспективне підприємство розпочало свою діяльність на початку 2019 року яке займається наданням в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; оптовою торгівлею, та іншими видами діяльності: надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів оптовою торгівлею у м. Кривий Ріг.

ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» розпочало свою діяльність в кризовий період для більшості підприємств нашої держави, адже в 2019-2022рр. значно погіршуються умови постачання, логістики, ускладнився процес реалізації продукції, відбулося значне зростання цін, інфляційні процеси, зменшення доходів населення та інші наслідки військової агресії.

Проведений моніторинг за внутрішнім середовищем на основі даних підприємства ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» дозволив визначити, що більшість коефіцієнтів ліквідності та рентабельності зросли в абсолютних значеннях. Показник фінансової незалежності (автономії) за звітний період у 2021р. зріс на 3% і дорівнює 0,71 проти 0,68 у 2020 р., та 0,58 у 20219р. Це означає, що ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» майже 71% активів може профінансувати за рахунок власного капіталу. Високе значення показника вказує на фінансову стійкість підприємства в середньостроковій перспективі, при мінімальних зовнішніх ризиках. За підсумками 2019-2021р.р. ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» здійснювало прибуткову діяльність. За 2021р. сума чистого прибутку склала 4551тис.грн.

На основі проведеного аналізу можна дійти висновку, що підприємство є економічно активним за характеристиками оборотності активів, має достатню ліквідність, фінансову стійкість, здійснює прибуткову діяльність за період 2019-2021рр., при незначних коливаннях основних результативних показників, що може вказувати на наявність кризових ситуацій в системі менеджменту.

Доведено, що основні показники діяльності підприємства такі як: чистий дохід від реалізації, прибуток від реалізації товару в абсолютних значеннях на протязі останніх трьох років коливалися, що вказує на наявність кризових ситуацій. Тобто зовнішні фактори мали середній вплив на діяльність підприємства, бо саме у цей період в країні була пандемія, та певні обмеження бізнесу, військова агресія Росії.

Отже можна зробити висновок, про те що ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» здійснює свою діяльність в умовах агресивного зовнішнього середовища, яке впливає на результати основних показників діяльності підприємства.

Обґрунтовано необхідність постійного моніторингу стану зовнішнього середовища для розроблення відповідних управлінських рішень. Розглянуто сутність чинників зовнішнього середовища

підприємства. Встановлено основні особливості чинників зовнішнього середовища, наведено їх характеристику.

Для розробки попереджувачих заходів по зниженню вірогідності розвитку кризових явищ на підприємстві проведена діагностика кризового стану та загрози банкрутства на підприємстві ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ».

На основі використання інтегральних моделей авторства зарубіжних учених таких як: Z – рахунок Альтмана, модель модель Таффлера,, модель Р.С. Сайфуліна та Г.Г. Кадикова, а також вітчизняного науковця О. Терещенко дана оцінка рівня кризового стану підприємства.

Проаналізувавши інтегральні показники оцінки кризового стану підприємства за 2020-2021рр. виявлено, що ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» має всі ознаки низької ймовірності банкрутства згідно отриманих даних інтегральних показників. Так, три універсальні моделі надали позитивний результат, адже отримані показники відносять ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ за 2020-2021рр. до зони фінансово- стійкого підприємства. Однак за результатами розрахунку модифікованої п'ятифакторної моделі Альтмана ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ попало в зону невизначеності, ситуація є неоднозначною бо точність прогнозу на думку науковців, за цією моделлю складає 70%. Основною причиною таких розрахунків, є той факт що використовуються для розрахунку різних моделей неідентичні коефіцієнти.

Представлені універсальні моделі і включають у себе основні фінансові коефіцієнти ,але носять рекомендаційний характер.

В кваліфікаційній роботі було проведено оцінювання чинників формування ефективної системи менеджменту на ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» для забезпечення стабільності його діяльності.

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» показав, що найбільшу загрозу для підприємства представляють Основними політичними факторами макросередовища, які впливають на діяльність підприємства, є зміна уряду, політична нестабільність у країні у зв'язку із війною із росією, введення військового стану, зменшення доходів населення, дефіцит держбюджету, та інші фактори. Інфляція, зростання споживчих цін майже на усі товари, низькі доходи населення все це негативно впливає на результати діяльності підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» (другої складової частини мікросередовища) показав, що найбільш негативно на підприємство впливають такі фактори як нестійкий фінансовий стан (-14 балів), відсутність маркетингової орієнтації підприємства (-12 балів), низький рівень організації маркетингу (-8 балів), неефективна організація управління (-4 бали). А позитивний вплив здійснюють імідж підприємства (+11 балів), технологія (+12 балів), персонал (+2 бали).

В результаті PEST-аналізу ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» визначені рекомендовані дії для підприємства, а саме: розробка нових напрямів діяльності, участь у волонтерському русі, участь в політиці осіб, які представляють інтереси підприємств, проведення соціальних програм, що

сприяє наданню допомоги, дотацій для постраждалих верств населення, спрямованість на підтримання купівельної спроможності заощаджень, зростання витрат на професійну підготовку кадрів, розробка нових видів товару(послуг), вкладання коштів у впровадження нових технологій, маркетингові дослідження.

В результаті SWOT-аналізу найбільший вплив на діяльність підприємства чинить поле слабкості та загроз матриці SWOT-аналізу (21 бал), отже підприємству слід розробити заходи щодо переведення слабких сторін в зону сили або нейтральну зону для підвищення ризикозахищеності підприємства. Підприємству слід впровадити ряд заходів щодо покращення його ринкової позиції, враховуючи його конкурентні переваги.

Таким чином, проведений PEST-аналіз ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ», побудова матриці SWOT-аналізу дозволили визначити чинники, дослідити антикризове управління як управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризових ситуацій на підприємстві, а також на адаптацію системи управління до змін в зовнішньому середовищі підприємства.

На нашу думку саме ефективна організація постійного моніторингу за внутрішнім та зовнішнім середовищем таких заходів як: – формування каналів інформації, тобто забезпечення інформаційного зв'язку між системою та її користувачами – керівниками повинна проводитися постійно, за рахунок системи ідентифікації та моніторингу усіх важливих для життєздатності підприємства процесів, показників, тенденцій; – визначення сфери спостереження, тобто визначення об'єктів внутрішньої та зовнішньої діагностики.

З метою зменшення негативного впливу зовнішніх факторів середовища на управління підприємством ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» запропоновано наступні рекомендації:

1. В умовах військового стану розробити та реалізувати антикризову стратегію стабілізації, яка була б спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з наступним їх зростанням у майбутньому періоді.

2. Проводити спостереження фінансової, збутової та організаційної сфер діяльності підприємства на постійній основі.

3. Сформувані для ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» індикатори раннього попередження, які можуть вказувати на розвиток того чи іншого негативного процесу.

4. Розрахувати граничні значення індикаторів, а також безпечних інтервалів їх зміни для ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» враховуючи вид діяльності.

5. Обґрунтувати управлінські рішення на основі узагальнення одержаних аналітичних результатів та підготовки пропозицій та рекомендацій щодо укріплення сильних сторін та нейтралізації слабких підприємства.

6. Для прийняття антикризових управлінських рішень обґрунтування вибору антикризових стратегій ТОВ «ТЦ ПРОСПЕКТ» застосовувати модель

прогнозування прибутку підприємства із врахуванням факторів зовнішнього середовища.

Антикризові заходи повинні полягати в адекватному реагуванні на сигнали, джерелом яких є окремі індикатори раннього попередження.

«До системи заходів попереджень та виходів з кризового стану слід віднести:

- управління активами з метою оптимізації їх складу та структури;
- управління капіталом з метою оптимізації складу та структури капіталу;
- управління грошовими потоками з метою ефективного залучення та використання грошових засобів;
- управління інвестиціями з метою реалізації найбільш ефективних форм капіталовкладення;
- управління фінансами маркетингу з метою оптимізації цінових рішень;
- управління фінансовими ризиками з метою профілактики та мінімізації фінансових ризиків»[18].

«Таким чином, можна зробити висновок, що діагностика кризового стану підприємства виступає в ролі своєрідної системи постачання аналітичної інформації з якісним описом наявного та перспективного стану підприємства. Результатом такої діагностики є не лише кількісні вирази відповідних параметрів, але й якісні характеристики напрямів діяльності підприємства, що впливають на результати його роботи»[18].

Рекомендована схема антикризового управління для підприємства із наступних етапів:

1. Ввести посаду ризик-менеджера, завдання якого полягатиме за наявності необхідних повноважень й ресурсів у оцінці кризового стану підприємства, розрахунків індикаторів з кризового стану.
2. «Встановлення доцільності проведення заходів з питань антикризового управління.
3. Розробка управлінських рішень щодо виведення підприємства з кризового стану.
4. Створення системи реалізації управлінських рішень.
5. Процес реалізації управлінських рішень у напрямках виходу із збутової, фінансової, організаційної чи кризи управління персоналом, кризи підприємства.
6. Перевірка якості виконання управлінських рішень.
7. Перевірка доцільності проведення подальших робіт по виведенню підприємства з кризового стану.
8. Розробка заходів щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій» [18]. Таким чином для нейтралізації (стабілізація) кризи управлінські рішення повинні прийматися в межах досягнення фінансової безпеки, які спрямовані на збалансування способів залучення фінансових ресурсів для мінімізації ризиків і забезпечення розширення обсягів реалізації; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за

розрахунками покупців; розробки заходів щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
2. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
3. Самодай, В., Рибальченко, С., & Орищенко, Є. (2022). Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>
4. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 278-281. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf.
5. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf
6. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
7. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171-176.
8. Yerifanova I. Yu., Oranska N. O. (2016) Sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstva [The essence of anti-crisis management of the enterprise]. *Economy and society*, issue 2, pp. 265-269.
9. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
10. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
11. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.
12. Martynets V. V. (2015) Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Peculiarities of anti-crisis management of an industrial enterprise]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, issue 11, part 4, pp. 48-51.
13. Міністерство економіки України. В рамках програми релокації вже 477 підприємств відновили роботу на безпечних територіях. URL : <http://surl.li/dbeem>.
14. Купчак М. Я., Сковрон І. А., Садова О. В. Ефективна модель антикризового управління. 2021. URL : <https://cutt.ly/JVpwgfN>

15 Командні рішення LIGA360 як допоміжний засіб для антикризових команд у розв'язанні питань воєнного часу. *LIGA ZAKON. Бізнес* https://biz.ligazakon.net/news/211996_komandn-rshennya-liga360-yak-dopomzhniy-zasb-dlya-antikrizovikh-komand-u-rozvyazann-pitan-vonnogo-chasu (24/11/2022)

16. Кривов'язюк І. В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід : монографія. Луцьк : ЛНТУ, 2012. 392 с.

17. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

18. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: навчальний посібник. Філімоненко. К.: Кондор, 2005. – 400 с.

19. Чилій Б. О. Діагностика в системі управління попереджень та виходу з кризового стану на підприємстві. Економіка підприємства: теорія та

практика: тези доп. Всеукр. студ. наук.-практ. конф. (29 травня 2020 р). / відп.

ред. Л. Л. Ковальська. Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2020.

20. Чухраєва Н.М. Порівняльний аналіз ефективності дискримінантних моделей діагностування банкрутства українських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. Випуск 25. Частина 2. 2017. С.28-32.

21. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. Випуск 3(14) 2019. С.136-140.

22. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом Pest/ STEEP аналізу. Економічний аналіз. Випуск 11. Частина 2. 2012. С.41-45.

23. 24. Велика О.Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Випуск 29. С.137-142.

25. Сидяга Б. Механізми управління формуванням і використанням прибутку підприємствами / Б. Сидяга. // Галицький економічний вісник. – 2017. – №1. – С. 41–45.

26. Коваленко Ж. С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом [Електронний ресурс] / Ж. С. Коваленко, О. Ю. Будякова – Режим доступу до ресурсу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14193/1/NRMSE2019_V3_P085-086.pdf.

27. Денисенко М.П. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств / М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова // Приазовський економічний вісник. – 2018. – № 5. – С. 175- 181.

28. SWOT-анализ в управлении персоналом [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hr-portal.ru/doki/swot-analiz-v-upravlenii-personalom>.
29. Зверук Л.А., Давиденко Н.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Інтер-наука. 2017. № 1(2). С. 69-75.
30. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. Бізнес-навігатор, 2018. № 2-2 (45). С. 7-10.
31. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.
32. Олешко А.А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. С. 12-20.