

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.**

_____ **Олександр ВЕЛИЧКО**
« ____ » _____ **2023 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: АНТИКРИЗОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ
ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Артем ЧАЙКІН

**Науковий керівник,
к.ю.н, доцент**

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

Дніпро – 2023

**ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

_____ Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

Чайкіну Артему Сергійовичу

1. **Тема роботи:** «Антикризові засади управління виробничою діяльністю підприємства»,

Науковий керівник: Коломоець Юлія Олександрівна, к.ю.н, доцент,
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « ____ » _____ 2023 р. № _____.

2. **Термін подання здобувачем роботи – 2023 року.**

3. **Вихідні дані до роботи:** річні звіти товариства з обмеженою відповідальністю фірми «ЛОГОС» за 2020-2022 рр., виробничо-фінансові плани, діючі схеми організаційної структури та структури управління, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, літературні джерела за темою дослідження.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).**

1. Теоретичні засади антикризового управління підприємством
2. Сучасний стан антикризового управління виробничою діяльністю ТОВ фірма «ЛОГОС»
3. Вдосконалення антикризового управління в ТОВ фірма «ЛОГОС»
4. Висновки та пропозиції.

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

1. Класифікація можливих видів криз на підприємстві
2. Зміст антикризового управління
3. Динаміка результативних показників діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС»
4. Динаміка ліквідності балансу ТОВ фірма «ЛОГОС»
5. Взаємозв'язок антикризових програм і заходів
6. Антикризова програма управління позиковими коштами

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2022	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2022	
3.	Теоретичні засади антикризового управління підприємством	грудень 2022 квітень 2023	
4.	Сучасний стан антикризового управління виробничою діяльністю ТОВ фірма «ЛОГОС»	травень-липень 2023	
5.	Вдосконалення антикризового управління в ТОВ фірма «ЛОГОС»	липень-вересень 2023	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2023	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2023	

Здобувач _____
(підпис)

Артем ЧАЙКІН

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

Юлія КОЛОМОЄЦЬ

(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Тема: «Антикризові засади управління виробничою діяльністю підприємства»

Кваліфікаційна робота містить: 78 с., 12 рис., 20 табл., 1 додаток, 60 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є система управління антикризовою діяльністю компаній, що працюють в умовах економічних змін в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні питання, що визначають зміст антикризової діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка принципів антикризового управління виробничою діяльністю компаній.

Методи дослідження, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз та синтез; статистичні методи: порівняння, динаміки, структурних величин, аналітичне вирівнювання; табличний та графічний методи для наочного представлення результатів аналізу, методи економічного обґрунтування управлінських рішень.

В роботі сформульовано методологічний підхід до складових моделей платоспроможності, що дає змогу сформувати структуру оборотних коштів, власного та позикового капіталу. Розроблено комплексний підхід до реалізації стратегії, заснований на принципі збалансованості та спрямований на забезпечення синергії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

КРИЗА, УПРАВЛІННЯ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВИЙ СТАН, БАНКРУТСТВО, АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ, ПРОГРАМА УПРАВЛІННЯ

KEY WORDS

CRISIS, MANAGEMENT, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, FINANCIAL CONDITION, BANKRUPTCY, ANTI-CRISIS STRATEGY, MANAGEMENT PROGRAM

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	8
1.1. Сутність та причини виникнення криз на підприємстві	8
1.2. Характеристика процесу формування системи антикризового управління	14
1.3. Методологічні аспекти системи антикризового управління	21
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ ФІРМА «ЛОГОС»	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ фірма «ЛОГОС»	31
2.2. Організація антикризового управління в ТОВ фірма «ЛОГОС»	36
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ ФІРМА «ЛОГОС»	54
3.1. Розробка концепції антикризового управління	54
3.2. Обґрунтування ефективних антикризових стратегій і програм антикризового управління	61
3.3. Проектування результативної системи управління діяльністю	70
Висновки до розділу 3	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТОК	86

ВСТУП

Актуальність теми. Через несистемний та складний підхід до реформування економіки виникли негативні тенденції у розвитку підприємництва. Понад 50% підприємств перебувають у кризовому стані або мають передкризовий стан. Причиною такого стану є сукупність об'єктивних і суб'єктивних факторів. Основна причина системної кризи полягає у відсутності теоретико-методологічного підходу, що обґрунтовує загальну концепцію розвитку та систему управління розвитком підприємств та антикризову діяльність підприємств.

Основні теоретичні основи корпоративного антикризового менеджменту висвітлені в наукових дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених: Бардась А.В., Варава Л.М., Ватченко О.Б., Вороніна А.В., Гавриленко Т.В., Гірняк О.М., Гринчишин Я.М., Гуменна Ю.Г., Данилків Х.П., Джерелюк Ю.О., Каліна Л. М., Капінос Г.І., Керімов О. П., Коненко В.В., Коцеруба Н.В., Малій О.Г., Мартинов А.А., Михайлова Є.В., Нусінов В.Я., Рябець Н.М., Шаранов Р.С. та ін.

Однак багато питань, пов'язаних з корпоративним антикризовим управлінням, недостатньо розглянуті в літературі та потребують подальшої розробки. Не налагоджена система управління діяльністю внутрішнього кризового реагування компанії. На низькому рівні перевірено підходи до реалізації програм навчання та кризової готовності.

Для досягнення всього цього необхідно провести як теоретичні, так і емпіричні дослідження антикризової діяльності компаній, які підтверджують актуальність обраної теми, необхідність вдосконалення антикризового управління компаніями.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка принципів антикризового управління виробничою діяльністю компаній.

Для досягнення мети вирішувалися наступні **завдання**:

- визначити сутність та причини виникнення криз на підприємстві;
- охарактеризувати процес формування системи антикризового управління;
- визначити методичні аспекти системи антикризового управління;
- навести характеристику ТОВ фірма «ЛОГОС»;
- дослідити організацію антикризового управління в ТОВ фірма «ЛОГОС»;
- розробити концепцію антикризового управління;
- сформувати антикризові стратегії і програму антикризового управління.

Об'єктом дослідження є система управління антикризовою діяльністю компаній, що працюють в умовах економічних змін в Україні.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні питання, що визначають зміст антикризової діяльності підприємства.

Методи дослідження. Для досягнення поставлених у роботі цілей використано ряд методів і прийомів наукового пізнання. Для теоретичного обґрунтування важливості завдання та з'ясування важливих понять дослідження використовується метод логічного узагальнення. За допомогою аналітичних методик досліджено антикризовий менеджмент підприємства та визначено його основні етапи. Проведено перевірку фінансових результатів підприємства. Графічні методи використовуються для наочного представлення статистичного матеріалу та схематичного представлення багатьох теоретичних і практичних досліджень. Розроблено інтегральний показник для оцінки кризового стану підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному. сформульовано методологічний підхід до складових моделей платоспроможності, що дає змогу сформувати структуру оборотних коштів, власного та позикового капіталу. Розроблено комплексний підхід до реалізації стратегії, заснований на принципі збалансованості та спрямований на забезпечення синергії.

Практичне значення отриманих результатів. Розроблені та представлені в атестаційній роботі наукові висновки, висновки та рекомендації мають

практичне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності компанії ТОВ фірма «ЛОГОС». Стратегія розвитку, заснована на диверсифікації реалізації подібних проектів.

Апробація результатів дипломної роботи. Результати дослідження були представлені на II Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції (м. Дніпро, 05-06 жовтня 2023 р.).

Структура та обсяг роботи. Дана робота включає вступ, три розділи, висновок і список використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 78 сторінок друкованого тексту. Дана робота містить 20 таблиць та 12 рисунків. Список поданих джерел налічує 60 найменувань

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та причини виникнення криз на підприємстві

Історія виникнення та розвитку ринкової економіки у світі загалом і в Україні зокрема свідчить, що її ознаками є кризові явища. В економічній літературі є численні визначення кризових умов. Джон М. Кейнс розглядав феномен кризи як раптову зміну висхідної тенденції до спадної. Криза виникає, коли протиріччя соціально-економічної системи (організації) стають настільки крайніми, що її життєздатність у навколишньому середовищі стає під загрозу. В енциклопедії Габлера корпоративна криза визначається як несподіваний, небажаний та обмежений у часі процес, спричинений зовнішніми та внутрішніми причинами, що ставить під загрозу подальше існування компанії [23].

Якщо ви дійсно досліджуєте дану проблему, то побачите, що кризи не тільки мають різні причини, але й різну природу. При типології та розумінні природи кризи є можливість зменшити її гостроту, скоротити час і забезпечити безболісний перебіг [3].

Коли мова йде про такі економічні явища, як бізнес і управління, ми завжди переконані, що економіка і управління (організація, бізнес, економіка, установи), організація і управління взаємопов'язані і не можуть існувати окремо. Контролювати діяльність компанії.

Розрізняють загальні кризи і локальні кризи. Загальна система охоплює всю соціально-економічну систему, а локальна - лише її частину. Це дає можливість розпізнати та визначити масштаби кризи. При конкретному аналізі кризової ситуації необхідно враховувати обмеження соціально-економічної системи, її структури та середовища.

Залежно від проблеми кризи розрізняють макро- та мікрокризи. На нашу думку, макрокризи, як правило, охоплюють великі проблеми, тоді як мікрокризи впливають лише на окремі проблеми або їх групи.

Залежно від структури взаємозв'язків соціально-економічної системи, залежно від диференціації проблем її розвитку можна виділити окремі групи економічних, соціальних, організаційних і технологічних криз. У групі економічних криз виділяють фінансові кризи, які характеризуються протиріччями в стані фінансової системи або у фінансовій діяльності компаній. Економічні кризи включають періодичні (періодичні) кризи, які регулярно повторюються, і нерегулярні кризи, до яких відносяться часткові, проміжні, структурні та галузеві кризи. Проміжні кризи не запускають новий цикл, а скоріше переривають фазу відновлення. На відміну від проміжних, часткові кризи зачіпають не всю економіку, а окремі сфери суспільного виробництва. Криза промисловості впливає на сектор економіки. Структурні кризи порушують закон пропорційного розвитку суспільного виробництва [27].

Безпосередніми причинами кризи є економічні, природні та екологічні.

Напади можуть бути передбачуваними або непередбачуваними. Очікувана криза постає як один із етапів розвитку і прогнозується об'єктивними причинами посилення кризових факторів, а саме необхідністю перебудови виробництва та зміни його структури під впливом науково-технічного прогресу. також можна індукувати. Одним із типів кризи, який можна передбачити, є циклічна криза. Це може відбуватися періодично і для цього є передумови.

Існують також відкриті і приховані кризи. Перший прохід видно і його легко помітити. Інші небезпечні, тому що вони приховані та пересуваються відносно непомітно (рис. 1.1) [27].

Кризи серйозні, важкі та мають непередбачувані наслідки, але є й менші кризи, якими легше керувати та передбачити.

Глобальні напади також поділяються на групи довготривалих і короткочасних. Тривалі є наслідком невміння управляти кризовими ситуаціями, нерозуміння сутності та характеру кризи, її причин і можливих наслідків [5].

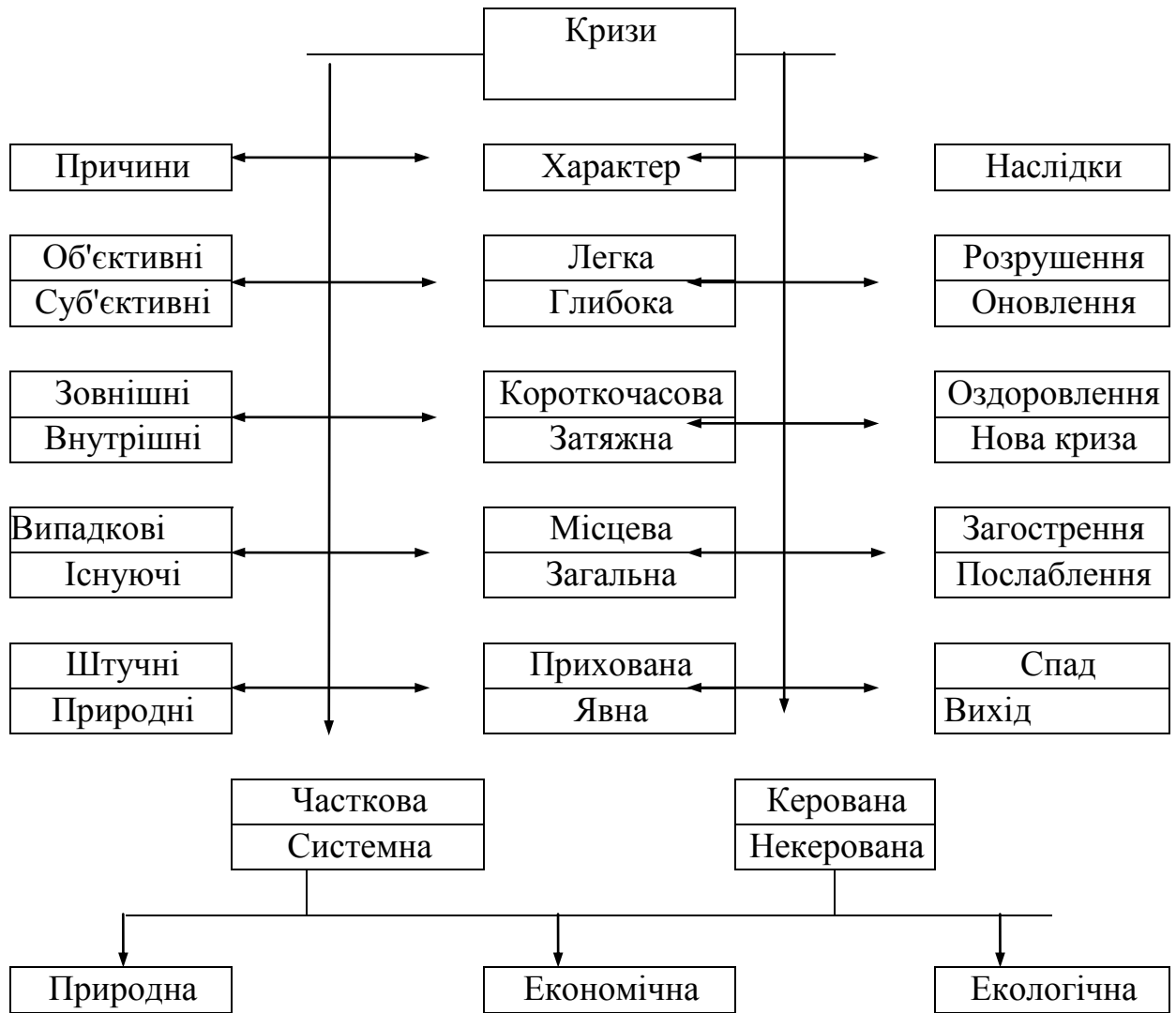


Рис. 1.1. Типологія криз

Кризовий стан підприємств є результатом одночасної взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів. Більшість банкрутств спричинені внутрішніми факторами, хоча частка впливу на окремі компанії може бути різною [11].

Так, ми вважаємо, що ключовим фактором нашої кризової ситуації можуть бути надмірні виробничі витрати через велику частку невиробничих витрат. Заходи щодо їх усунення також сприяють підвищенню конкурентоспроможності власної продукції. Проте ефективній економічній діяльності істотно сприяє грамотна система маркетингової діяльності та методи стратегічного планування, які дозволяють враховувати кон'юнктуру ринку. Тому, на нашу думку та думку

науковців, з нею тісно пов'язані виконання фінансових функцій і завдань, досвід комерційної діяльності та знання законодавства. Компанії часто банкрутують через те, що вони не можуть спланувати свої фінанси, передбачити час і розмір доходу, не можуть здійснювати платежі.

Наслідки негативного впливу тих чи інших факторів є прогнозованими, тому при постійному моніторингу ознак погіршення економічного стану підприємства можна своєчасно вжити заходів щодо їх усунення та послаблення.

Найважливішою передумовою впровадження антикризових заходів на підприємстві є наявність певних ознак кризи в діяльності підприємства. У зв'язку з цим значна кількість дослідників дещо однобічно підходять до визначення корпоративної кризи, розглядаючи її як момент різкого загострення суперечностей, що виникають у процесі взаємодії компаній. Окремі елементи мікроекономічної системи, яку представляє компанія, взаємозв'язки між цими елементами та із зовнішнім середовищем [11]. Загострення таких суперечностей загрожує життєздатності підприємства чи організації у зовнішньому середовищі та може мати негативні наслідки як для самого суб'єкта господарювання, так і для підрозділів та об'єктів, що його оточують. [42].

На нашу думку, уточнення та розширення викладеного вище розуміння кризи є необхідним як основа для початку впровадження антикризових заходів у компаніях. Початком кризи ми вважаємо момент різкого загострення протиріч всередині організації або в її відносинах із зовнішнім середовищем, і хоча протиріччя вже можуть негативно позначитися на ефективності компанії, визнаємо їх появу протиріччями. і штучно ігнорують період розвитку. Протиріччя в організаційній поведінці, які можуть призвести до криз, ми пропонуємо називати існуванням протиріч у певний період часу. Види таких відхилень наведені на рис. 1.2



Рис. 1.2. Види невідповідностей організаційної поведінки, що можуть призвести до кризи на підприємстві

Протиріччя в організаційній поведінці, які існують в компаніях, запропоновано поділити на три групи: 1) протиріччя в організаційних структурах, 2) протиріччя в організаційних відносинах і 3) протиріччя в прийнятті управлінських рішень. У середині компанії можуть існувати одночасно неузгодженості всіх трьох груп, а окремі види невідповідностей можуть виникати на певних етапах розвитку компанії під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів [54]. У будь-якому випадку виявлення конкретних організаційних невідповідностей керівництвом компанії, зовнішнім аудитом чи органами управління має стати сигналом до початку впровадження конкретних антикризових заходів.

Слід визнати, що рішення про впровадження кризових заходів часто є дуже болючим для підприємців. Перш за все, важливо визнати наявність певних проблем у розвинутих компаніях і, відповідно, знайти відповідальних за їх виникнення. По-друге, реалізація антикризових заходів зазвичай пов'язана з

певними витратами, розмір яких прямо пропорційний обсягу обраних заходів. По-третє, інтереси найнятих менеджерів не обов'язково збігаються з інтересами власників компанії. Зменшення прибутку компанії або погіршення інших фінансово-економічних показників її діяльності не обов'язково автоматично відображається на заробітній платі керівників. різних рівнів [36]. Ці та інші причини часто затримують впровадження антикризових заходів на підприємствах, значно знижуючи їх ефективність і посилюючи гостроту кризи.

Успіх кризового планування значною мірою залежить від правильного визначення кризи та оцінки її глибини. Вважається, що наявність ознак кризи пов'язана з виникненням певних протиріч в організаційній поведінці, які можуть погіршити існуюче фінансово-економічне становище підприємства та його позиції на ринку. Залежно від деталей існуючих розбіжностей і умов, за яких вони виникають, внутрішні кризи можна розділити на три основні типи (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Класифікація можливих видів криз на підприємстві

Як показує представлена класифікація, фінансово-економічний стан компаній може суттєво відрізнитися під час криз різного типу. Отже, фінансові показники компаній також мають відрізнитися, а методи вирішення наявних суперечностей також мають бути різними [27].

Отже, кризовий стан економіки полягає в неможливості своєчасного та повного проведення розрахунків, пов'язаних з порушеннями фінансового

обороту. Характерною ознакою фінансової кризи є зниження обсягів виробництва та реалізації продукції. Збільшення боргів перед постачальниками, державним бюджетом та банками. Затримки виплати зарплати працівникам. Ми вважаємо, що взаємодія кількох зовнішніх і внутрішніх факторів є передумовою банкрутства.

1.2. Характеристика процесу формування системи антикризового управління

Враховуючи триваючу економічну кризу, створення ефективної системи управління кризою є одним із найбільших викликів для управління бізнесом. Ось чому управління кризою стало одним із «найгарячіших» термінів у світі за останні десятиліття. І на це є цілком конкретні причини. У деяких випадках це управління підприємством в умовах загальної економічної кризи, у деяких випадках це управління підприємством, яке перебуває на межі банкрутства, а в деяких випадках це ще керівництво підприємства, яке незабаром загрожує банкрутство, а в деяких випадках це все ще концепція антикризового управління, пов'язані з діяльністю. - Антикризовий менеджер у справах про банкрутство. У таблиці 1.1 наведено трактування сучасними науковцями сутності поняття «антикризове управління».

Тому в сучасних умовах антикризове управління спрямоване не тільки на запобігання виникненню кризових і критичних ситуацій, а й на адаптацію системи управління до змін зовнішнього середовища компанії та сприяння сталому розвитку. У цьому контексті необхідно налагодити систему антикризового управління в компанії. Щоб зберегти початкові якості підприємства, необхідно постійно відслідковувати кризові явища та планувати, організовувати та здійснювати антикризові заходи.

Основною метою корпоративного антикризового менеджменту є забезпечення стабільного становища на ринку та стабільності економічних ресурсів у разі економічної, політичної чи соціальної нестабільності в країні.

Тому необхідно забезпечити вирішення різноманітних і комплексних завдань. Сутність такого менеджменту полягає в тому, що воно спирається на швидкі зміни зовнішнього середовища на основі заздалегідь повністю розробленого набору альтернативних варіантів управлінських рішень, які визначають різні дії по відношенню до ситуації [12].

Таблиця 1.1

Аналіз трактування сутності поняття «антикризове управління» сучасними науковцями [19]

Автори	Трактування сутності антикризового управління
Дж. Кейнс, В.В. Кужель	Антикризове регулювання на макрорівні – це система державних заходів, спрямованих на забезпечення відновлення та стабілізації розвитку економічної системи.
Дамб. А., Кошкін А., Крюкова І.	Антикризові норми вважаються механізмом уникнення банкрутства компаній та покращення їх фінансового становища.
Балашов А., Ільїн С., Ситник Л.	Антикризове управління - система заходів щодо відновлення платоспроможності підприємства
Біловол Р., Лігоненко Л., Терещенко О.	Антикризове управління розглядається як частина всієї системи корпоративного управління у випадку кризи.
Коротков Е., Отенко І.	Антикризовий менеджмент означає менеджмент, який передбачає кризи, аналізує їх симптоми, вживає правильних заходів для мінімізації негативних наслідків і використовує позитивні фактори для подальшого розвитку компанії.
Маховка В.	Антикризове управління – це: Конкретні функції здійснюються шляхом реалізації антикризових заходів, які є кроками, спрямованими на запобігання, подолання кризових явищ, покращення економічної діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємств у взаємодії з іншими. Основні цільові функції управління. Як процес полягає в об'єднанні всіх управлінських дій, спрямованих на підготовку та реалізацію антикризових рішень для відновлення та стабілізації корпоративних функцій у кризових ситуаціях. Ця структура полягає у визначенні структури управління компанією, яка визначає ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, централізацію та децентралізацію в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків та відповідальності. Можна буде визначити рівень. Співробітники всіх рівнів у впровадженні заходів щодо подолання кризи.

Оперативне антикризове управління базується на принципах системності та ефективності, а також на процесі безперервного та послідовного нового

застосування на всіх рівнях і сферах діяльності бізнесу. Це свідчить про те, що в найскладніших економічних ситуаціях нашої країни можна реалізувати такі адміністративні та фінансові заходи, які дають змогу подолати труднощі з мінімальними витратами для економіки.

Таким чином, антикризове управління – це система управлінських заходів, спрямованих на діагностику, попередження, нейтралізацію та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Антикризове управління базується на загальних принципах і прийомах, характерних для процесу управління. Основною метою антикризового менеджменту є швидке реагування на зміни, викликані зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні та міжнародні зміни), і забезпечення стабільного фінансового стану шляхом запровадження інструментів запобігання кризам. Усунути тимчасові фінансові ускладнення для підприємства та подолати ознаки банкрутства.

Метою антикризового управління є виникнення та поглиблення кризових явищ у розвитку підприємства, їх усунення та попередження [24].

Система антикризового управління спрямована на конкретних осіб, які володіють знаннями, спеціальними навичками та необхідними ресурсами для здійснення цілеспрямованих дій для забезпечення виконання місії системи.

Суб'єкти корпоративного антикризового менеджменту як підсистеми управління включають власників компанії, економістів/фінансових менеджерів (фінансових менеджерів), менеджерів функції запобігання кризам (працівники компанії) та менеджерів функції запобігання кризам, працівників консультаційних служб, представників кредиторів, спеціалістів арбітражних контор та інших державних установ [64].

Корпоративне антикризове управління по суті є мікроекономічною категорією, яка характеризує фінансово-економічні процеси на рівні компанії та спрямована на застосування заходів щодо покращення фінансового стану. Порушення на мікрорівні можуть спричинити економічні, фінансові та соціальні проблеми на макрорівні. Отже, якщо розроблено та використано стратегію

антикризового менеджменту, буде подолано негативний вплив на фінансовий стан підприємства та вирішено проблему запобігання банкрутству [31].

Антикризове управління має такі об'єкти впливу, як проблеми кризи, передбачувані реальні причини, тобто прояв загального загострення протиріч. Це створює ризик того, що це погіршення стане екстремальним, тобто появою кризи. Предметом антикризового управління є кризова ситуація.

Усі керівники потребують певного рівня антикризового планування, але коли ви входите в кризову зону розвитку систем (організаційного розвитку), це стає ще більш кризовим плануванням. Невиконання цього положення призведе до серйозних негативних наслідків. Однак їх врахування допоможе зробити перебіг кризи безболісним і мінімізувати негативні наслідки.

Антикризовий менеджмент – це форма управління, яка може передбачити кризи, попередити їх, пом'якшити їх прогресування, усунути негативні наслідки та трансформувати їх у позитивні зміни. Це найважливіший елемент розвитку економіки та бізнесу.

Сутність антикризового менеджменту проявляється в наступних фактах.

- кризи можна передбачити і викликати;
- кризи можна прискорити, відстрочити або певною мірою уникнути;
- готуватися до кризи можна і потрібно;
- управління кризою потребує специфічного підходу, специфічних знань, досвіду та навичок;
- кризовий процес певною мірою можна контролювати;
- управління процесами антикризового управління може прискорити ці процеси та мінімізувати їх наслідки.

Оскільки кризи бувають різними, способи їх вирішення також можуть бути різними. Ця різноманітність проявляється в системах управління, їх технологіях і механізмах реалізації [18].

Антикризове управління має бути спрямоване на стабілізацію нестабільних ситуацій і підвищення керованості, тобто адекватної реакції керованої компанії на управлінські рішення (рис. 1.4).

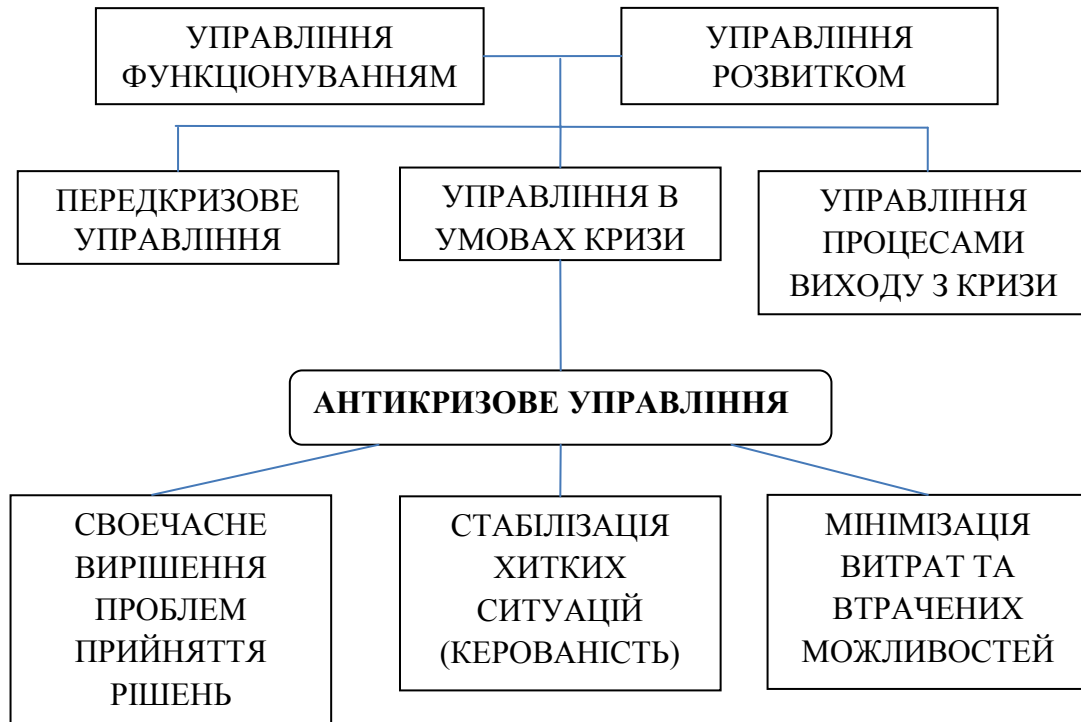


Рис. 1.4. Зміст антикризового управління

Дослідники поділяють всі методи, що розглядаються, на дві групи залежно від результатів, яких досягають підприємства у випадках їх використання.

Перша група - тактичні прийоми. До них відносяться реструктуризація, звільнення, банкрутство тощо. Використання цих прийомів спрямоване на швидке поліпшення фінансових показників підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Однак у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення причини кризи – неефективної системи управління. Другу групу можна умовно назвати групою стратегічних методів. Як правило, компанії не відразу відчувають результати їх застосування, але їх використання змінює сутність компанії, змінюючи її якісні характеристики, такі як конкурентоспроможність, інвестиційна привабливість, клієнтоорієнтованість, інноваційність тощо [30].

Для прийняття відповідних та економічно виправданих рішень щодо виходу з кризи необхідною передумовою є оцінка, що визначає глибину кризи та ступінь її розвитку, яку можна визначити в результаті діагностики підприємства. Для

діагностики ситуації в компанії можна використовувати різні критерії та показники.

1) Виробничі показники (динаміка виробництва, фактичний рівень використання виробничих потужностей, темпи оновлення основних виробничих потужностей, стабільність виробничих процесів, частка науково-дослідної роботи в поточних витратах підприємства, продуктивність і вартісні показники).

2) показники ринкової активності (прибуток на акцію, відношення ціни акції до прибутку на акцію, прибуток на акцію, відсоток виплачених дивідендів);

3) фінансові показники (розмір прибутку, рівень рентабельності виробництва, аналіз ситуацій неповернення заборгованості, рівень платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості, частка забезпеченості власними коштами в оборотних коштах);

4) Соціальні показники (середньогалузевий рівень заробітної плати, заборгованість по зарплаті, непрацевдатність).

Розглядаючи реструктуризацію як важливий засіб антикризового управління, слід зазначити, що метою реструктуризації є покращення структури капіталу. конкурентоспроможність платоспроможність відновлення та досягнення прибутковості; відновлення та підтримка ліквідності; відшкодування поточних втрат; зменшення заборгованості; формування фінансових ресурсів [19].

Сучасна економічна наука надає достатньо широкий спектр інструментів антикризового управління. Зазначені інструменти можуть суттєво відрізнятися за спрямованістю дії та впливу в залежності від того, яка група антикризових цілей їх використовує. Таким чином, групування інструментів антикризового управління дозволяє більш чітко визначити їх функціональне призначення та виділити певний набір інструментів для подолання конкретних типів протиріч, які призводять до виникнення кризи (рис. 1). 1.5).



Рис. 1.5. Групування інструментів антикризового управління на підприємстві

Показаний на рис. 1.5 перелік внутрішніх інструментів антикризового менеджменту не є вичерпним. Перелік інструментів у кожній групі може бути розширений залежно від конкретного господарюючого суб'єкта, галузевих і регіональних умов. Рішення про впровадження того чи іншого інструменту антикризового управління мають приймати менеджери з відповідним рівнем і компетенцією. Інструменти антикризового управління за своєю суттю складні, потрібен час, щоб стати ефективними, і вимагають великих витрат, тому рівень контролю, який керує їх використанням, є високим. На нашу думку, рішення про використання інструментів стратегічного антикризового управління має

прийматися лише вищим керівництвом компанії за обов'язковим узгодженням з власниками.

Тому ми вважаємо, що проведений аналіз дав змогу визначити, що таке оперативне антикризове управління, уточнити його призначення та функції. Оскільки існують різні рівні кризи в компаніях, ця характеристика вимагає застосування відповідних заходів реагування на кризу залежно від рівня кризи. Тому дуже важливо визначити тип кризи, її специфічний прояв для підприємства і, звичайно, причини, що викликали цю кризу.

1.3. Методологічні аспекти системи антикризового управління

Завчасне виявлення ознак кризового стану на підприємстві, розуміння його характеру є першим невід'ємним етапом антикризового управління, що визначає можливість ефективного запобігання кризовому стану. Упереджене відчуття симптомів кризи можна здійснювати поряд з іншими методами за допомогою фінансового моніторингу, який дає можливість визначити їх причину. Фінансовий стан господарства розглядають як такий, що характеризується системою показників, які відбивають явні розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства.

Ринок створив певну кількість технологій попередньої діагностики і можливого захисту господарства від банкрутства. Суть їх полягає в тому, що загроза банкрутства діагностується на ранніх стадіях її виникнення, що дозволяє вчасно пустити в хід механізми захисту чи обґрунтувати необхідність трансформаційних процедур [47]. І якщо такі механізми несвоєчасно та недостатньо ефективно застосовувалися й не привели до фінансового оздоровлення підприємства, воно на нашу думку, стоїть перед вибором працювати собі у збиток чи припинити свою господарську діяльність і почати ліквідаційні процедури.

В даний час в економічній теорії і в господарській практиці існує декілька різних методичних рекомендацій, що включають велику кількість показників, що дозволяють провести аналіз фінансового стану господарства. Використовуючи різні методики оцінки, можна зробити певну кількість висновків про рівень кризового стану в підприємстві і можливості його банкрутства. Певна кількість фінансових показників діяльності підприємства робить досить актуальною проблему їхнього вибору найбільш ефективних з метою прийняття та ухвалення рішень.

Методи різняться за своєю суттю лише кількістю використовуваних для аналізу показників і способами їх групування. При цьому в більшості систем, оцінка фінансового стану підприємства проводиться за такими напрямками як: оцінка майна господарства, ліквідність активів, оцінка фінансової стійкості, оцінка оборотності, оцінка рентабельності [9].

Ми вважаємо, що якраз розрахунки показників по кожній групі являють собою велику зацікавленість, оскільки вони досить швидко і просто допоможуть оцінити фінансовий стан підприємства. Позитивною оцінкою таких способів є також те, що вони враховують вплив інфляції, що особливо актуально при їхньому використанні для аналізу в довгостроковому аспекті.

Але, на нашу думку, ці методи можуть мати ряд недоліків, а саме:

- потребують розрахунку великої кількості показників, отримані значення яких можуть приводити до протилежних висновків про стан господарства;
- відсутня диференціація значень показників у залежності від належності підприємства до різних галузей, організаційно-правових форм господарювання;
- відсутність єдиного показника, про основу якого можна було б говорити за рівень кризового стану у підприємстві та ймовірність настання банкрутства [26].

В деякому відношенні цих недоліків позбавлені методи оцінки структури балансу й аналізу платоспроможності і кредитоспроможності підприємства. Висновки про платоспроможність підприємства робляться на підставі

узагальнення результатів аналізу фінансового стану й аналізу виробничо-господарської діяльності господарства за запропонованими показниками.

Дана методика дає можливість провести досить повний аналіз діяльності господарства, використовуючи систему абсолютних і відносних показників. При цьому в методиці приведені докладні формули розрахунку показників на основі існуючої в державі фінансової звітності. Проте дана методика не позбавлена недоліків. Головним, ми вважаємо, є – відсутність єдиного значення з показників за ступенем їх важливості, на основі якого можна зробити висновок про платоспроможність підприємства. Отримані значення окремих показників можуть свідчити як про позитивні, так і про негативні тенденції в діяльності кожного господарства; показники ліквідності активів і фінансової стійкості, ймовірно, більш істотно впливають на його фінансовий стан, ніж рівень охорони навколишнього середовища чи рівень використання трудових ресурсів. Тому прийняття рішення на основі використання такої методики може бути не зовсім об'єктивним.

В нормативних документах пропонується оцінювати платоспроможність підприємства на основі розрахунку таких показників:

- показника ознак поточної платоспроможності:

$$Пп = \text{Високоліквідні активи} - \text{Поточні зобов'язання}; \quad (1.1)$$

- показника покриття:

$$Кп = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}; \quad (1.2)$$

- показника забезпечення власними коштами:

$$Кз = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Оборотні активи}}; \quad (1.3)$$

Для визнання незадовільної структури балансу розраховують показник Бівера:

$$K_b = \frac{\text{Чистий прибуток} - \text{Амортизація}}{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Поточні зобов'язання}} \quad (1.4)$$

В результаті отриманих значень даних показників визначається вид неплатоспроможності підприємства і заходи для її відновлення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Види неплатоспроможності по виявленню ознак неплатоспроможності

Види неплатоспроможності	Значення показників	Заходи щодо відновлення платоспроможності
Незадовільна структура балансу підприємства	$K_b \leq 0,2$	Запобіжні заходи, спрямовані на запобігання банкрутству
Поточна неплато-спроможність підприємства	$Пп < 0$	–
Критична неплатоспроможність підприємства	$K_{п} < 1,5$ $K_{з} < 0,1$	Судові заходи
	$K_{п} > 1,5$ $K_{з} < 0,1$	Позасудові заходи чи санація в процесі розгляду справи про банкрутство
	$K_{п} < 1,5$ $K_{з} > 0,1$	
Понадкритична неплатоспроможність підприємства	$K_{п} < 1$ Прибуток=0	Ліквідація підприємства

Та все ж таки, методичні рекомендації мають недоліки. Фінансовий стан вітчизняних підприємств, характеризується майже повною відсутністю у них довгострокових позикових коштів, тому використовують співвідношення, яке пов'язує дані показники $K_{п}$ і $K_{з}$:

$$K_{з} = 1 - \frac{1}{K_{п}} \quad (1.5)$$

Це означає, що обрахування коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами є недоцільним. Навіть, якщо до формули (1.1) підставити нормативне значення K_p , яке дорівнює 1,5, то K_z повинно дорівнювати 0,33, що вище від пропонованого нормативу – 0,1.

Розглянуті методики дають можливість оцінити структуру балансу і платоспроможність підприємства, але не дозволяють аналізувати рівень його кризового стану й оцінювати загрозу банкрутства. Даних недоліків позбавлені методики, засновані на використанні критеріїв банкрутства підприємства. Це насамперед два основні підходи до аналізу фінансового стану з позиції можливого банкрутства підприємства: розрахунок показника кредитоздатності (RT-рахунок) і використання системи формальних та неформальних критеріїв [2].

Постановка і вирішення задачі прогнозування банкрутства господарств на основі RT-рахунка вперше були розроблені американським економістом Є. Альтманом. Найбільш простим його критерієм є двофакторний, що має такий вигляд [27]:

$$Z = -0,3877 + (-1,0736) \cdot K_1 + 0,579 \cdot K_2 \quad (1.6)$$

де K_p – поточний коефіцієнт покриття;

$K_{пв}$ – питома вага позикових коштів у пасивах.

При значенні RT більше нуля у господарства є ймовірність стати банкрутом. Якщо значення RT менше нуля, загроза банкрутства мала.

Використання подвійного значення не забезпечує високої точності результатів. Це пояснюється тим, що не враховано вплив на стан господарства інших важливих показників, що характеризують ефективність використання ресурсів, ділову активність. Тому доцільно збільшити число показників, які включаються в критерій. У літературі [15, 29 та ін.] подано такий п'ятифакторний критерій загрози банкрутства по Альтману, відображений на основі дослідження більш ніж трьохсот американських підприємств, що збанкрутували:

$$RT = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + X_5, \quad (1.7)$$

де: X_1 – оборотні кошти в активах:

$$X_1 = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Сума активів}};$$

X_2 – показник рентабельності активів, розрахований за нерозподіленим прибутку:

$$X_2 = \frac{\text{Нерозподілений прибуток}}{\text{Сума активів}};$$

X_3 – показник рентабельності активів, розрахований за балансом прибутку:

$$X_3 = \frac{\text{Балансовий прибуток}}{\text{Сума активів}};$$

X_4 – показник покриття заборгованості власним капіталом за ринковою ціною:

$$X_4 = \frac{\text{Ринкова вартість акцій}}{\text{Позикові кошти}};$$

X_5 – показник оборотності активів:

$$X_5 = \frac{\text{Виручка}}{\text{Сума активів}}.$$

Кількісний розрахунок балів і ймовірність банкрутства по Альтману складає:

1,81 і менше – дуже висока ймовірність банкрутства;

1,81 – 2,765 – висока ймовірність банкрутства;

2,765 – 2,99 – банкрутство можливе;

2,99 і більше – банкрутство малоімовірне.

Розрахунок загрози банкрутства за допомогою такого критерію має один недолік, його можна розглядати тільки для великих господарств, які пропонують свої акції на біржі і мають певну вагу. Саме для таких господарств можна отримати ринкову оцінку власного капіталу.

Також використовують метод Альтмана для господарств, акції яких не котуються на біржі [12]:

$$RT = 0,727 X_1 + 0,837 X_2 + 3,117 X_3 + 0,452 X_4 + 0,986 X_5, \quad (1.8)$$

де X_1, X_2, X_3, X_5 відповідають X_1, X_2, X_3, X_5 з формули (1.2);

$$X_4 = \frac{\text{Балансова вартість акцій}}{\text{Позиковікошти}}.$$

При цьому значення $RT < 1,23$ вказує на ймовірність банкрутства.

У результаті проведеного аналізу виявлені й інші подібні критерії банкрутства підприємства. Одним з них є критерій Р. Лиса, що був розроблений для господарств Великої Британії:

$$RT = 0,063 X_1 + 0,057 X_2 + 0,092 X_3 + 0,001 X_4, \quad (1.9)$$

де X_1, X_2, X_3 визначаються так само, як і для формули Альтмана ;

X_4 – показник співвідношення власних і позикових коштів:

$$X_4 = \frac{\text{Власні кошти}}{\text{Позикові кошти}}.$$

Граничне значення критерію RT у даному випадку дорівнює 0,037.

Тафлер пропонує оцінювати загрозу банкрутства господарства відповідно значенню [12]:

$$RT = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4, \quad (1.10)$$

де $X_1 = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Поточні зобов'язання}};$ $X_2 = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Сума зобов'язань}};$

$X_3 = \frac{\text{Поточні зобов'язання}}{\text{Сума активів}};$ $X_4 = \frac{\text{Виручка}}{\text{Сума активів}}.$

При значенні $RT > 0,3$ критерій відображує такий стан, при якому у підприємства непогані довгострокові перспективи, а якщо значення $RT < 0,2$, то господарству загрожує банкрутство.

Виявляти загрозу банкрутства можна також на основі критерію Спрингейта [19]:

$$RT = 1,03 X_1 + 3,07 X_2 + 0,66 X_3 + 0,4 X_4, \quad (1.11)$$

$$\text{Де } X_1 = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Сума активів}}; \quad X_2 = \frac{\text{Балансовий прибуток}}{\text{Сума активів}};$$

$$X_3 = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Поточні зобов'язання}}; \quad X_4 = \frac{\text{Виручка}}{\text{Сума активів}}.$$

При значеннях показника $RT < 0,862$ підприємство є потенційним банкрутом.

У роботі [19] запропоновано для оцінки загрози банкрутства використовувати універсальний дискримінантний метод, представлений на дослідженнях таких критеріїв:

$$RT = 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6, \quad (1.12)$$

$$\text{де } X_1 = \frac{\text{Грошовий потік}}{\text{Зобов'язання}}; \quad X_2 = \frac{\text{Баланс}}{\text{Зобов'язання}};$$

$$X_3 = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Баланс}}; \quad X_4 = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}};$$

$$X_5 = \frac{\text{Виробничі запаси}}{\text{Виручка від реалізації}}; \quad X_6 = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Баланс}}.$$

Кількісний рахунок балів і можливість банкрутства за даним критерієм представлені в табл. 1.4 [19]. Одним з основних недоліків критерію є розробка на результатах дослідження показників інших держав без врахування специфіки вітчизняних господарств. Іншим недоліком є невизначеність поняття «наполовину банкрут», а також відсутність реакції на стан з боку підприємства.

Таблиця 1.3

Можливість банкрутства за методом Терещенка О.О.

Значення показника RT	Можливість банкрутства	Реакція господарства
$RT > 2$	Банкрутство не загрожує, підприємство фінансово стійке	–
$1 < RT < 2$	Фінансова стійкість підприємства порушена, загроза банкрутства	Антикризове управління
$0 < RT < 1$	Підприємству загрожує банкрутство	Санація
$RT < 0$	Підприємство є наполовину банкрутом	–

Для нашої держави значення кожного з коефіцієнтів важливості окремих показників повинні бути переглянуті відповідно до специфіки сформованої економічної ситуації і диференційовані з урахуванням особливостей діяльності підприємств. Актуальність цього завдання підсилюється в міру входження країни у ринок, розвитку процесів приватизації і створення належного конкурентного середовища.

Висновки до розділу 1

1. Досліджено теоретичні основи антикризового управління підприємством і його особливості в умовах України. Антикризове управління – це складовий елемент системи управління підприємством, що дозволяє активно діагностувати кризовий стан підприємства і вчасно реагувати на проблеми, які виникають до того, поки вони не прийняли незворотнього характеру. Кризовий стан може перебувати на різних рівнях: катастрофічний стан, глибока криза та легка криза. Це вимагає проведення відповідних рівню кризового стану антикризових заходів. Функції антикризового управління є функціями управління, однак вони зазнають змін. Посилюється роль постійної і своєчасної діагностики кризового стану підприємства.

2. Встановлено, що кризовий стан українських агропідприємств формується під дією зовнішніх і внутрішніх причин, що полягають у високих податках, нестачі обігових коштів, відсутності досвіду роботи в ринкових умовах, невмінні керівництва приймати самостійні управлінські рішення, зростанні обсягів заборгованості, нездатності отримувати належний прибуток. В результаті цього виділяються дві основні особливості кризового стану вітчизняних підприємств – низька рентабельність чи навіть збитковість, а також їх неплатоспроможність.

3. Існують певні відмінності в переліку показників оперативних систем антикризового управління та методиці розрахунку аналогічних показників. До переваг зарубіжних методик можна віднести конкретність і надійність кількісного складу показників та інтерпретації їх результатів, а також простоту методики аналізу та оцінки фінансового стану підприємств. Для вітчизняних методик характерні великі відмінності між різними авторами в наборі показників для аналізу того чи іншого напрямку, а також їх різноманітне поєднання. Тому виникає потреба уніфікувати національні методики та зменшити кількість аналізованих показників. При цьому необхідно визначити пріоритетність розрахунку найбільш важливих і необхідних для аналітика показників.

4. Побудова системи антикризового управління підприємством має базуватися не лише на заходах подолання та виходу з кризи, а й на заходах із запобігання виникненню кризи. Ефективність побудови оперативної системи антикризового управління залежить від чіткого визначення суб'єктів антикризового управління, цілей, завдань і основних завдань системи, основних принципів, функцій і процесів управління в період антикризового управління. Визначення методологічних основ попередження та управління кризами та кризовими явищами, а також суттєвих критеріїв оцінки ефективності антикризових заходів. Тому дослідження методів побудови системи антикризового управління підприємством має велике значення, потребує поглиблених досліджень і розробок і буде предметом майбутніх наукових досліджень.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ ФІРМА «ЛОГОС»

1.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ фірма «ЛОГОС»

Корпорація «Логос» успішно працює на ринку України з 1995 року і активно розширює сферу діяльності. ТОВ фірма «ЛОГОС» - провідна торгово-промислова компанія, до складу якої входять підприємства, що спеціалізуються на виробництві, дистрибуції, імпорті та експорті різноманітних споживчих товарів і першокласних товарів і послуг.

Компанія активно інвестує кошти в розвиток перспективних напрямків сучасної економіки. Серед безсумнівних успіхів на цьому шляху – створення унікальної системи Genesis Club, організація First National Wine Holdings і розробки проектів Logos Development Group.

Компанія не дистанціюється від процесів у житті українського суспільства. «ЛОГОС» виступає благодійником і підтримує спорт, мистецтво та культуру в країні. Зараз корпорація ЛОГОС спонсорує збірну України та відомі театральні проекти, приймає участь у волонтерських зборах на підтримку ЗМУ.

Юридично ТОВ фірма «ЛОГОС» зареєстрована за адресою Україна, 49000, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, проспект Богдана Хмельницького, будинок 249. Виробничі потужності компанії розміщені по всій території нашого регіону (ресторани, будівельні площадки, складські термінали та ін.).

Згідно статуту компанії основними видами діяльності є надання послуг із харчування, торгівля зерном, супровід діяльності спортивних споруд, надання інших видів комперційних послуг, діяльність готелів, будівництво, рекламні агенції, надання майнових комплексів в оренду та ін. Інформація щодо доходів за кожним напрямом діяльності є комерційною таємницею компанії, тому подальший аналіз проведемо за даними фінансової звітності.

Підприємство не в повній мірі використовує наявні матеріально-технічні засоби. В табл. 2.1 наведені показники рівня забезпеченості та використання основних та оборотних засобів компанії.

Таблиця 2.1

**Показники рівня використання технічних ресурсів ТОВ фірма
«ЛОГОС»**

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Вартість основних засобів, тис. грн.	697555	723681	842854	145299	20,83
Вартість оборотних засобів, тис. грн.	277034	297980	266030	-11005	-3,97
Фондоозброєність на 1 особу, тис. грн.	2968,3	2838,0	4556,0	1587,6	53,49
Фондовіддача на 1 грн засобів, грн./грн.	0,257	0,261	0,054	-0,2	-79,20
Фондомісткість 1 грн доходу, грн./грн.	3,886	3,835	18,681	14,8	380,77
Оборотність оборотних засобів, коеф.	0,65	0,63	0,17	-0,5	-73,83
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	563	576	2152	1588,9	282,08
Норма прибутку, %	-0,66	-0,58	-1,47	-0,81 в.п.	

Дані таблиці 2.1 демонструють значне зменшення ефективності використання матеріально-технічних ресурсів компанії. Зокрема, зменшення показника фондовіддачі на 79,2 % спричинена збільшенням вартості основних засобів при одночасному зменшенні обсягів виробництва (рис. 2.1). Збільшення вартості основних засобів відобразилася в балансі за рахунок їх переоцінки. Придбання основних засобів за період 2020-2022 рр не відбувалося.

Сповільнення інтенсивності діяльності негативно відобразилося і на використанні оборотних засобів. Дані таблиці показують, що тривалість обороту оборотних засобів в ТОВ фірма «ЛОГОС» збільшилася в 4,8 рази і складала в 2022 році 2152 дні, що є критичним для оборотних засобів. Тобто в компанії спостерігається накопичення виробничих запасів, готової продукції та товарів, тобто відбувається «заморожування» грошових коштів, що негативно відображається на фінансовому стані компанії та її ліквідності.

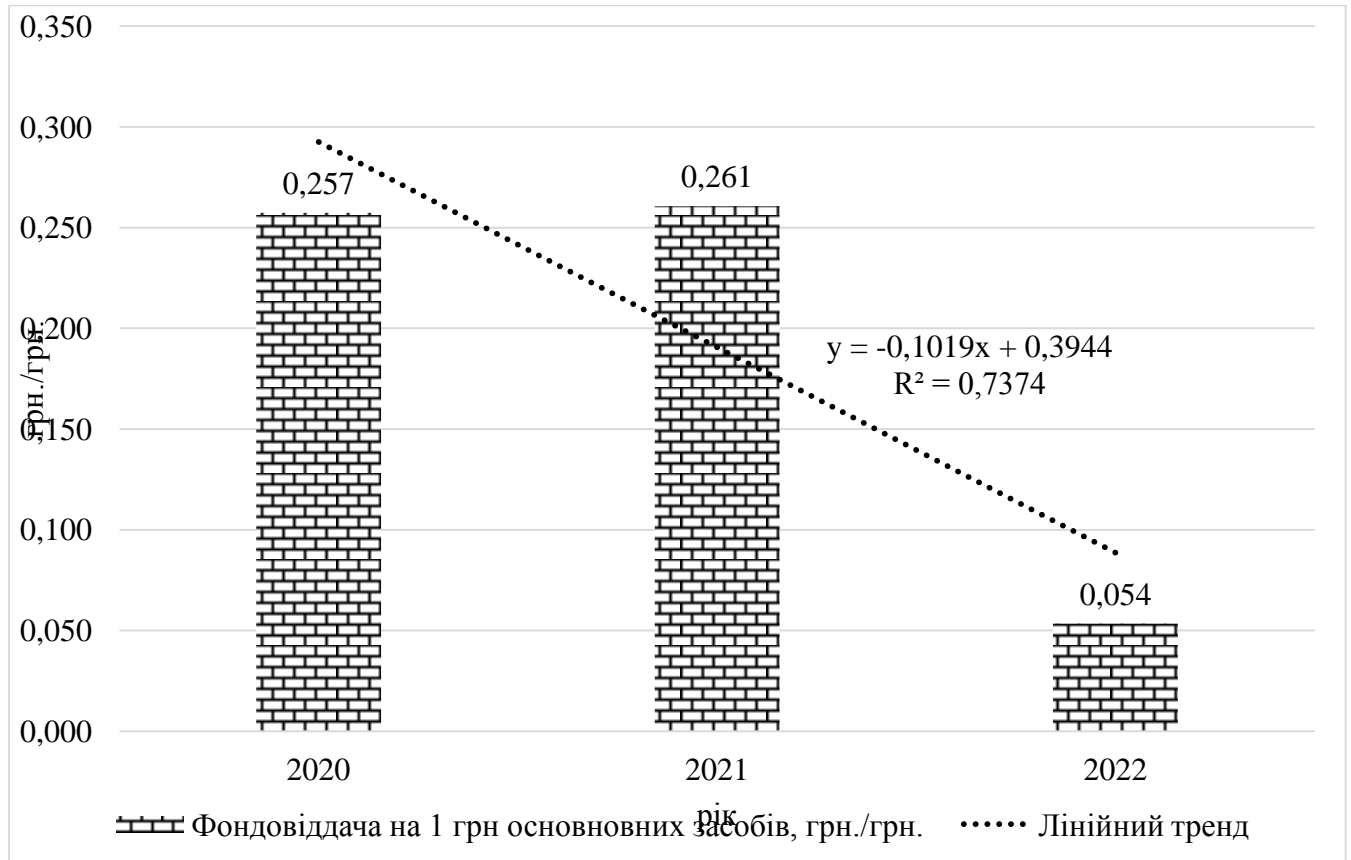


Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання показника фондовіддачі в ТОВ фірма «ЛОГОС»

Важливим ресурсом, який забезпечує ефективність роботи підприємства є його персонал. В табл. 2.2 наведені показники ефективності його використання в ТОВ фірма «ЛОГОС».

Дані таблиці 2.3 демонструють зниження ефективності використання працівників в ТОВ фірма «ЛОГОС». Зменшення чисельності працівників спричинено скороченням виробничої діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС». Скорочення працівників було вимушеною потребою, так як ресторанний бізнес у 2022 році практично не функціонував, будівництво частково було заморожено, обслуговування заходів на виїзді не проводилося. Тому керівництво ТОВ фірма «ЛОГОС» були змушені скоротити чисельність працівників. При цьому рівень продуктивності праці значно зменшився на підприємстві. Виробіток в розрахунку

на одного працівника скоротився на 68,07 %, а в розрахунку на 1 відпрацьовану годину – на 40,53 %. Отже, компанії потрібно активізувати свою діяльність для більш повного використання наявного ресурсного забезпечення та підвищення ефективності.

Таблиця 2.2

Наявність та рівень використання трудових ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2021 проти 2019	
				абсолютна	відносна, %
Кількість працівників, осіб.	235	255	185	-50	-21,28
Загальні витрати робочого часу, люд.-год.	434280	438141	183520	-250760,0	-57,74
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	35334,6	44737,2	28549,2	-6785,4	-19,20
Отримано валового доходу на:					
одного працюючого, тис. грн.	763,9	740,1	243,9	-520,0	-68,07
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	413,4	430,7	245,9	-167,5	-40,53
Отримано прибутку в розрахунку на:					
одного працюючого, тис. грн.	-13,7	-11,6	-44,0	-30,3	x
одну відпрацьовану люд.-год., грн.	-7,4	-6,8	-44,4	-37,0	x
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	12530,0	14620,0	12860,0	330,0	2,63

В табл. 2.3 наведені результативні показники діяльності досліджуваної компанії.

Таблиця 2.3

Динаміка результативних показників діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС»

Показник	2020	2021	2022	Зміна 2022 проти 2020	
				абсолютна	відносна, %
Валовий дохід підприємства, тис. грн.	179524	188718	45119	-134405,0	-74,87
Повна собівартість продукції, тис. грн.	182742	191679	53260	-129482,0	-70,86
Чистий прибуток, тис. грн.	-3218	-2961	-8141	-4923,0	x
Рентабельність продажів, %	-1,79	-1,57	-18,04	x	-16,25
Рентабельність діяльності, %	-1,76	-1,54	-15,29	x	-13,52

Матеріали таблиці демонструють зниження результативних показників діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС» в 2022 році, що спричинено повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України. Так як основні доходи компанія отримує від ресторанної діяльності та будівництва, то події 2022 року були надзвичайно кризовими для даних галузей. Величина валового доходу ТОВ фірма «ЛОГОС» зменшилася на 74,87 % проти рівня 2020 року, що спричинило збільшення суми збитків на 4923 тис. грн. Останні роки діяльність ТОВ фірма «ЛОГОС» була збитковою, так як пандемія від Ковід-19 та повномасштабна війна спричинила значне скорочення діяльності в сегменті ресторанного обслуговування та організації банкетів. З 2023 року діяльність ТОВ фірма «ЛОГОС» дещо пожвавилася, але все одно компанія не використовує наявні потужності у повній мірі.

Більш детально показник рівня рентабельності наведено на рис. 2.2.

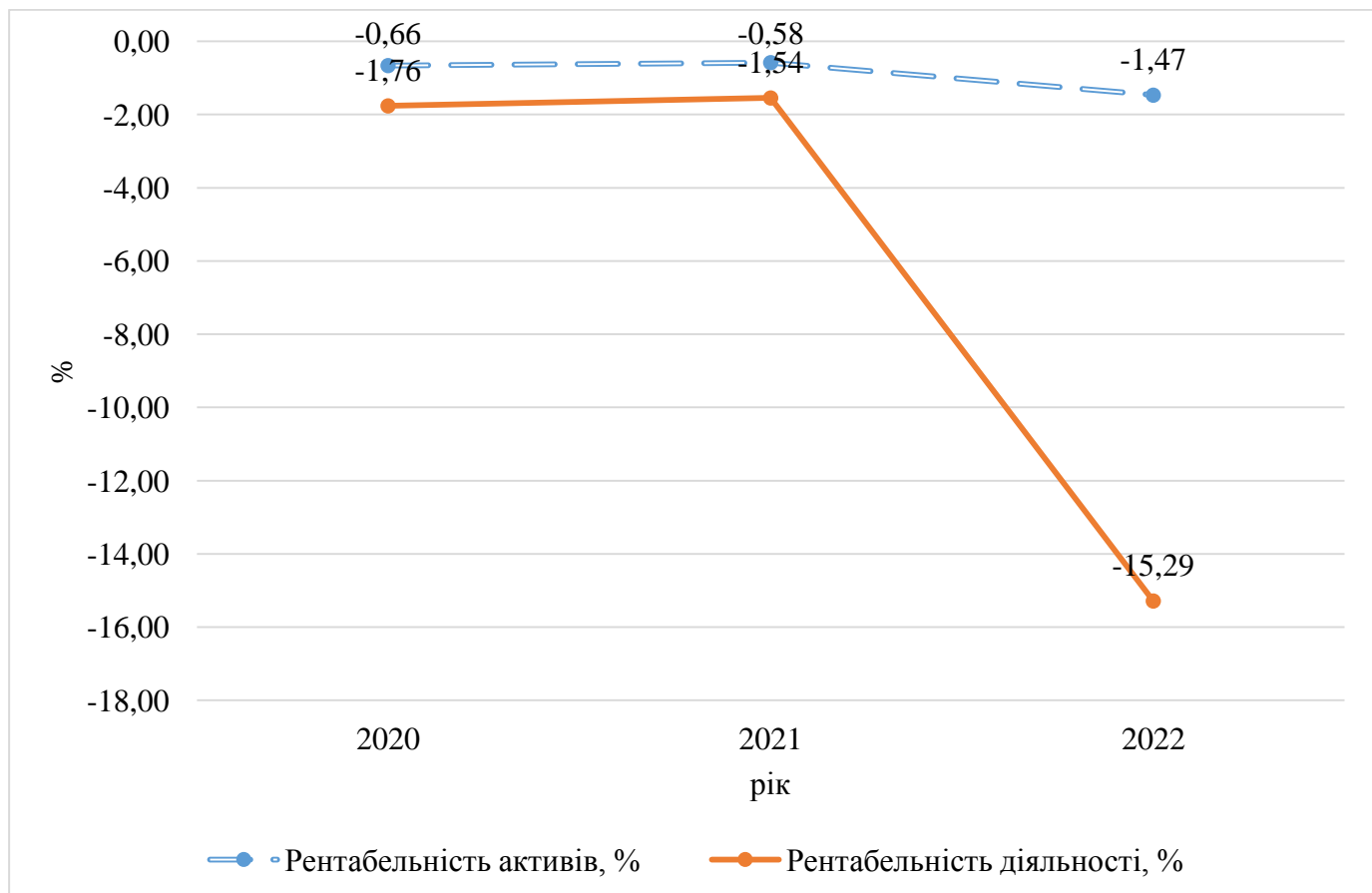


Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності ТОВ фірма «ЛОГОС»

Наведений графік наочно демонструє значний спад ефективності виробництва в 2022 році. Але, на жаль значних заходів для підвищення прибутковості підприємство не зможе впровадити, так як причиною збиткової діяльності є макроекономічні фактори, які не залежать від компанії.

2.2 Організація антикризового управління в ТОВ фірма «ЛОГОС»

Структура фінансових ресурсів характеризується співвідношенням між власними та позичковими коштами. Слід зазначити, що чим гірша структура, тим вища середньозважена вартість фінансових ресурсів. Результати аналізу структури фінансових ресурсів використовуються під час прийняття рішень щодо фінансування підприємства, зокрема при оцінюванні інвестиційної привабливості, кредитоспроможності та санаційної спроможності.

Діяльність підприємства, а отже і початок кругообігу фінансових ресурсів починається з фінансування, тому логічно почати аналіз структури фінансових ресурсів із аналізу структури джерел їх формування. Розглянемо їх динаміку на прикладі ТОВ фірма «ЛОГОС» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура фінансових ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС» за 2019-2022 рр.

Показники	Сума (тис. грн.)				Структура (%)			
	2019	2020	2021	2022	2019	2020	2021	2022
Фінансові ресурси-всього	26939,0	27507,0	26231,0	31477,0	100	100	100	100
у тому числі:								
а) власні фінансові ресурси	22349,0	21278,0	20199,0	24324,0	83,0	77,3	77,0	77,3
б) залучені фінансові ресурси	4590,0	6229,0	6032,0	7153,0	17,0	22,7	23,0	22,7

Із таблиці видно, що в 2022 році розмір фінансових ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС» виріс в порівнянні з 2019 роком в 1,2 рази. Таке збільшення було досягнуто завдяки росту як власних так і позикових фінансових ресурсів. Однак, випереджаючий ріст позикових коштів призвів до зміни структури

фінансових ресурсів. Так, питома вага позикових коштів в загальній сумі фінансових ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС» збільшилася з 17% в 2019 році до 22,7% в 2022 році. При цьому питома вага власних фінансових ресурсів зменшилася з 83% в 2019 році до 77,3% в 2022 році.

Розглянемо фактори, які вплинули на формування власних фінансових ресурсів. Для цього складено спеціальну аналітичну таблицю (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

**Розрахунок факторів, що вплинули на розмір власних фінансових ресурсів
ТОВ фірма «ЛОГОС» в 2022 р. (тис.грн.)**

Показники	На початок року	На кінець року	Зміна за рік	
			Сума	%
Власні фінансові ресурси у тому числі:	21133,0	17611,0	-3522,0	-16,7%
1. Статутний капітал	2363,0	3050,0	+687,0	+29,1
2. Додатковий капітал	17532,0	13773,0	-3759,0	-21,4%
3. Резервний капітал	1120,0	890,0	-229,7	-20,5%
4. Нерозподілений прибуток	322,0	102,0	-220,0	-68,3%

Із таблиці видно, що сума власних коштів за звітний період зменшилася на 16,7%. Це відбулося за рахунок зменшення додаткового капіталу на 3759,0 тис. грн. (21,4%), а резервного капіталу на 229,7 тис. грн. (20,5%) і нерозподіленого прибутку на 220 тис. грн. Водночас за звітний період збільшився розмір статутного капіталу на 687 тис. грн. (29,1%). Найбільшу питому вагу серед всіх джерел власних коштів має додатковий капітал (82,9% на початок року і 78,2% на кінець року). Різке збільшення додаткового капіталу (3759,0 тис. грн.) відбулося за рахунок до оцінки основних засобів та додаткового введення основних засобів у звітному періоді на суму 2890 тис. грн. В цілому питома вага додаткового капіталу за звітний період зменшилася на 4,7% (78,2% - 82,9%).

Оцінка структури джерел фінансових ресурсів характеризується трьома показниками: коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії), коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт заборгованості (фінансового ризику).

Для оцінки структури джерел власних фінансових ресурсів проведено розрахунки фінансових коефіцієнтів щодо ТОВ фірма «ЛОГОС» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка структури джерел фінансових ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС» в 2022 р

№ п/п	Показники	ТОВ фірма «ЛОГОС»		
		На початок року	На кінець року	Відхилення (+,-)
1	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,71	0,72	+0,01
2	Коефіцієнт фінансової залежності	0,18	0,17	-0,01
3	Коефіцієнт заборгованості (фінансового ризику)	0,25	0,23	-0,02

Як видно з таблиці, коефіцієнт фінансової незалежності ТОВ фірма «ЛОГОС» на початок року склав 0,71 на кінець року 0,72 тобто зріс на 0,01; коефіцієнт фінансової залежності навпаки зменшився з 0,18 на початок року, до 0,17 на кінець року; а коефіцієнт заборгованості відповідно з 0,25 до 0,23.

Приведені дані свідчать, що ТОВ фірма «ЛОГОС» в 2022 році має стійкий фінансовий стан, оскільки коефіцієнт фінансової незалежності перевищує оптимальне значення на 0,22 (0,72 - 0,50), зменшилася також фінансова залежність фабрики від зовнішніх джерел фінансування на 0,27 (0,23 – 0,50). Таким чином, у звітному періоді ТОВ фірма «ЛОГОС» підвищила ефективність використання як власних, так і залучених фінансових ресурсів. При цьому, переважна частина фінансових ресурсів (72%) є власними фінансовими ресурсами.

Таким чином, зростання коефіцієнта фінансової незалежності та зменшення коефіцієнтів фінансової залежності і фінансового ризику ТОВ фірма «ЛОГОС» свідчать про більш стійкий фінансовий стан, що склався на кінець року.

Структура власних фінансових ресурсів у 2019 році характеризувалася високою долею додаткового вкладеного капіталу (81,6%), незначну частку складали резервний капітал і нерозподілений прибуток (відповідно 1,2% та 2,3%). В 2022 році значних змін в структурі власних фінансових ресурсів не відбулося. Як і в 2019 році в 2022 році найбільшу питому вагу займає додатковий вкладений капітал (82,0%), другим за величиною елементом власних фінансових ресурсів є

статутний капітал (13,5%), збільшився інший додатковий капітал з 2,4% в 2019 році до 3,1% в 2022 році, а резервний капітал навпаки зменшився з 1,2% в 2019 році до 0,8% у 2022 році, відповідно зменшився нерозподілений прибуток з 2,3% до 0,6%.

Отже, в цілому структура власних фінансових ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС» характеризується високою долею додаткового вкладеного капіталу (більше 80%) і водночас невисокою питомою вагою статутного капіталу (13,5%) і резервного капіталу (0,8%), що значно відрізняється від середньо галузевих значень, де статутний капітал займає в загальній суті власного капіталу 45%, а питома вага резервного капіталу складає 25%.

Приведені дані свідчать про те, що ТОВ фірма «ЛОГОС» за останні роки розмір статутного капіталу є сталою величиною (2863 тис.грн.), за цей період необоротні активи збільшились з 18120 тис.грн. в 2019 році до 18878 тис.грн. в 2022 році. Таким чином, ТОВ фірма «ЛОГОС» переважну частину основних засобів формує за рахунок залучених коштів, а не власних. Водночас слід вважати позитивним зміни, які відбулися в структурі власних фінансових ресурсів в 2022 році, а саме відбулося значне збільшення статутного капіталу, з 2863 тис.грн. у 2020 до 8050 тис.грн. у 2022 році у зв'язку з цим зросли можливості розвитку підприємства, його привабливість для інвесторів і кредиторів.

Для оцінки впливу цих змін на забезпеченість підприємства фінансовими ресурсами необхідно проаналізувати джерела формування власних фінансових ресурсів, оптимальність структури власного капіталу в порівнянні із середньогалузевим значенням, рівень залежності від зовнішніх джерел.

Джерелами формування власних фінансових ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС» є внески засновників у статутний капітал, які складають у 2021 році – 12,5%, а у 2022 році – 14,4% загальної суми джерел; кошти, нараховані від переоцінки майна (відповідно 52,4% і 31,7%), нерозподілений прибуток (18,5% та 40,95%), амортизаційні відрахування (16,6% і 9,9%). Причому, формування власних фінансових ресурсів здійснюється в основному за рахунок внутрішніх джерел (див. рис. 2.3.).

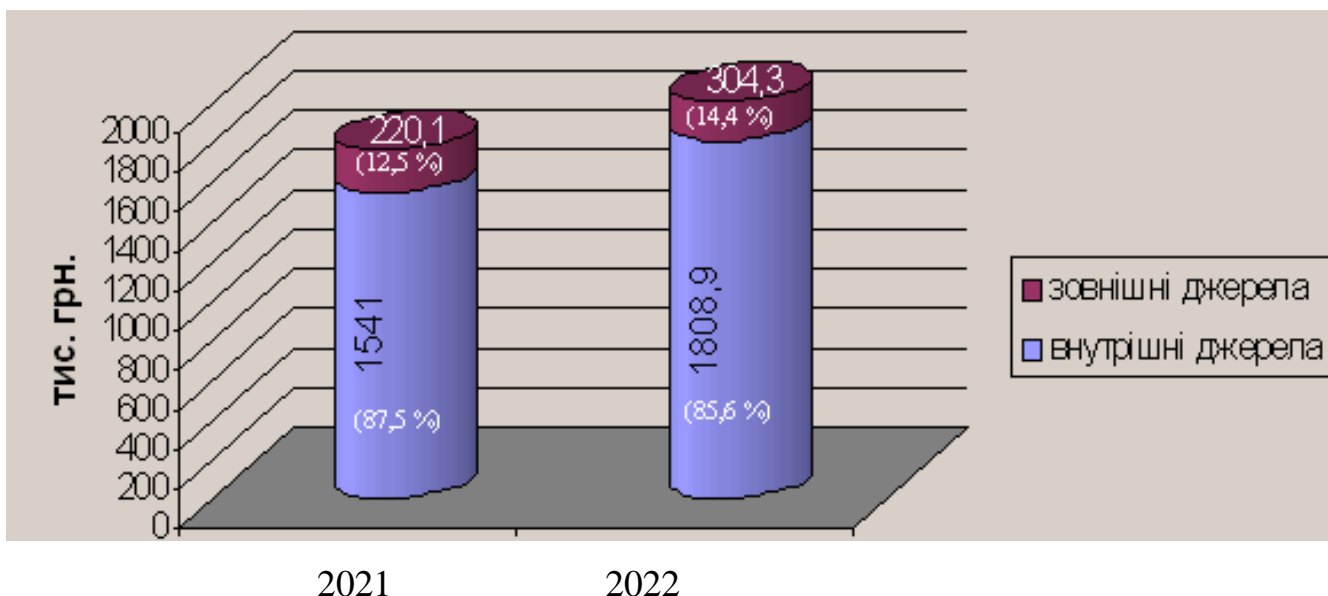


Рис. 2.3. Динаміка структура джерел формування власних фінансових ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС»

Дані діаграми показують, що у 2021 році абсолютна сума внутрішніх джерел склала 15409,6 тис.грн. або 87,5% загальної суми фінансових ресурсів, а в 2022 році – 18089,8 тис.грн. або 85,6%, тобто відбулося незначне зниження долі внутрішніх джерел за рахунок збільшення долі зовнішніх джерел з 12,5% у 2021 році до 14,4% у 2022 році.

До складу зовнішніх джерел формування фінансових ресурсів входять тільки внески засновників, які формують статутний капітал, причому збільшення їх питомої ваги на 1,9% у 2022 році був викликаний збільшенням питомої ваги внесків звітного року на 4,6% і зменшенням питомої ваги внесків минулих років на 2,7%. Якщо в 2022 році внески засновників зросли на 169,1 тис. грн. то в 2021 році вони склали 1010,9 тис. грн. тобто зросли у 5,9 рази. Збільшення внесків засновників свідчить про збільшення вільних фінансових ресурсів ДП ДШФ, тому можна сказати, що ріст цього джерела фінансування розширив фінансові і інвестиційні можливості підприємства.

До складу внутрішніх джерел входять суми дооцінки основних засобів і виручка від реалізації майна, що вибуло, які формують додатковий капітал і нерозподілений прибуток. На початок 2022 року структура джерел формування

власного капіталу характеризувалася високою долею дооцінки майна (52,4%), що пов'язано із високою фондоємкістю операційної діяльності ДП ДШФ і високими темпами інфляції, але на 1.01.2022 року вона зменшилася на 20,7% за рахунок реалізації частини основних засобів (виручка від якої склала 31,7% власного капіталу), що зумовило до росту вільних фінансових ресурсів підприємства, а також в сукупності із випереджаючим ростом прибутку на 22,4% і зниженням питомої ваги дооцінки майна на 20,7%.

На величину внутрішніх джерел формування власних фінансових ресурсів та їх питому вагу вплинули також зміни розміру і долі нерозподіленого прибутку. Якщо на початок 2021 року він складав лише 18,5%, то станом на 01.01.2022 року доля нерозподіленого прибутку зросла до 40,9%. Це стало можливим за рахунок випереджаючого росту загального прибутку у 2021 році. Ріст нерозподіленого прибутку збільшує фінансові ресурси підприємства, що дає можливість здійснити принцип організації фінансів – самоокупності та самофінансування.

Важливим внутрішнім джерелом формування власних фінансових ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС» є амортизаційні відрахування. Це постійне джерело формування власних фінансових ресурсів. З таблиці бачимо, що доля амортизаційних відрахувань на початок 2021 року склала 2923,4 тис. грн. або 16,6% загальної суми власного капіталу, але на початок 2022 року вона знизилася до 9,9%. Причиною цього є випереджаючий ріст прибутку у складі джерел формування власних фінансових ресурсів, адже в абсолютній сумі налічена сума амортизаційних відрахувань зменшилася на 831,3 тис. грн. В порівнянні із сумами дооцінки майна сума амортизаційних відрахувань у формуванні власних фінансових ресурсів незначна (9,9%). Це означає, що основні засоби мають невисокий рівень зношеності, що є позитивним явищем, незважаючи на те, що джерело фінансування власних фінансових ресурсів зменшується, адже при великому розмірі амортизаційних відрахувань на фондоємких підприємствах суттєво зростають витрати на виробництво реалізованої продукції, зростають ціни на готову продукцію, що знижує її конкурентоспроможність.

На основі проведеного аналізу джерел формування власних фінансових ресурсів можна зробити висновок, що висока доля власного капіталу ТОВ фірма «ЛОГОС» забезпечується в основному за рахунок внутрішніх джерел. Хоча у 2022 році відбулося підвищення долі зовнішніх джерел формування власних фінансових ресурсів на 1,9%. Ріст абсолютної суми джерел формування власних фінансових ресурсів став можливим за рахунок росту прибутку, а також росту внесків засновників, що підвищило забезпеченість ДП ДШФ вільними фінансовими ресурсами. Основними джерелами формування власних фінансових ресурсів ТОВ фірма «ЛОГОС» є суми до оцінки майна та нерозподілений прибуток. Хоча виникнення сум дооцінки майна підвищує розмір власних фінансових ресурсів, кредитоспроможність ДП ДШФ, його фінансову незалежність, але це не означає створення оптимального грошового потоку.

Нерозподілений прибуток як джерело фінансування, навпаки, виступає у грошовій формі, тобто його ріст означає підвищення вільних фінансових ресурсів в розпорядженні підприємства, готових до інвестування в активи. Тому підвищення частки нерозподіленого прибутку є позитивним явищем з точки зору росту фінансових і інвестиційних можливостей ТОВ фірма «ЛОГОС».

Таким чином, відхилення у структурі власного капіталу ТОВ фірма «ЛОГОС» від середньо-галузевих значень пов'язано із більш ефективною роботою, що дозволяє забезпечувати господарську діяльність в більшій мірі за рахунок внутрішніх джерел фінансування.

Формування і використання фінансових ресурсів підприємствами в економіці ринкового типу повинно здійснюватися за мінімальної їх вартості, мінімально допустимого ризику і максимального прибутку. Ефективність використання позикових коштів визначається цілим рядом показників.

При розгляді і аналізу залучення банківського кредиту було встановлено, що, з одного боку, отримання кредиту банку впливає на структуру фінансових ресурсів, рівень самофінансування, рівень фінансового ризику, з другого, враховуючи його платність і можливість віднесення витрат по його залученню на зменшення оподаткованого прибутку, на вартість капіталу і рентабельність

власного капіталу через механізм ефекту фінансового лівериджу. В той же час, отримання кредиту означає збільшення обсягу фінансових ресурсів (чого не відбувається при формуванні, наприклад, кредиторської заборгованості). А це змінює, по перше, гнучкість операційної і інвестиційної діяльності, тобто дає можливість скористатися вигідними пропозиціями, збільшити рентабельність реалізації і активів в цілому. По-друге, змінюється характер фінансування і відповідно, структура фінансових ресурсів по напрямках розміщення що призведе, до зміни оборотності оборотних активів і таким чином, рентабельності активів, до змін у співвідношенні строків та обсягів фінансування і інвестування коштів у активи (тобто впливає на платоспроможність і ліквідність підприємства), залучення банківського кредиту змінює співвідношення постійних і змінних витрат, а тому впливає на запас фінансової міцності і, таким чином, на фінансову стійкість підприємства в цілому.

Ми вважаємо, що аналіз ефективності використання банківського кредиту доцільно звести до:

- визначення ефективності використання банківського кредиту на основі аналізу вартості капіталу;
- визначення впливу на рентабельність власного капіталу використання банківського кредиту завдяки ефекту фінансового лівериджу;
- визначення впливу використання банківського кредиту на рентабельність активів;
- визначення рівня фінансової стійкості та стабільності підприємства.

Аналіз ефективності використання банківського кредиту на основі аналізу вартості капіталу, сформованого за його рахунок будується на тому, що ефективність використання капіталу, як вартості коштів, інвестованих у формування активів, визначається розміром прибутку, що акумулюється ним, тобто чим менше вартість капіталу, тим більшу норму прибутку на капітал при інших умовах ми маємо.

Альтернативним зовнішнім джерелом фінансування могло бути таке, що збільшує не позиковий, а власний капітал. Виходячи з аналізу структури джерел

формування капіталу, таким джерелом могли бути внески засновників до статутного капіталу. Слід зазначити, що на вартість банківського кредиту впливають також умови його залучення – вибір умов погашення основної суми кредиту, процентів, вид процентної ставки, ліквідність застави, вибір банку, розмір ставки.

ТОВ фірма «ЛОГОС» обрало варіант з погашенням боргу рівномірними частинами. Зробимо порівняльний аналіз для підтвердження правильності обраного варіанту погашення отриманого кредиту (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Вартість банківського кредиту, отриманого ТОВ фірма «ЛОГОС» , при різних умовах погашення боргу

	Сума кредиту (тис. грн.)	1-й місяць		2-й місяць		3-й місяць		4-й місяць	
		Сума кредиту	Сума процентів	Сума кредиту	Сума процентів	Сума кредиту	Сума процентів	Сума кредиту	Сума процентів
а) погашення боргу частинами, що зменшуються	76	28	4,8	22	3,0	16	1,6	10	0,6
б) погашення боргу рівномірними частинами	76	19	4,8	19	3,6	19	2,4	19	1,2
в) погашення боргу частинами, що збільшуються	76	10	4,8	16	4,1	22	3,1	28	1,8
г) погашення боргу в кінці терміну	76	0	0	0	0	0	0	76	19

З таблиці бачимо, що найменша сума процентів за кредит, який погашається частинами, що зменшуються, але разом з тим, при першому варіанті можуть виникнути проблеми з платоспроможністю, порядок розрахунків передбачає надходження виручки від реалізації продукції кожного місяця. Інші варіанти є більш дорогими, адже, сума реально використовуваного кредиту в них збільшується впродовж всього терміну, але їх використання буде означати, збільшення суми відволікання коштів на погашення кредиту в кінці терміну

позики, що може призвести до порушення платоспроможності, особливо при настанні строку сплати податків.

Отже, ТОВ фірма «ЛОГОС» обрала такий варіант погашення кредиту, який найбільше відповідає характеру його діяльності і в таких умовах найбільш дешевим.

Сплата процентів відбувається теж синхронно із погашенням кредиту і їх розмір зменшується продовж терміну позики. Враховуючи те, що кінець користування кредитом припадає на кінець року, це є найбільш доцільним варіантом, адже в кінці року виникають зобов'язання за деякими податками, сплата яких здійснюється один раз на рік, що при ймовірності затримки погашення кредиту може призвести до суттєвого порушення платоспроможності.

Ще однією умовою, від якої залежить вартість кредиту банку є ліквідність застави. Підприємство запропонувало в якості застави легкові автомобілі, а також дефіцитне виробниче обладнання. За рейтингом банку, такі об'єкти застави займають друге місце після найбільш ліквідних, отже, вартість кредиту не було підвищено.

Але визначення вартості капіталу не є абсолютним критерієм визначення ефективності використання банківського кредиту. Адже, при невеликій вартості, що, здавалось би є позитивним явищем, формування капіталу за рахунок кредитів може не генерувати такого рівня приросту рентабельності власного капіталу, як інші, більш дорогі джерела, в результаті незадовільної структури капіталу, що буде означати втрату альтернативної корисності. Тому, доцільно оцінити ефективність використання банківського кредиту за допомогою розрахунку ефекту фінансового лівериджу. Визначення ефективності використання кредиту банку на основі розрахунку ефекту фінансового лівериджу дає можливість визначити приріст рентабельності власного капіталу в результаті податкової економії і перевищення економічною рентабельністю вартості кредиту.

Розрахунки проведені виходячи із структури капіталу і рівня прибутку минулого року, тобто 2022р. і ДП ДШФ скористалося альтернативним джерелом формування капіталу – внески засновників.

Дані таблиці показують, що приріст рентабельності власного капіталу, тобто ефективності його використання в результаті залучення кредиту комерційного банку склав 4,9%, що на 0,4% вище, ніж в разі залучення кредиту в минулому році. Якщо в першому випадку це стало можливим в основному за рахунок росту коефіцієнту фінансового лівериджу (0,26 при залученні кредиту на відміну від 0,13 в разі збільшення власного капіталу), а також, за рахунок податкової економії (на 5,4 тис. грн.), а в другому – за рахунок росту рентабельності активів (на 20,5%), хоча коефіцієнт фінансового ризику понизився.

Таким чином, залучення банківського кредиту в 2022 році було ефективним і призвело до росту рентабельності активів. Проте, ця ефективність могла бути й ще вище, якщо вага позикового капіталу у структурі капіталу була трохи вище, адже рівень диференціалу в 2022 році (0,27) є достатньо високим, тобто економічна рентабельність активів перекидає витрати по залученню кредиту на 27%, тобто майже вдвічі. Хоча, щоб напевне це стверджувати, потрібно провести аналіз фінансової стійкості, а також встановити вплив залучення банківського кредиту на рентабельність власного капіталу не тільки через механізм фінансового лівериджу (коли рентабельність активів приймається як величина, що визначає розмір і плату банківського кредиту), а й через вплив на рентабельність активів. Якщо її ріст пов'язаний не із залученням кредиту банку (через зниження вартості капіталу завдяки збільшенню обсягів реалізації і отриманню знижки), то рівень диференціалу може суттєво змінюватися за рахунок дії інших факторів, тобто за несприятливих умов, залучення кредиту при падінні диференціалу може призвести до зниження ефективності його використання. З іншого боку, сформований за рахунок банківського кредиту капітал спрямовується в обіг, тобто розміщується у активи, і тому ефективність використання активів визначає ефективність використання банківського кредиту. Таким чином, постає необхідність факторного аналізу рентабельності активів для визначення ефективності використання банківського кредиту.

Визначення ефективності використання кредиту банку на основі аналізу нетто-рентабельності капіталу дає можливість визначити не тільки саму ефективність використання капіталу, сформованого за рахунок банківського кредиту, а й вплив залучення кредиту на показник рентабельності активів. Рентабельність активів, як показник ефективності використання капіталу, в свою чергу, визначається ефективністю операційної, інвестиційної, фінансової діяльності підприємства (співвідношення чистого прибутку, як результату всіх видів діяльності товариства до суми виручки від всієї реалізації) та інтенсивністю використання капіталу (діловою активністю – співвідношенням чистої виручки від всієї реалізації до суми активів сформованих завдяки фінансової діяльності).

За 2020 рік оборотність активів склала 2,1 обороти, а за 2021 рік 2,0 обороти, тобто оборотність уповільнилась на 0,1 обороти. Це негативно вплинуло на оборотність активів. Основними факторами, що вплинули на оборотність активів є: зміна частки оборотних активів і зміна оборотності оборотних активів, що видно із табл.2.8

Таблиця 2.8

Факторний аналіз оборотних активів фінансового лівериджу за 2020-2021 рр.

Частка оборотних активів в структурі активів		Оборотність оборотних активів		Оборотність усіх активів		Відхилення		
2020	2021	2020	2021	2020	2021	Всього	У т.ч. за рахунок	
							Зміни частки оборотних активів	Зміни оборотності активів
48%	59%	210%	204%	116%	121%	5%	11%	-6%

З таблиці видно, що незважаючи на ріст частки мобільних активів, який дозволив збільшити оборотність активів на 11%, зниження їх оборотності призвело до зниження оборотності капіталу на 6%. Отже, резервом росту рентабельності активів на 6% є прискорення оборотності і оборотних активів. В свою чергу, оборотність оборотних активів визначається розміром і структурою виручки від реалізації продукції, а також структурою і розміром оборотних активів.

На основі отриманих результатів можна зробити висновки, що досліджуваному підприємству не загрожує втрата платоспроможності у короткостроковому періоді, хоча кредит банку прострочено, адже найбільш ліквідних активів вистачає, щоб покрити короткострокові зобов'язання, крім того, короткострокова ліквідність має тенденції до покращення, що позитивно впливає на кредитний рейтинг.

Для визначення ефективності використання банківського кредиту і його вплив на ліквідність балансу, оцінити рівень якості управління активами з точки зору відповідності строків вкладання коштів необхідно провести аналіз ліквідності балансу (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

Динаміка ліквідності балансу ТОВ фірма «ЛОГОС» станом на 1.01.2022р.

Актив	1.01.2021	1.01.2022	Пасив	1.01.2021	1.01.2022
1. Активи швидкої реалізації	107,0	51,0	Негайні пасиви	220,0	372,0
2. Активи середньої реалізації	204,0	1629,0	Короткострокові пасиви	5867,0	5016,0
3. Активи повільної реалізації	656,0	4794,0	Довгострокові пасиви	2400,0	2470,0
4. Важкореалізуемі активи	20965,0	21583,0	Власний капітал	21158,0	20199,0
Баланс	29645,0	28057,0	Баланс	29645,0	28057,0

Із даних таблиці видно, що ТОВ фірма «ЛОГОС» не тільки на приведені дати не зможе розрахуватися із усіма зобов'язаннями, строк погашення яких настане, а й у короткостроковій перспективі, хоча в більш тривалій перспективі не існує загрози платоспроможності. Так, негайні пасиви на початок 2022 року складають 372 тис.грн., а активи швидкої реалізації тільки 51 тис.грн.

Аналіз даних показав, що в ТОВ фірма «ЛОГОС» на початок поточного року покриття запасів і витрат власним оборотним капіталом було недостатнім, що означало нестійкий фінансовий стан товариства, але рівень покриття постійно

зростає. Так, на початок 2020р. власними коштами фінансувалося тільки 38%, на початок 2021р. вже більше половини, а на початок 2022 – власний оборотний капітал став перевищувати запаси і витрати, що є позитивною тенденцією і означає зниження ризику втрати платоспроможності. Отже, на основі аналізу ліквідності балансу та коефіцієнту покриття можна зробити висновок, що хоча і існують проблеми в управлінні дебіторською заборгованістю, що призвело до прострочення банківського кредиту і втрати частини чистого прибутку і негативно вплинуло на рівень кредитоспроможності, але в цілому ризик втрати платоспроможності не високий. Завдяки отриманню кредиту банку вдалося наростити власний капітал, а тому намітилися позитивні тенденції ліквідності активів ТОВ фірма «ЛОГОС» власним капіталом, а в 2022р. власним капіталом покривалися не тільки найменш ліквідні активи, а й активи повільної реалізації.

Проте, з позиції ефективності управління капіталом будь-яке підприємство зацікавлене не стільки у мінімізації фінансового ризику, скільки у досягненні ним оптимального рівня. Це означає, що ДП ДШФ повинно намагатися зменшувати тривалість фінансового циклу, тобто періоду завантаження фінансових ресурсів в обслуговуванні операційної діяльності і мати таким чином більше можливостей для розширеного відтворення шляхом вкладання капіталу у нові цикли кругообігу. Тому для визначення ефективності використання капіталу управління процесом фінансування і для визначення ефективності використання банківського кредиту доцільно визначити як змінилася тривалість кредиторської заборгованості і операційного циклу (див. табл. 2.10.)

Таблиця 2.10

Динаміка обороту кредиторської заборгованості і тривалості операційного циклу
ТОВ фірма «ЛОГОС» за 2021-2022 рр.

№	Показники	ТОВ фірма «ЛОГОС»			
		Роки		Відхилення	
		2021	2022	Абсолютне	Відносне
1	Тривалість кредиторської заборгованості	53	45	-8	15%
2	Тривалість виробничих запасів (дні)	40	38	-2	5,0%
3	Тривалість дебіторської заборгованості (дні)	24	25	+1	4,2%

4	Тривалість операційного циклу (дні) (р.2 + р.3)	64	63	-1	1,6%
5	Тривалість фінансового циклу (р.4 – р.1)	11	18	+7	63,6%

Як бачимо з таблиці, тривалість фінансового циклу ТОВ фірма «ЛОГОС» за 2022 рік зросла на 7 днів (18-11), що означає залучення додаткових фінансових ресурсів на покриття виробничих запасів і дебіторської заборгованості, тобто за поточний рік відбулася мобілізація оборотних активів. Це сталося за рахунок скорочення кредиторської заборгованості з 1456 тис. грн. до 1272 тис. грн., тобто на 184 тис. грн. або на 12,6%. Водночас за цей же період зросла тривалість дебіторської заборгованості з 24 днів на початок року до 25 днів на кінець року.

Узагальнюючим показником, що визначає кредитоспроможність, тобто спроможність не тільки вчасно погасити зобов'язання, а й в подальшому ефективно працювати і залучати кошти є Z – показник прогнозування банкрутства за моделлю Альтмана. В принципі існують інші моделі, але за думкою багатьох експертів цей показник є найбільш точним.

Розрахуємо цей показник для ТОВ фірма «ЛОГОС» .

$$Z = 1,2A + 1,4B + 3,3C + 0,6D + 1,0I,$$

де A – робочий капітал / вартість активів;

B – чистий прибуток / вартість активів;

C – чистий дохід / вартість активів;

D – ринкова вартість паїв / сума заборгованості;

I – обсяг продажу /вартість активів.

$$\begin{aligned} \text{На 1.01.2020р. } Z &= 1,2 \times 13,6 + 1,4 \times 13,6 + 3,3 \times 167,7 + 0,6 \times 32,7 + \\ &+ 1,0 \times 201,2 = 4,9 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{На 1.01.2021р. } Z &= 1,2 \times 99,1 + 1,4 \times 42,3 + 3,3 \times 320,5 + 0,6 \times 35,8 + \\ &+ 1,0 \times 335,1 = 4,5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{На 1.01.2022р. } Z &= 1,2 \times 241,5 + 1,4 \times 123,6 + 3,3 \times 488,7 + 0,6 \times 58,9 + \\ &+ 1,0 \times 586,5 = 5,6 \end{aligned}$$

За шкалою ймовірності банкрутства при значенні показника 3,0 і вище остання є дуже низькою. Отриманні значення свідчать про відсутність будь-якої загрози банкрутства, до того ж, в 2021р. значення показника зросло, що означає підвищення кредитоспроможності ТОВ фірма «ЛОГОС» .

Отже, проаналізована ефективність використання банківського кредиту за цілим рядом критеріїв, які, ми вважаємо, є визначальними і тепер можна зробити висновки. По-перше, залучення банківського кредиту для покриття тимчасової потреби у фінансових ресурсах було ефективним з точки зору мінімізації вартості капіталу. Адже, інші альтернативні джерела фінансування ТОВ фірма «ЛОГОС» (за інших рівних умов) генерували б меншу норму прибутку. Так, за формування власного капіталу за рахунок внесків засновників потрібно було б сплачувати дивіденди, розмір яких, згідно політики підприємства, збільшується із ростом чистого прибутку і є вище сукупної вартості кредиту. А це, призвело б до зниження рівня самофінансування, зниження зацікавленості менеджерів в рості фінансових результатів. По-друге, формування кредиторської заборгованості не забезпечило належного рівня прибутку. Підприємству за збільшення обсягів закупок та прискорення платежу було запропоновано високу знижку, в разі відмови від якої підприємство втратило більше, ніж на сплату процентів за кредит. Крім того, ДП ДШФ обрало найбільш оптимальні умови кредитування, що теж мінімізувало вартість кредиту. В свою чергу, мінімізація вартості капіталу за рахунок отримання кредиту банку призвела до зниження собівартості основної продукції, що дозволило збільшити прибуток від реалізації продукції. До того ж, ріст ефективності операційної діяльності завдяки кредиту відбувся за рахунок збільшення обсягів реалізації, адже його залучення дало можливість покрити додаткову потребу в капіталі і задовольнити попит покупців. По-третє, завдяки росту ділової активності, зменшилися залишки виробничих запасів, незавершеного виробництва і позитивний вплив банківського кредиту на розмір прибутку від операційної діяльності дозволив наростити економічну рентабельність активів, яка перекрыла плату за кредит майже в 2 рази і в

сукупності із податковою економією, дозволила отримати приріст рентабельності власного капіталу.

Отже, залучення банківського кредиту було ефективним, тобто дозволило наростити рентабельність власного капіталу не тільки за рахунок мінімізації його вартості відносно рентабельності активів, а й за рахунок позитивного впливу на саму рентабельність капіталу, завдяки чому виріс прибуток, власний оборотний капітал, що підвищило рівень фінансової незалежності підприємства, самофінансування, знизився ризик банкрутства, покращився стан ліквідності і платоспроможності.

Проте, неефективне управління активами призвело до зниження ефективності використання банківського кредиту. Адже, в результаті збільшення періоду інкасації дебіторської заборгованості, росту запасів майбутніх періодів, сповільнилася оборотність мобільних активів, що призвело до прострочення кредиту і втрати частини чистого прибутку, хоча, позитивний ефект залучення кредиту перекрив ці витрати – ріст чистого прибутку склав майже 150%.

Таким чином, використання банківського кредиту мало бути більш ефективним, але постає необхідність у визначенні ризиків, що виникали, адже ефективність використання капіталу визначається не тільки його вартістю, а й розміром прибутку з урахуванням рівня ризику.

Під час користування банківським кредитом ТОВ фірма «ЛОГОС» приймались до уваги такі види підприємницького ризику: виробничий ризик (ризик збоїв у матеріально-технічному постачанні, ризик росту цін на виробничі ресурси); фінансовий ризик (ризик тимчасової неплатоспроможності, ризик зміни процентної ставки за кредит); комерційний ризик (ризик неплатоспроможності покупців).

Висновки до розділу 2

1. Корпорація «Логос» успішно працює на ринку України з 1995 року і активно розширює сферу діяльності. ТОВ фірма «ЛОГОС» - провідна торгово-

промислова компанія, до складу якої входять підприємства, що спеціалізуються на виробництві, дистрибуції, імпорті та експорті різноманітних споживчих товарів і першокласних товарів і послуг. За період дослідження спостерігається зниження результативних показників діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС» в 2022 році, що спричинено повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України. Так як основні доходи компанія отримує від ресторанної діяльності та будівництва, то події 2022 року були надзвичайно кризовими для даних галузей. Величина валового доходу ТОВ фірма «ЛОГОС» зменшилася на 74,87 % проти рівня 2020 року, що спричинило збільшення суми збитків на 4923 тис. грн. Останні роки діяльність ТОВ фірма «ЛОГОС» була збитковою, так як пандемія від Ковід-19 та повномасштабна війна спричинила значне скорочення діяльності в сегменті ресторанного обслуговування та організації банкетів. З 2023 року діяльність ТОВ фірма «ЛОГОС» дещо пожвавилася, але все одно компанія не використовує наявні потужності у повній мірі.

2. Сума власних коштів за звітний період зменшилася на 16,7%. Це відбулося за рахунок зменшення додаткового капіталу на 3759,0 тис. грн. (21,4%), а резервного капіталу на 229,7 тис. грн. (20,5%) і нерозподіленого прибутку на 220 тис. грн. Водночас за звітний період збільшився розмір статутного капіталу на 687 тис. грн. (29,1%). Найбільшу питому вагу серед всіх джерел власних коштів має додатковий капітал (82,9% на початок року і 78,2% на кінець року). Різке збільшення додаткового капіталу (3759,0 тис. грн.) відбулося за рахунок до оцінки основних засобів та додаткового введення основних засобів у звітному періоді на суму 2890 тис. грн. В цілому питома вага додаткового капіталу за звітний період зменшилася на 4,7% (78,2% - 82,9%).

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ ФІРМА «ЛОГОС»

3.1. Розробка концепції антикризового управління

Управління підприємствами в умовах кризи потрібно здійснювати на основі послідовної реалізації ряду етапів. У результаті досліджень з даної проблеми виявлено, що практично всі існуючі підходи до антикризового управління підприємством не мають чіткої послідовності їх реалізації, що знижує ефективність управління.

Для реалізації антикризового управління підприємством необхідно вирішити ряд ключових завдань:

- розробити загальні принципи реалізації антикризового управління і виділити його основні етапи відповідно до функцій управління;
- розробити методичні підходи до вибору стратегії підприємства й ефективних антикризових програм у залежності від рівня його кризового стану;
- диференціювати антикризові програми в залежності від особливостей підприємств різних організаційно-правових форм господарювання й установити ступінь впливу даних програм на рівень кризового стану підприємства..

Ми вважаємо, що особливістю антикризового управління є наявність етапу діагностики кризового стану, що дозволяє виявляти симптоми кризи для своєчасної й адекватної реакції на них за допомогою антикризових заходів. Головною проблемою діагностики кризового стану за допомогою кількісних і якісних показників є відсутність у них інтегрального показника чи його орієнтація на підприємства, що працюють в умовах розвинутої економіки. Усунення цього недоліку може бути здійснене при використанні інтегрального показника, що сформований за результатами діяльності підприємств області.

Головними недоліками досліджених класифікацій основних факторів, які призвели підприємство до кризового стану, є: невизначеність ступеня впливу окремих груп і факторів на результати діяльності підприємства, рівень його кризового стану, а також складність кількісної оцінки суб'єктивних факторів. Це, у свою чергу, утруднює виявлення ефективних антикризових програм, що полягають у нейтралізації негативного впливу найбільш значимих факторів. Через складність точної оцінки ступеня впливу кожного з факторів на результати діяльності підприємства через їх велику кількість і взаємозв'язок необхідно виявити основні групи факторів і визначити усереднений ступінь їх впливу по кожній організаційно-правовій групі підприємств. Подальші дослідження й аналіз варто проводити тільки для відповідних груп факторів.

Нами пропонується реалізовувати антикризові програми, починаючи з оперативних заходів, а потім переходити до стратегічних, що є цілком доцільним. Пропонуються різні стратегічні і оперативні заходи, проте немає послідовності їх проведення і не виділяються найбільш ефективні з них. Для усунення цього нами запропоновано такі антикризові програми, що є сукупністю конкретних антикризових заходів, спрямованих на нейтралізацію негативних внутрішніх факторів, і рейтингово програмні дані по кожній організаційно-правовій групі господарств.

Недоліком ряду існуючих підходів, що заважає проведенню антикризового управління, на нашу думку, є відсутність чіткого бачення і черговості проведення різних його етапів, вибору антикризових заходів у залежності від організаційно-правової форми господарювання, сфери його діяльності, специфіки галузі. Тому, нами пропонується врахувати особливості роботи підприємств різних організаційно-правових форм, враховуючи стратегічне планування.

Функції діагностики рівня кризового стану й аналіз внутрішніх факторів, що призвели до нього, покладаються на фінансовий відділ господарства і є основою для прийняття рішень керівниками вищої ланки, обирають одну з можливих стратегій антикризового управління. Реалізація антикризової стратегії і вироблення плану проведення ефективних антикризових програм здійснюються

разом з керівниками функціональних підрозділів господарства, що надалі несуть відповідальність за виконання конкретних заходів.

Оцінка організаційно-правової форми підприємства дозволяє виявити, до якої групи об'єктів належить досліджуване підприємство і здійснити поділ до оцінки рівня кризового стану і вибору антикризових заходів. Саме такий розподіл обумовлений проведеними дослідженнями структури балансів сукупності українських господарств, що дозволили виявити три основні їх групи, які мають найбільші відмінності між собою: крупні та малі підприємства. Нами пропонується реалізацію антикризового управління розглядати як набір етапів, представлених на (рис.3.1).

Ми вважаємо, що на першому етапі, діагностика рівня кризового стану підприємства здійснюється шляхом розрахунку інтегрального показника на основі розробленої методики. Основні переваги використання даного показника полягають в тому, що він враховує специфіку діяльності вітчизняних підприємств в залежності від їх організаційно-правової форми господарювання, містить певне число кількісних значень, які всебічно характеризують стан підприємства, а також дозволяє визначати рівень кризового стану. Цей етап відноситься до діагностики. Для більш детального аналізу рівня та причин кризи слід перейти до наступних етапів – до фундаментальної діагностики.

На другому, фіксування стану підприємства в матриці кризових станів пропонується здійснювати для полегшення подальших дій по виявленню факторів, що призвели до кризового стану і вибору антикризових програм для їх нейтралізації. Це зумовлено тим, що саме по собі отримане значення показника RT далеко не завжди дає можливість виявити наявність кризового стану, так як низькі значення одних показників можуть перекриватися високими в інших. Виявлення стану підприємства в матриці станів є більш точним і наявним показником кризового стану у підприємства й дозволяє виявити викликані фактори.

На третьому етапі, виявляють основні фактори, що викликали кризовий стан підприємства.



Рис. 3.1 Порядок реалізації антикризового управління

Результати проведеного аналізу існуючих підходів до формування етапів реалізації антикризового управління показали, що кризовий стан підприємства може бути зумовлений дією внутрішніх і зовнішніх факторів. Особливу увагу варто приділяти дослідженню внутрішніх факторів у силу двох основних причин.

На четвертому формують системи цілей виходу господарства з кризового стану з урахуванням прогнозу розвитку основних факторів, які визначають загрозу банкрутства.

Дальше проводять аналіз стратегічних альтернатив і вибирають антикризову стратегію. Аналіз основних підходів до реалізації антикризового управління показав, що як стратегію господарству необхідно обирати одну із стратегічних альтернатив – стратегію скорочення, зростання чи їх варіацію [14; 32; та ін.]. При цьому в даних підходах немає рекомендацій щодо того, якій із стратегій варто віддавати перевагу в залежності від рівня кризового стану. Тому, на нашу думку, доцільно при виборі стратегії господарства керуватися наступним:

- при значеннях показників рентабельності, платоспроможності і фінансової стійкості, що набагато нижчі за граничні або близькі до нуля, тобто при глибокій кризі чи катастрофічному положенні, варто використовувати в господарстві стратегію скорочення. При чому скорочення обсягів виробництва нерентабельної продукції, ліквідація нерентабельних і неефективних підрозділів;

- при показниках, які нижчі за нормативні, тобто якщо підприємство знаходиться у легкій кризі, необхідно застосовувати стратегію обмеженого зростання. Таку стратегію рекомендують у випадках, коли на підприємстві вноrmувався випуск продукції, що має стійкий попит і є рентабельним. Тому ми вважаємо, що господарство може не вповній мірі нарощувати обсяги продукції, подбавши про ринки збуту. При цьому ризик недоотримання прибутку буде мінімальний;

- при високих показниках, коли підприємство знаходиться в зоні стійкої роботи, доцільним є використання стратегії зростання. При її застосуванні забезпечується приріст обсягів товарної продукції за рахунок відновлення

устаткування, використання енергоємних технологій, удосконалення організації праці та виробництва, покращення умов робочого місця, якості продукції, скорочення термінів простоїв і витрат робочого часу;

– найефективнішою є антикризова стратегія, раніше узгоджена з вже адаптованою організаційною структурою, яка дозволяє досягти максимальної продуктивності роботи та здійснювати необхідні зміни.

На шостому етапі реалізують антикризову стратегію, яка полягає у виборі і використанні діючих внутрішніх механізмів нейтралізації кризового стану на підприємстві – антикризових програм, побудованих на здійсненні ряду конкретних заходів. Недоліком існуючих підходів реалізації антикризового управління відсутність чітких програм і заходів щодо виходу з кризового стану і черговості їх проведення. Тому, нами пропонується виділити два основних напрямки антикризових програм відповідно до установлених цілей підприємства і рівня кризи: програми, спрямовані на підвищення складової платоспроможності, і програми, спрямовані на підвищення складової рентабельності (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Взаємозв'язок антикризових програм і заходів

Антикризові заходи пропонується розділяти на стратегічні, захисні і наступальні.

Особливостями такого уявлення і перевагами можуть бути:

– можливість наочного уявлення черговості виконання антикризових заходів;

– наявність взаємозалежності антикризових заходів з рівнем кризового стану підприємства і ресурсами, необхідними на їх реалізацію, що дозволяє обирати найбільш ефективні заходи, які зможуть у найкоротший термін допомогти господарству вийти з кризи.

Застосування такого комплексу антикризових дій для конкретного підприємства проводиться, починаючи з реалізації найбільш ефективних антикризових програм за рахунок захисних оперативних заходів у послідовності. Якщо результати здійснення даних заходів не дозволили підприємству досягти поставленої цілі і переміститися в зону з меншим рівнем кризи, то необхідно перейти до наступальних оперативних заходів, а при необхідності – до стратегічних антикризових заходів, коректуючи антикризові програми з урахуванням нового положення підприємства в матриці кризових станів.

На нашу думку, при певній послідовності було б доречним, створити механізм проведення антикризових заходів у підприємстві і визначити, які ресурси та у якій кількості будуть потрібні. Так само слід закріпити виконання окремих заходів за відповідними функціональними підрозділами підприємства, встановити чіткі терміни початку та завершення робіт і призначити відповідальних за їх виконання. Такий комплекс проведення антикризових заходів є основою для наступного кроку антикризового управління господарством.

На цьому етапі необхідно передбачити основні напрямки мотивації як усього колективу, так і окремих працівників для якнайшвидшого досягнення поставлених цілей по виходу підприємства з кризового стану. Тут доцільно відповідно до розробленого комплексу реалізації антикризової стратегії визначити систему мотивації для працівників, що беруть участь у реалізації конкретної антикризової програми. Напрямки мотивації є розрізненими в залежності від організаційно-правової форми господарювання і рівня його кризового стану.

Доцільним напрямком мотивації для працівників може бути використання гнучкої системи оплати праці, що засновують для збільшення прибутків

підприємства. Гнучкість стимулювання передбачає можливість швидкої зміни системи преміювання в залежності від результатів діяльності підприємства у звітному періоді. При цьому в колективних господарствах разом з традиційними преміями та штрафами використовується мотивація робітників шляхом продажу їм акцій господарства, що в більшості підвищує продуктивність праці.

На підприємствах, що знаходяться в катастрофічному стані або глибокій кризі, необхідно використовувати відрядну оплату праці, преміювання робітників за своєчасне або дострокове виконання запланованих показників. В той же час доцільно застосовувати штрафні санкції до працівників, які порушують трудову дисципліну, випускають неякісну продукцію, зривають виконання завдань, що були поставлені перед ними.

Для підприємств, що знаходяться у легкій кризі чи стійко працюючим, разом з перерахованими напрямками мотивації треба також підвищувати кваліфікацію персоналу.

На останньому восьмому етапі контролюються результати виконання розробленого комплексного плану по виходу підприємства з кризового стану і повинні здійснюватися на рівні підприємства керівниками. За результатами контролю керівництвом підприємства вноситься необхідна поправка, що направлена на підвищення ефективності антикризового управління.

Таким чином, на основі проведеного аналізу основних підходів до реалізації антикризового управління підприємством, нами запропонована послідовність виконання таких кроків, що дозволить усунути основні проблеми.

3.2. Обґрунтування ефективних антикризових стратегій і програм антикризового управління

Боротьба з підвищенням платоспроможності та фінансової стійкості є одним із основних напрямів реалізації антикризового управління економікою. Ці антикризові програми дозволяють впливати на рівень компонентів RTr, що

впливають із загального та поточного покриття, показників абсолютної ліквідності та показників автономності. Вважаємо, що при вивченні платоспроможності та фінансової стійкості компаній особлива увага приділяється аналізу динаміки показників поточного повного покриття, абсолютної ліквідності та автономності. Якщо показники різко змінюються, як у бік зростання, так і в бік зменшення, слід ретельно проаналізувати причини таких змін.

Зменшення вартості або зниження платоспроможності не обов'язково є результатом кризової ситуації, але компенсується високою оборотністю коштів. І навпаки, високі значення показників платоспроможності можуть бути наслідком неефективного використання виробничих ресурсів і зумовлені надлишковими запасами готової продукції, необґрунтованим збільшенням продажів у кредит, збільшенням товарних запасів тощо. Відповідно до цього, при визначенні рівня платоспроможності економіки коефіцієнт оборотності оборотних коштів доцільно визначати за формулою [21]:

$$\text{ООК} = \frac{\text{Виручка від реалізації}}{\text{Обігові кошти}} \dots\dots\dots(3.1)$$

Якщо незадовільний рівень показника платоспроможності та величини фінансової стійкості нівелюється високим рівнем оборотності оборотних коштів, то добуток коефіцієнта платоспроможності на індекс оборотності оборотних коштів виявляється вище граничного для ТОВ фірма «ЛОГОС» (табл. 3.1). У цьому випадку платоспроможність вважається достатньою і відсутня необхідність впроваджувати антикризові програми для її підвищення. Якщо виникнуть інші випадки, то більш доцільним буде реалізувати антикризову програму з метою підвищення платоспроможності та досягнення необхідного рівня фінансової стійкості підприємства.

Хоча частка оборотних коштів в активах державних підприємств значно вища, ніж у ТОВ фірма «ЛОГОС», останні мають більшу оборотність. Це

пояснюється високою величиною доходу порівняно з обсягом використаних коштів. Волатильність поточних активів знаходиться на рівні 0,45.

Таблиця 3.1

Середні значення руху обігових коштів

Показник	ТОВ фірма «ЛОГОС»
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,45
Тривалість одного обороту	811,1
Граничний рівень платоспроможності	1,15
Добуток $RT_{п}^{гран}$ і оборотності обігових коштів	0,518

Ефективні антикризові програми підвищення платоспроможності складової мають реалізовуватися в такому порядку:

1. Першочергово необхідно створити модель формування компонента $RT_{п}$ та визначити основні фактори, що впливають на величину даного показника.
2. Визначення антикризових програм, дія яких спрямована на пом'якшення негативного впливу ключових чинників, які зумовили виникнення кризи на підприємстві чи на ринку;
3. Визначити важливість, доцільність та своєчасність кожної антикризової програми та оберіть найбільш дієву з них;
4. Почати впроваджувати антикризові програми, які були обрані на попередньому етапі.

Тому припускаємо, що на основі розрахунків загальних і поточних показників, а також показників платоспроможності та автономності можна виділити наступні основні фактори, які безпосередньо впливають на формування складової $RT_{п}$ (рис. 3.4): обсяг і структура поточних активів (оборотних засобів), власного і залученого капіталу.

Загалом антикризові програми управління кредитними активами можуть реалізовуватися за двома основними напрямками: короткострокове управління пасивами та довгострокове управління пасивами. Результати нашого аналізу

показали, що остання антикризова програма є неефективною для ТОВ фірма «ЛОГОС» (табл. 3.2).



Рис. 3.4 Модель формування складової платоспроможності

Це викликано слабким використанням ТОВ фірма «ЛОГОС» довгострокових позикових коштів.

Таблиця 3.2

Антикризова програма управління позиковими коштами

Антикризова програма	%	ТОВ фірма «ЛОГОС», RT _п , %
Зменшення величини довгострокових зобов'язань	-1	–
Зменшення величини короткострокових зобов'язань всього та за рахунок:	-1	+0,14
зменшення вартості короткострокових кредитів банків	-1	–
зменшення величини кредиторської	-1	+0,12

заборгованості		
зростання тривалості кредиту та перехід у групу довгострокових пасивів	-1	+0,02

Управління короткостроковими зобов'язаннями може здійснюватися за рахунок таких програм, як скорочення короткострокових банківських позик, скорочення заборгованості та переведення короткострокових зобов'язань у довгострокові.

Найефективнішою програмою управління кредитними активами для ТОВ фірма «ЛОГОС» є програма зменшення зобов'язань перед постачальниками. Кожен відсоток зменшення заборгованості призводить до збільшення складової платоспроможності на 0,19 відсотка.

Якщо відбувається зменшення короткострокових зобов'язань за рахунок їх переведення в довгострокові зобов'язання, на нашу думку, будь-яке відсоткове зменшення призводить до меншого збільшення складової платоспроможності: 0,02% – для ТОВ фірма «ЛОГОС». Це пояснюється тим, що під час реалізації цієї програми показник автономності залишається незмінним, а зростають лише показники платоспроможності. Така програма для ТОВ фірма «ЛОГОС» буде неефективною, оскільки скорочення короткострокової заборгованості на один відсоток призведе лише до незначного збільшення складової платоспроможності.

Програми подолання кризи акціонерного капіталу мають реалізовуватися у двох основних напрямках: збільшення обсягу розміщеного власного капіталу та його перерозподіл. Перерозподіл власного капіталу в даному випадку означає зміну співвідношення фінансування за їх рахунок по відношенню до основного і оборотного капіталу. Такі зміни можливі в першу чергу через продаж або оренду збиткових і невикористовуваних активів і збільшення в результаті цього обсягу активів.

Використовувати програму для збільшення власних коштів незручно, якщо значення показника автономності вище граничних. Це пов'язано з тим, що високі значення цього показника, з одного боку, свідчать про стабільну та фінансово незалежну компанію, з іншого – призводять до нераціональної структури

капіталу, зменшення фінансової заборгованості, зменшення в рентабельності власного капіталу та обмеженні швидкості розвитку галузі.

Найбільш ефективними для ТОВ фірма «ЛОГОС» є програми, які дозволяють вивільнити власні кошти за рахунок продажу або оренди невикористаних та збиткових основних засобів (табл. 3.3). Кожен відсоток від продажу цих основних фондів призводить до збільшення складової RT на 32,11%. Це пояснюється тим, що активи ТОВ фірма «ЛОГОС» формуються більшою мірою за рахунок основних фондів, при будь-якому відсотковому скороченні яких призводить до значного надходження коштів по відношенню до наявних обсягів. Це в свою чергу призводить до підвищення платоспроможності компаній.

Таблиця 3.3

Антикризова програма управління власними коштами

Антикризова програма	%	ТОВ фірма «ЛОГОС» RT _п , %
Зростання величини власних активів	+1	+0,25
Продаж пасивної частини (невикористовуваної) основних фондів	-1	+32,11
Здача в оренду пасивної частини (невикористовуваної) основних фондів	-1	+5,26

Другою за значимістю програмою управління власними активами є програма здачі в оренду збиткових та невикористовуваних основних засобів: 5,26% - для ТОВ фірма «ЛОГОС».

Для малих підприємств програма продажу чи здачі в оренду непрацюючих активів є неефективною через малу кількість основних засобів, які вони використовують. Ефективне управління капіталом цих компаній можливе шляхом впровадження програми збільшення частки їх власних активів.

Необхідно впроваджувати ефективні антикризові програми збільшення обсягу власного капіталу:

- для відкритих товариств за рахунок збільшення прибутку, наявного в розпорядженні товариства, або для отримання безоплатної державної допомоги;

– у акціонерних товариствах за рахунок збільшення наявного в товаристві прибутку або за рахунок прибутку від додаткової емісії акцій;

- у приватних товариствах за рахунок збільшення наявного у товариства прибутку або за рахунок додаткових платежів до статутного фонду.

Обсяг наявних у компанії оборотних коштів безпосередньо впливає на її платоспроможність. Виходячи з формул розрахунку показників платоспроможності, чим вище оборотний капітал, тим вище платоспроможність підприємства. Проте невиправдане збільшення обсягу оборотних коштів призводить до вилучення коштів з обороту та зниження ефективності їх використання. Тому управління платоспроможністю має базуватися на виборі компромісу між величиною оборотних активів і швидкістю їх оборотності, між ризиком втрати ліквідності та ефективністю роботи. Тому програми управління оборотним капіталом складаються з оптимізації їх структури та прискорення їх оборотності. Їх слід розробляти та впроваджувати окремо для запасів і дебіторської заборгованості.

Результати аналізу діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС» дали змогу зробити висновок, що ефективні програми антикризового управління оборотними коштами мають бути спрямовані на оптимізацію обсягів та прискорення оборотності дебіторської заборгованості (табл. 3.4).

Найбільший ефект для ТОВ фірма «ЛОГОС» досягається завдяки впровадженню програми управління дебіторською заборгованістю, яка дозволяє збільшити ставку RT_p на 7,54% за рахунок погашення одновідсоткових кредитів, виданих компанією. Метою цієї антикризової програми має бути оптимізація загальної суми заборгованості клієнтів та забезпечення своєчасного збору поточних боргів.

Таблиця 3.4

Антикризова програма управління оборотними коштами

Антикризова програма	%	ТОВ фірма «ЛОГОС» RT_p , %
Збут товарних запасів готової продукції в кредит	-1	–

Збут запасів готової продукції за передплатою	-1	+3,95
Управління платіжною дисципліною (розрахунки за дебіторською заборгованістю)	-1	+7,54

Ефективною є також антикризова програма за напрямом збуту запасів готової продукції за передоплатою. Кожен відсоток реалізації товарів щодо їх загальної кількості на складі збільшить платоспроможність на 3,95% для ТОВ «ЛОГОС». У багатьох випадках реалізація цієї програми можлива лише при зниженні цін на ці товари, що зменшує її ефект.

Ефективні антикризові програми, спрямовані на відновлення платоспроможності та відновлення фінансової стійкості компаній, повинні реалізовуватися в порядку, наведеному в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Загальна послідовність проведення ефективних антикризових програм щодо підвищення складової платоспроможності

Антикризова програма	ТОВ фірма «ЛОГОС»
Зростання величини власних активів	4
Продаж пасивної частини (невикористовуваної) основних фондів	1
Здача в оренду пасивної частини (невикористовуваної) основних фондів	2
Зменшення величини короткострокових зобов'язань за рахунок зменшення вартості короткострокових кредитів банків	5
Зменшення величини короткострокових зобов'язань за рахунок зростання тривалості кредиту та переведення у групу довгострокових пасивів	7
Збут товарних запасів готової продукції в кредит	-
Збут запасів готової продукції по передплаті	3
Управління платіжною дисципліною (розрахунки за дебіторською заборгованістю)	6

Реалізація цієї послідовності для всіх груп компаній починається з перевірки необхідності збільшення компонента RTr шляхом порівняння його рівня та швидкості обороту активів із середніми значеннями відповідної групи. Якщо недостатньо високий рівень RTr компенсується високою оборотністю

активів, то немає потреби в реалізації антикризових програм підвищення платоспроможності.

Таким чином, отримано модель формування складової платоспроможності РТр та визначено найважливіші внутрішні фактори, що впливають на її рівень. Нейтралізація негативного впливу цих факторів має базуватися на реалізації відповідних антикризових програм. Вибір найефективніших програм підвищення складової РТр для кожної організаційно-правової форми підприємства базується на оцінці програм за їх значущістю.

Для ТОВ фірма «ЛОГОС» основними антикризовими програмами є програми, спрямовані на збільшення обсягів коштів на реалізацію чи здачу в оренду збиткових основних фондів і реалізацію готової продукції за попередню оплату. Інші програми менш ефективні або не ефективні взагалі.

3.3. Проектування результативної системи управління діяльністю

Пропонується розробити низку ефективних антикризових програм у ТОВ фірма «ЛОГОС» для підвищення рентабельності у тому ж порядку, що і для компонента РТП.

Складова прибутковості є результатом таких показників: рентабельність продажів, рентабельність активів і рентабельність оборотних коштів, значення яких залежать від багатьох факторів. Результати аналізу запропонованих у різноманітній економічній літературі класифікацій факторів впливу на рівень цих показників рентабельності дозволили зробити висновок про наявність у них важливого недоліку: невизначеності щодо ступеня впливу кожного окремого фактора на рівень досліджуваних показників прибутковості, що ускладнює вибір найважливіших з них.

Оскільки важливо оцінити ступінь впливу факторів не лише на показники, а й на рівень прибутковості в цілому, вибір основних показників слід здійснювати на основі моделі формування рентабельності компонента (рис. 3.6) . Відмінність

цієї моделі від запропонованої в [37] моделі формування рентабельності підприємства полягає в тому, що вона включає показник рентабельності оборотних коштів та враховує основні напрямки формування доходу підприємства.

Основними факторами, які безпосередньо впливають на розмір складової рентабельності, є: розмір чистого прибутку і доходу, розмір і структура активів і оборотних коштів. Здійснення маркетингових заходів, спрямованих в першу чергу на збільшення обсягу реалізації продукції та зниження виробничих і невиробничих витрат, призводить до збільшення обсягу реалізації продукції. Підвищення рівня доходу призводить до прискорення оборотності використовуваних компанією активів і збільшення розміру чистого прибутку. При зниженні витрат темпи зростання чистого прибутку перевищують темпи зростання продажів.

Розмір активів можна досягти шляхом оптимізації двох його основних складових: основних фондів і оборотних коштів. А це в даному випадку призведе до прискорення оборотності коштів і підвищення ефективності їх використання. Якщо така оптимізація полягає в продажу чи здачі в оренду невикористаних і збиткових основних фондів, то це впливає на збільшення продажів і чистого прибутку.

Отримана модель дозволяє наочно комплексно візуалізувати вплив основних внутрішніх факторів на формування прибутковості компонентів. Виходячи з цього бачення, необхідно оцінювати антикризові програми компаній, які здатні ефективно та в більш короткі терміни покращити становище компанії, що є суттю антикризового управління. І якщо фактори, зазначені в моделі проектування компонента RTr, відомі, то елементом новизни є вибір порядку їх реалізації на основі розроблених у цій роботі методичних підходів.

Визначені фактори є важливими для формування складової прибутковості ТОВ фірма «ЛОГОС». Основними факторами, що впливають на її величину, є розмір чистого прибутку та дохід від реалізації продукції.

Антикризові заходи щодо підвищення рентабельності мають бути спрямовані на збільшення чистого прибутку та обсягів продажів. Важливе значення має також використання активів і оборотних коштів. Кожен із перелічених напрямів має реалізовуватися за рахунок різних антикризових програм.

Основними факторами, що впливають на розмір чистого прибутку підприємства, є розмір доходу від реалізації продукції та розмір витрат. Збільшення продажів можливе шляхом впровадження ринкових заходів, асортиментної політики або збільшення обсягів виробництва. Ці програми покликані забезпечити збільшення обсягу продажів або зростання ціни, що не призводить до зниження обсягу продажів. Результати аналізу антикризових програм ТОВ фірма «ЛОГОС» щодо підвищення рівня доходів показали, що найбільша вигода досягається за рахунок впровадження програм підвищення рівня реалізаційних цін (табл. 3.6). При цьому кожен відсоток збільшення продажів для ТОВ фірма «ЛОГОС» підвищує окупність на 8,42 %. Це пояснюється тим, що кожен відсоток підвищення цін призводить до аналогічного зростання продажів, що веде до збільшення прибутку, величина якого впливає на всі показники, що входять до складової рентабельності.

Таблиця 3.6

Антикризова програма по підвищенню розмірів виручки

Антикризова програма	%	ТОВ фірма «ЛОГОС» RT _p , %
Зростання величини доходу за рахунок збільшення обсягів продажу	+1	–
Зростання величини доходу за рахунок підвищення цін реалізації	+1	+9,42

Зростання ціни можна досягти двома основними способами, які не призводять до зниження обсягів продажів: пошуком ринків з більш високими цінами і створенням власної збутової мережі. Вказані заходи потребують додаткових витрат і часу на їх реалізацію, тому не можуть бути використані як

першочергові антикризові заходи, особливо для підприємств, які перебувають в кризовому стані.

Досягнення мети щодо зростання обсягу продажів слід вирішувати за допомогою маркетингових методів, зокрема: удосконалення системи розподілу, вибір нових ринків збуту, реклама, упаковка і доставка товарів, стимулювання активності продавця, використання системи знижок, продаж у кредит, демонстраційна торгівля тощо. Збільшення обсягів виробництва і проведення асортиментної політики також може призвести до зростання обсягів реалізації.

Програми підвищення продажів ефективні не тільки в тому випадку, якщо вони успішно підвищують прибутковість компонентів. Вони також впливають на зростання загального інтегрального показника оцінки кризового стану.

Ми вважаємо, що скорочення витрат – це дещо інший напрямок, ніж антикризові програми, спрямовані на збільшення частки прибутку. Ці програми мають реалізовуватися за двома основними напрямками формування собівартості: виробничих і невиробничих витрат. При цьому, на наш погляд, найбільш ефективною є програма зниження собівартості продукції (табл. 3.7), яку слід реалізовувати за рахунок скорочення основних елементів витрат.

Таблиця 3.7

Антикризова програма по скороченню основних видів витрат

Антикризова програма	%	ТОВ фірма «ЛОГОС» RT _p , %
Зменшення виробничих витрат	-1	+8,45
Зменшення невиробничих витрат	-1	+0,15

Узагальнення практики господарювання ТОВ фірма «ЛОГОС» з урахуванням ситуації в Україні дозволило визначити основні шляхи зниження матеріальних витрат:

- Економія сировини і матеріалів за рахунок використання більш дешевих матеріалів при суворому дотриманні технологічних вимог, зниження помилкових втрат і величини транспортно-заготівельних витрат, зменшення відходів і

раціональне їх витрачання, впровадження прогресивних технологічних процесів. тощо;

- Економія паливно-енергетичних ресурсів шляхом більш ефективного контролю шляхом встановлення приладів обліку опалення, водопостачання та електроенергії, а також визначення потужності обладнання та його навантаження.

Програма зниження витрат на оплату праці має базуватися на виявленні резервів підвищення продуктивності праці, скорочення чисельності працівників і вдосконалення систем оплати праці.

З кожним відсотком зниження собівартості продукції можна збільшити складову рентабельності більш ніж на один відсоток. Такий суттєвий ефект пояснюється тим, що частка витрат на виробництво та збут продукції в ТОВ фірма «ЛОГОС» становить 90%. Таким чином, зниження витрат призводить до значного збільшення чистого прибутку навіть за незмінних обсягів продажу та ціни продукції.

Залежно від поділу засобів на основні засоби та оборотні їх оптимізацію слід проводити за допомогою програм оптимізації структури основних засобів або програм прискорення кругообігу оборотних засобів. При цьому необхідно стежити, щоб прискорення кругообігу оборотних коштів істотно не вплинуло на платоспроможність підприємства.

Якщо неможливо підвищити прибутковість за рахунок реалізації ефективних антикризових програм, необхідно використовувати програми оптимізації структури та складу активів. У таких програмах насамперед необхідно знайти резерви скорочення основних фондів і збільшення навантаження на основні фонди. Вони складаються за результатами розрахункових показників за такими групами основних засобів: виробнича потужність; машини та обладнання, які використовуються в процесі виробництва; машини та обладнання, що використовуються в управлінні операційною діяльністю; активи, які виявилися невикористаними або неефективно використаними, повинні бути продані або здані в оренду.

Збільшити оборотність оборотних коштів можна за рахунок зменшення їх розміру або збільшення розміру доходу. Оскільки цій програмі передують заходи щодо збільшення прибутку, достатньо проаналізувати склад і структуру оборотних коштів, щоб визначити резерви їх використання. Аналіз рекомендується проводити за складовими: запаси, дебіторська заборгованість та активи.

Висновки до розділу 3

1. Для удосконалення оцінки рівня кризового стану підприємства розроблена відповідна методика, яка сформована на засадах виявлення та врахування особливостей господарств області. Її суть полягає у розрахунку інтегрального показника RT, якій об'єднує дві групи фінансових показників, що найбільш повно характеризують стан підприємства з позицій наявності кризи: показники рентабельності діяльності та показники поточної і довгострокової платоспроможності. В роботі обґрунтовано вибір даних показників та встановлено їх граничні значення. На основі отриманих результатів дано рекомендації щодо формування плану проведення антикризових заходів з урахуванням можливостей підприємства та рівня його кризового стану.

2. Розроблена модель визначення основних чинників формування платоспроможності та визначено найважливіші внутрішні фактори, що формують її рівень в ТОВ фірма «ЛОГОС». Уникнення негативного впливу визначених факторів є можливим при впровадженні визначених антикризових програм. Вибір найбільш ефективних програм для збільшення компонента платоспроможності базується на оцінці програм за їхньою важливістю. Для ТОВ фірма «ЛОГОС» основними антикризовими програмами є програми, спрямовані на збільшення обсягу коштів на реалізацію чи здачу в оренду збиткових основних засобів та реалізацію готової продукції (товарних запасів) на умовах передоплати. Інші програми менш ефективні або не ефективні взагалі.

ВИСНОВКИ

1. На основі опрацювання літературних джерел за темою кваліфікаційної роботи визначено, що антикризове управління – це система управління підприємством, яка має системно-попереджувальний характер і спрямована на уникнення, мінімізацію чи оптимізацію несприятливих для бізнесу явищ через використання потенціалу ефективного управління, розробки та реалізації бізнес-програм на засадах стратегічного менеджменту.

2. В роботі доведено необхідність обґрунтування рівнів кризи: легка криза – перелом, падіння виробництва, загострений стан; глибока криза – неконтрольована ситуація, тенденція розгортання кризи, критично-тривалий період, при якому відбувається зниження життєво-важливих параметрів та платоспроможності підприємства; катастрофа – абсолютна неплатоспроможність (банкрутство), що супроводжується такими умовами коли підприємство не в змозі вийти з кризового стану. В роботі, нами зроблено аналіз існуючих методик оцінки фінансового стану підприємства та головних причин його банкрутства, виявлено позитивні сторони і недоліки кожного з них, а також необхідність їх адаптації до умов розвитку економіки регіону.

3. Корпорація «Логос» успішно працює на ринку України з 1995 року і активно розширює сферу діяльності. ТОВ фірма «ЛОГОС» - провідна торгово-промислова компанія, до складу якої входять підприємства, що спеціалізуються на виробництві, дистрибуції, імпорті та експорті різноманітних споживчих товарів і першокласних товарів і послуг. За період дослідження спостерігається зниження результативних показників діяльності ТОВ фірма «ЛОГОС» в 2022 році, що спричинено повномасштабним вторгненням російської федерації на територію України. Так як основні доходи компанія отримує від ресторанної діяльності та будівництва, то події 2022 року були надзвичайно кризовими для даних галузей. Величина валового доходу ТОВ фірма «ЛОГОС» зменшилася на 74,87 % проти рівня 2020 року, що спричинило збільшення суми збитків на 4923 тис. грн. Останні роки діяльність ТОВ фірма «ЛОГОС» була збитковою, так як

пандемія від Ковід-19 та повномасштабна війна спричинила значне скорочення діяльності в сегменті ресторанного обслуговування та організації банкетів. З 2023 року діяльність ТОВ фірма «ЛОГОС» дещо пожвавилася, але все одно компанія не використовує наявні потужності у повній мірі.

4. Сума власних коштів за звітний період зменшилася на 16,7%. Це відбулося за рахунок зменшення додаткового капіталу на 3759,0 тис. грн. (21,4%), а резервного капіталу на 229,7 тис. грн. (20,5%) і нерозподіленого прибутку на 220 тис. грн. Водночас за звітний період збільшився розмір статутного капіталу на 687 тис. грн. (29,1%). Найбільшу питому вагу серед всіх джерел власних коштів має додатковий капітал (82,9% на початок року і 78,2% на кінець року). Різке збільшення додаткового капіталу (3759,0 тис. грн.) відбулося за рахунок до оцінки основних засобів та додаткового введення основних засобів у звітному періоді на суму 2890 тис. грн. В цілому питома вага додаткового капіталу за звітний період зменшилася на 4,7% (78,2% - 82,9%).

5. Для удосконалення оцінки рівня кризового стану підприємства розроблена відповідна методика, яка сформована на засадах виявлення та врахування особливостей господарств області. Її суть полягає у розрахунку інтегрального показника RT, якій об'єднує дві групи фінансових показників, що найбільш повно характеризують стан підприємства з позицій наявності кризи: показники рентабельності діяльності та показники поточної і довгострокової платоспроможності. В роботі обґрунтовано вибір даних показників та встановлено їх граничні значення. На основі отриманих результатів дано рекомендації щодо формування плану проведення антикризових заходів з урахуванням можливостей підприємства та рівня його кризового стану.

6. Розроблена модель визначення основних чинників формування платоспроможності та визначено найважливіші внутрішні фактори, що формують її рівень в ТОВ фірма «ЛОГОС». Уникнення негативного впливу визначених факторів є можливим при впровадженні визначених антикризових програм. Вибір найбільш ефективних програм для збільшення компонента платоспроможності базується на оцінці програм за їхньою важливістю. Для ТОВ фірма «ЛОГОС»

основними антикризовими програмами є програми, спрямовані на збільшення обсягу коштів на реалізацію чи здачу в оренду збиткових основних засобів та реалізацію готової продукції (товарних запасів) на умовах передоплати. Інші програми менш ефективні або не ефективні взагалі.

Використання даних методичних рекомендацій щодо реалізації антикризового управління формалізує процес управління на підприємстві, тобто дозволяє:

- визначати найбільш ефективні антикризові програми, реалізація яких дозволить зняти гостроту кризового стану;
- вчасно проводити діагностику кризового стану та визначати його рівень;
- обирати найбільш ефективну ціль і стратегію підприємства щодо виходу з кризового стану .

Стратегії антикризового розвитку підприємств визначені за такими групами життєвого циклу підприємства: стадії кризи підприємства, ресурсного потенціалу та потенціалу управління. Такий підхід дає можливість враховувати потенційні загрози, що пов'язані з кожним фактором та використовувати для подолання кризи.

Подоланню негативних тенденцій виробничо-фінансової діяльності господарюючих суб'єктів сприяє налагодженню системи раннього попередження кризи у господарствах, функціями якої є аналіз фінансового стану господарюючого суб'єкта, санація та ризик-менеджмент. Система сприяє створенню внутрішньогосподарського економічного механізму регулювання доходів і витрат та забезпечує фінансову стійкість підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. Л. І. Скібіцька [та ін.] ; Нац. авіац. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 583 с.
2. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
3. Варава Л.М., Афанасьєв Є.В., Маркіна І.А. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія. М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
4. Ватченко О.Б., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 6. С. 23-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_6_5
5. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
8. Гавриленко Т.В., Молодовець А.А. Антикризовий план як ефективний механізм функціонування підприємства в умовах кризи. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 4(1). С. 52-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_4(1)_9)
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006, 2018. 352 с.
10. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
11. Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки Таврійського національного університету*

- імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2021. Т. 32(71), № 1. С. 38-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/URTTNU_econ_2021_32\(71\)_1_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/URTTNU_econ_2021_32(71)_1_8)
12. Гудзь О.Є., Кузьменко О.П. Антикризовий менеджмент підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. № 1. С. 4-9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_1_3
13. Гудзь О.Є., Півнюк А.В. Принципи антикризового управління підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2022. № 3-4. С. 12-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2022_3-4_4
14. Гужавіна І.В., Левченко І.І. Удосконалення моделей прогнозування банкрутства підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. № 4. С. 55-60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_4_11
15. Гуменна Ю.Г., Басанець І.В. Удосконалення системи антикризового управління на промисловому підприємстві. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка.* 2021. № 4. С. 153-160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_econ_2021_4_20
16. Данилків Х.П., Гембарська Н.Є., Басараб О.В. Теоретико-методологічні основи управлінських рішень в системі антикризового управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_37
17. Джерелюк Ю. О. Механізм виявлення та запобігання порушенням антикризової стійкості підприємства. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2021. № 1. С. 242-249. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_33
18. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. Т. Є. Іщейкін та ін. *Агросвіт.* 2022. № 21. С. 52-59.
19. Івченко Є.А., Мартинова Л.В., Мартинов А.А. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право.* 2021. № 5(2). С. 5-12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есфипр_2021_5\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есфипр_2021_5(2)_3)

- 20.Каліна Л. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. Бердян. ун-т менеджменту і бізнесу. Донецьк: Юго-Восток, 2008. 294 с.
- 21.Капінос Г.І., Бабій І.В. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 351 с.
- 22.Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
- 23.Кацицка Г., Намлієв Є. Кризові явища як основа виникнення дестабілізаційних процесів в економіці: актуальність теорій та розвиток кризисологічних досліджень. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 103-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kecsj_2023_1_15
- 24.Керімов О. П. Аналіз факторів банкрутства великих підприємств України. *Фінанси України*. 2022. № 3. С. 76-87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2022_3_8
- 25.Ковальчук К. Ф. Стратегічне управління: навч. Посібник. М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
- 26.Ковшун Н.Е., Костриченко В.М., Солодкий В.О., Дідик О.Р. Практичні аспекти обґрунтування рішень щодо використання антикризових інструментів на підприємстві. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 4. С. 24-34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugp_ekon_2022_4_5
- 27.Коненко В.В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18
- 28.Коцеруба Н. В. Методика прогнозування потенційного банкрутства підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 9. С. 39-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_9_8
- 29.Коцеруба Н.В., Лобачева І.Ф. Теоретичні засади аналізу банкрутства підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. № 4. С. 52-59. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2022_4_10

30. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
31. Малій О.Г., Ріяка Т.Ю. Прогнозування фінансового стану підприємства та діагностика банкрутства. *Креативний простір*. 2023. № 11. С. 55-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/krpr_2023_11_23
32. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
33. Мартиненко В.П., Макалюк І.В. Запобігання банкрутства промислових підприємств у нестійкому ринковому середовищі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 5. С. 23-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_5_6
34. Мартинов А.А., Мартинова Л.В., Сташевська І.В. Форензік як інструмент антикризового управління та протидії правопорушенням у сфері банкрутства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2023. № 3. С. 34-41.
35. Матукова Г.І., Багашова Н.В., Матукова-Ярига Д.Г. Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання: механізм антикризового управління. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_11
36. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
37. Михайлова Є.В., Михайлов С.В. Теоретичні аспекти визначення поняття антикризового управління. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32(71), № 5. С. 1-6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/URTTNU_econ_2021_32\(71\)_5_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/URTTNU_econ_2021_32(71)_5_3)
38. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів: Магнолія-2006, 2019. 544 с.

39. Мулик Т. О. Антикризова діагностика в контексті управління підприємств. *Economic synergy*. 2023. Iss. 1. С. 220-245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econsyn_2023_1_19
40. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
41. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
42. Нусінов В.Я., Олюха В.Г., Буркова Л.А., Шепелюк В.А. Запобігання банкрутству підприємств як складова сталого розвитку. *Економіка та право*. 2021. № 4. С. 18-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpr_2021_4_4
43. Пілецька С.Т., Копча Ю.Ю., Камишна С.Ю. Контролінг в системі антикризового управління. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 1. С. 52-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2022_1_8
44. Погребняк А. Т. Особливості антикризового управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2023. № 7. С. 67-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_11
45. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
46. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_9_8
47. Рябець Н.М., Тимків І.В. Концептуальні засади, фактори та менеджмент сталого розвитку бізнес-організації в умовах наростання кризових явищ в глобальній економічній системі. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_2_26

48. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ: Біла К.О., 2016. 504 с.
49. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
50. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
51. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
52. Ткаченко А.М., Силенко С.А. Вплив антикризового управління на формування стратегії розвитку промислового підприємства: монографія. Запоріж. нац. техн. ун-т. Запоріжжя: ЗНТУ, 2019. 300 с.
53. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_9_4
54. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія / Л.О. Аксьонова [та ін.] ; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
55. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
56. Чайкін А., Коломоєць Ю. Актуальність антикризового менеджменту в умовах військового стану. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 11-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Дніпро, 8-9.11.2023) тези доповідей*. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2023. С. 67-70.

- 57.Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6. С. 288-296. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_30
- 58.Шарапов В. Формування концепції антикризового менеджменту в умовах воєнного часу. *Humanities studies*. 2023. Вип. 14. С. 196-207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/humst_2023_14_24
- 59.Шмалій Л.В., Шевченко А.А. Удосконалення системи антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 66-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_2_15
- 60.Шуміло О.С., Савченко Н.О. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 11-16. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3

Модель формування складової рентабельності

