

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет обліку і фінансів  
Кафедра обліку, оподаткування та управління  
фінансово-економічною безпекою**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ:**

**Завідувач кафедри,  
д. держ. упр., професор**

\_\_\_\_\_ **І. П. Приходько**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2021 р.**

## **ДИПЛОМНА РОБОТА**

**Удосконалення антикризового управління підприємством**

**Виконав: студент  
освітньо-професійної програми  
«Управління фінансово-  
економічною безпекою»  
зі спеціальності  
073 «Менеджмент»  
Садовий Д.М.**

**Керівник: доц. Бардадим М.В.**

**Дніпро – 2021**

**ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет** обліку і фінансів  
**Кафедра** обліку, оподаткування та УФЕБ  
**Освітньо ступінь** магістр  
**Спеціальність** 073 «Менеджмент»  
ОПП «Управління фінансово-економічною безпекою»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 р.

**ЗАВДАННЯ**  
на дипломну роботу

**Садового Дмитра Владиславовича**

**Тема дипломної роботи** «Напрями удосконалення антикризового управління підприємством»

**керівник роботи** Бардадим Марія Василівна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » жовтня 2021 р. № \_\_\_\_

**1. Строк подання студентом роботи**– 10 грудня 2021 року.

**2. Вихідні дані до роботи** Положення (стандарт) бухгалтерського обліку та методичні рекомендації, облікові й звітні дані сільськогосподарського підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н», дані аналітичного та синтетичного обліку, періодична література, праці провідних вчених економістів.

**Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** Теоретичні засади системи раннього виявлення фінансової кризи на підприємстві; Оцінка фінансового стану підприємства СТОВ «Дніпро-Н»; Напрями удосконалення антикризового управління підприємством СТОВ «Дніпро-Н».

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)** Фактори, що спричиняють фінансову кризу на підприємстві; Основні етапи антикризового фінансового управління підприємством; Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н» за 2018–2020 рр., тис. грн.; Організаційна структура служби економічної безпеки підприємства; Схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми; Структура антикризової програми підприємства.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 24 листопада 2020р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів дипломної роботи   | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|--------------------------------|----------|
| 1     | Теоретичні засади системи раннього виявлення фінансової кризи на підприємстві | червень 2021 р.                |          |
| 2     | Оцінка фінансового стану підприємства СТОВ «Дніпро-Н»                         | вересень 2021 р.               |          |
| 3     | Напрями удосконалення антикризового управління підприємством СТОВ «Дніпро-Н»  | листопад 2021 р.               |          |
| 4     | Висновки та пропозиції  | листопад 2021 р.               |          |
| 5     | Список використаних джерел, вступ, оформлення роботи                          | листопад 2021 р.               |          |
| 6     | Оформлення роботи   | грудень 2021 р.                |          |

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

Садовий Д. В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Бардадим М. В.

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи на тему «Напрями удосконалення антикризового управління підприємством»

73 сторінок, 8 рисунків, 14 таблиць, 63 використаних джерела, 1 додаток.

ПІДПРИЄМНИЦТВО, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ДІАГНОСТИКА, МЕТОДИ, ОЦІНКА, ФІНАНСОВА КРИЗА.

Об'єкт дослідження – процеси попередження та формування економічних напрямів запобігання фінансової кризи на підприємстві СТОВ «Дніпро-Н».

Предмет дослідження – теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні аспекти оцінювання фінансового стану підприємства у системі антикризового управління.

Мета роботи – обґрунтування теоретичних та розробка науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування та запровадження на підприємствах системи раннього попередження та запобігання фінансової кризи.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, морфологічної декомпозиції, системного і комплексного підходу, статистичні та графічні.

Отримані результати. У першому розділі здійснено теоретичне визначення сутності фінансової кризи підприємства та причини виникнення, антикризового фінансового управління підприємством та методичних основ її діагностики на підприємстві.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічних характеристик підприємства, економічний аналіз майна підприємства та джерел його утворення, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства та здійснено діагностику фінансової кризи підприємства.

У третьому розділі наведено судження щодо змісту моделі антикризового управління на підприємстві та визначені заходи щодо удосконалення методики діагностики фінансової кризи на підприємстві

Впровадження пропозицій надасть змогу отримати об'єктивну та надійну оцінку його стадії, уможливило вибір обґрунтованих антикризових заходів.

Сфера практичного застосування результатів роботи – виробничі підприємства підприємства.

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ РАННЬОГО ВИЯВЛЕННЯ<br>ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....  | 8  |
| 1.1. Фінансова криза підприємства: сутність, класифікація та причини<br>виникнення.....           | 8  |
| 1.2. Антикризове фінансове управління підприємством   | 13 |
| 1.3. Діагностика фінансової кризи на підприємстві   | 17 |
| Висновки до першого розділу   | 22 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА<br>СТОВ «ДНІПРО-Н» <sup>24</sup>                  |    |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства   | 24 |
| 2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки<br>підприємства                 | 30 |
| 2.3. Аналіз майна підприємства та джерел його утворення   | 32 |
| 2.4. Аналіз ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності<br>підприємства <sup>38</sup> |    |
| 2.5. Діагностика фінансової кризи підприємства  | 45 |
| Висновки до другого розділу   | 50 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО<br>УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СТОВ «ДНІПРО-Н»         | 52 |
| 3.1. Удосконалення механізму антикризового управління<br>підприємством                            | 52 |
| 3.2. Практичні засади реалізації антикризової програми підприємства                               | 56 |
| Висновки до третього розділу  | 61 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ  | 63 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 66 |
| ДОДАТКИ   | 73 |

## ВСТУП

Актуальність теми. Світова економічна криза, нестабільна економічна та політична ситуація в країні, недосконалість податкового законодавства призвели до банкрутства все більшої кількості компаній і загалом до ліквідації цих компаній. для.

Сучасна динамічна ситуація економічного розвитку відображає досить складну економічну ситуацію для бізнесу. У результаті підприємства та організації змушені швидко реагувати та адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, щоб залишатися конкурентоспроможними, успішними та прибутковими.

У міру зростання темпів корпоративної кризи вчені знайдуть шляхи вирішення цієї проблеми на державному та корпоративному рівнях. Це пояснюється тим, що прогнозування та визначення ймовірності банкрутства є важливим для запобігання ранньому та врегулювання корпоративних криз. Тому це питання дуже важливе і актуальне сьогодні.

Дослідженням кризи на підприємствах присвячено наукові праці таких науковців, як: В.О. Василенко, О.М Скібіцький., Т.М. Мараховська, А.В. Слободянюк, О.І. Судакова, М.К. Колісник, П.Г. Ільчук, П.І. Віблій та інші науковці. Проблемам діагностики фінансової кризи присвячено ряд праць як зарубіжних, так і вітчизняних вчених-економістів, зокрема: Е. Альтмана, І. Романа, У. Бівера, Я. Вишнякової, Г. Іванова, Л. Лігоненко.

Проте розвиток економічних систем, форм функціонування економіки, ресурсів, що використовуються, навколишнього середовища та інших суттєвих чинників вимагає постійних досліджень цього поняття та його впливу на діяльність суб'єктів господарювання.

Необхідність вирішення цих науково-методичних завдань, практична значущість антикризового управління з огляду на сучасні умови господарювання підприємств зумовили актуальність кваліфікаційної роботи, її

науково-практичне значення, визначили вибір теми, її мету, структуру, об'єкт та предмет дослідження.

*Мета дослідження* полягає в обґрунтуванні теоретичних та розробці науково-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування та запровадження на підприємствах системи раннього попередження та запобігання фінансової кризи.

Досягнення поставленої мети відбувалося за допомогою послідовного вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність фінансової кризи підприємства її класифікацію та причини виникнення;
- з'ясувати функції, принципи та завдання антикризового управління на підприємстві;
- виявити зміст діагностики фінансової кризи підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємству СТОВ «ДНІПРО-Н»;
- здійснити аналіз основних фінансових показників діяльності;
- запропонувати підходи до розробки моделі антикризового управління на підприємстві.

*Об'єкт дослідження* – процеси попередження та формування економічних напрямів запобігання фінансової кризи на підприємстві СТОВ «ДНІПРО-Н».

*Предмет дослідження* – теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні аспекти оцінювання фінансового стану підприємства у системі антикризового управління.

*Методи дослідження.* Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі були використані методи теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для дослідження сутності фінансової кризи підприємства, теоретичних засад діагностики; морфологічної декомпозиції – для визначення поняття «антикризове управління»; системного і комплексного підходу – для обґрунтування теоретико-методичного підходу до проведення економічного дослідження стану підприємства; статистичні та графічні – для аналізу стану і

тенденцій динаміки результатів діяльності підприємства та унаочнення отриманих результатів дослідження.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи виступили підручники, навчальні посібники, матеріали науково-практичних конференцій, інформація отримана з мережі Інтернет. Окрім того, використовувалася фінансова звітність підприємства СТОВ «ДНПРО-Н».

*Прикладна цінність:* практичне значення одержаних результатів і висновків полягає у тому, що запропоновані розробки складатимуть методичну основу обґрунтованого управління діяльністю підприємств в мінливих умовах ринкового середовища. Реалізація методичного підходу до діагностики кризового стану підприємств дозволяє отримати об'єктивну та надійну оцінку його стадії, уможлиблює вибір обґрунтованих антикризових заходів.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ РАНЬОГО ВИЯВЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1. Фінансова криза підприємства: сутність, класифікація та причини виникнення

Ускладнення умов господарювання під впливом дестабілізуючих факторів невизначеності зовнішнього середовища та загострення конкуренції на ринку спричинюють виникнення у функціонуванні суб'єктів господарювання кризових явищ різного характеру та генезису. Зовнішні впливи посилюються внаслідок недосконалості та недостатньої гнучкості менеджменту підприємств, погіршення відтворювальних процесів, недоліків в організації виробництва і мотивації праці, що спричинює виникнення кризових явищ і ситуацій на підприємстві.

Криза порушила стабільність системи та докорінно оновила її. Стабільні ситуації та кризи можуть бути постійними конфліктами під час розвитку будь-якої системи. У той же час, для систем, які виходять за межі стабільного існування, потрібна влада для ліквідації криз. Ці два аспекти (криза і стабільність) не можуть існувати один без одного. Це свого роду закон єдності, протилежна боротьба (немає боротьби — немає розвитку). Тому кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір для нових економічних змін. Соціально-економічні системи (компанії, галузі, вся економіка, суспільний лад тощо) мають дві тенденції:

- функціонування, його мета підтримувати та підтримувати свою функцію визначає цілісність соціально-економічної системи, її якісну визначеність та її істотні характеристики;
- розвиток – набувати нових якостей, що змінюють стабільність і функціонування соціально-економічної системи. Фактори розвитку включають підвищення продуктивності праці, зміни продуктивності, впровадження нових технологій, підвищення мотивації до діяльності.

Зв'язок між функцією та розвитком підвищує можливість і закономірність кризи та її вирішення. Його функція – запобігання розвитку і водночас як живильне середовище. Розвиток порушує багато функціональних процесів, але створює умови для більш стійкого впровадження [12, с. 277]. Проте кризи не тільки відбивають протиріччя функціонування і розвитку, але можуть виникати й у самих процесах функціонування. Вони можуть бути не обов'язково руйнівними, перебігаючи з різним ступенем гостроти.

Узагальнюючи сучасні погляди вчених-економістів щодо визначення поняття «криза», можна виділити три підходи:

1. Криза – це випадкове явище, що виникає внаслідок дії факторів (обставини, причини тощо). Як правило, такі думки дотримуються практики, оскільки вони займаються «живим» бізнесом і стикаються з негайною кризою.
2. Криза – це не тільки випадкове, а й природне явище, що залежить від співвідношення сили (швидкість, сила тощо) і явищ (процесу, дії тощо). Все залежить від ситуації і враховується логіка системи. Такої думки в першу чергу дотримуються ті, хто вивчає кризи на макрорівні. Він бачить одну «велику» кризу як набір малих кризових ознак. У такій ситуації головну роль може зіграти в одному випадку, залишивши мало слідів у детермінізмі.
3. Криза є природним явищем (ми дотримуємося тієї ж точки зору): є відступ, відповідно до характеру хвилі постпрогресивного економічного розвитку. Отже, криза розглядається як об'єктивна реальність у діяльності компанії і, що важливо, керована. Цей підхід характеризується можливістю розробки ефективних механізмів прогнозування кризових явищ і нейтралізації несприятливих наслідків, а також «включення» в ряд заходів пом'якшення криз для запобігання розвитку криз у майбутньому[51].

Тому узагальнено сучасну інтерпретацію економічної літератури та, враховуючи поточну економічну ситуацію в Україні, визначає корпоративну

кризу як пряму загрозу її діяльності. Це може проявлятися у фінансових, організаційних та інших аспектах діяльності.

Фінансова криза підприємств є однією з найсерйозніших форм фінансового дисбалансу, і протягом життєвого циклу виникають цикли під впливом різноманітних невідповідностей між потенційними фінансовими умовами та необхідними фінансовими потребами [46].

На мікрорівні, в межах теорії криз, проблеми фінансової кризи в діяльності окремих господарюючих суб'єктів почали розглядатися лише в останні десятиліття.

У процесі узагальнення існуючих думок щодо визначення сутності «фінансова криза» ми можемо сказати, що сьогодні не має єдиного підходу до визначення даної категорії. Перша група вчених-економістів (І.А. Бланк, О.О. Терещенко, В.О. Василенко) розглядають фінансову кризу як фазу розбалансованої діяльності суб'єкта економічної діяльності.

Друга група авторів розглядає фінансову кризу як неспроможність суб'єкта економічної діяльності здійснювати фінансове забезпечення своєї діяльності.

Під фінансовою кризою розуміють незбалансований етап діяльності компанії, з обмеженою можливістю впливу керівництва на фінансові відносини. На практиці кризи зазвичай ототожнюють корпоративне банкрутство та загрозу банкрутства, діяльність у неприбутковій зоні або неуспіх. З точки зору фінансового менеджменту кризою для компанії є її нездатність надати фінансову підтримку своїй поточній виробничій діяльності [11].

На виникнення корпоративної фінансової кризи впливає багато зовнішніх і внутрішніх факторів.

Загалом, існує багато специфічних факторів, які підвищують ймовірність корпоративної кризи. Для кожної компанії набір індивідуальний і залежить від внутрішньої здатності компанії боротися з потенційними факторами загрози. Факторна система не є статичною і змінюється з часом.

Фактори, що сприяли розвитку негативних тенденцій в організаційно-

виробничих сегментах компанії в минулому, і входження траєкторій розвитку в регіон «кризи», можуть не відбутися ні зараз, ні в майбутньому [22, 26].

Під час кризи найважливішим питанням є ефективність корпоративного управління. Розвиток кризи може призвести до двох варіантів: банкрутство або вирішення кризи як кінцевого результату управлінських дій. Безумовно, висока управлінська компетентність підвищує ймовірність позитивного впливу на розвиток окремих кризових процесів у компанії. Етапи та етапи розвитку менеджменту в умовах кризи: Етап 1-Стадія шоку та відкату, Етап 2-Ситуація адаптації та Етап навчання[31].

З точки зору антикризового менеджменту принциповим є розуміння кризи як динамічного процесу, який перебігає впродовж кількох стадій. Виокремлюють принаймні чотири основні стадії кризи [49]:

- потенційна криза, коли відсутні достовірні її симптоми, стан, в якому постійно перебуває підприємство і дає точку відліку виникнення кризи.
- латентна (прихована) криза, для якої характерні приховані симптоми, наявність яких не піддається визначенню стандартними інструментами, але лише із застосуванням спеціальних методик раннього розпізнавання, за допомогою яких можна ідентифікувати ознаки кризи і вжити попереджувальних заходів.
- гостра переборна криза, яка є відчутною на підприємстві, і потребує термінових рішень в умовах обмеженості часу. На даній стадії подолання кризи можливе за умови мобілізації усіх ресурсів, наявний потенціал яких поки-що достатній для цього.
- гостра нездоланна криза настає, якщо не вдалося подолати гостру переборну кризу і закінчується, як правило, банкрутством та ліквідацією підприємства.

Охарактеризована стадійність кризової ситуації об'єктивно вимагає гнучкої реакції на характер її прояву та перебігу, що забезпечується системою антикризового менеджменту. Таким чином, фінансова криза на підприємстві

виникає як у результаті відхилень у функціонуванні основних бізнес-процесів (криза функціонування), так і в результаті неефективних організаційних процесів (криза розвитку).

Більшість науковців, які займаються проблематикою кризових явищ та управління ними виділяють чотири фази кризи на підприємстві (рис. 1.1).

У першій та другій фазах криза ще носить характер невизначеності і може бути класифікована як легка (м'яка). У цих фазах існує досить висока можливість керованості та попередження глибокого стану кризи. А тому необхідною умовою є використання превентивного антикризового управління з системою сповільнених антикризових заходів.

Для третьої і четвертої фаз кризи характерним є наближення до повної або часткової неплатоспроможності підприємства. Це виявляється у специфічній, нестандартній, навіть, інколи, екстремальній діяльності суб'єкта господарювання, що потребує негайних заходів щодо виходу з такої ситуації.

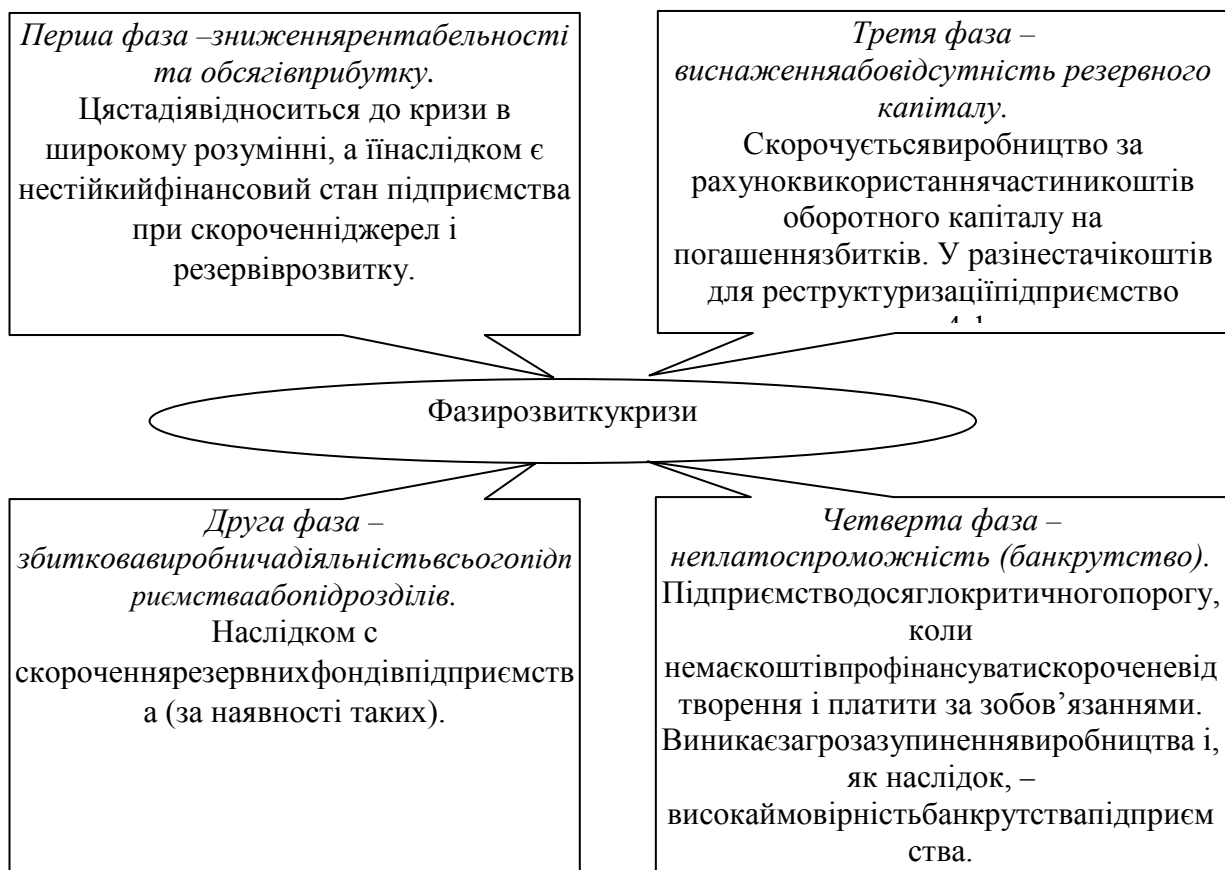


Рис. 1.1. Основні ознаки фаз розвитку фінансової кризи [12, 15, 37]

Саме така ситуація, на нашу думку, є об'єктом системного антикризового управління, метою (і результатом) якого є приведення підприємства до стану нормального функціонування.

Відповідно до наведених фаз розвитку кризи на підприємстві еволюціонувало і визначення змісту антикризового управління. Так, в умовах, коли кризи виникали несподівано, під антикризовим управлінням розуміли подолання несподіваної кризової ситуації. При цьому успіх у її ліквідації залежав від професіоналізму керівництва та стану або фази кризи.

## 1.2 Антикризове фінансове управління підприємством

Антикризове управління, включаючи управління фінансовою кризою, вважається складовою загального управління компанією. Кризовий менеджмент Фінансовий менеджмент логічно розглядається як підсистема загальної системи управління економічними суб'єктами, і його головне завдання полягає в діагностиці фінансового стану економічних суб'єктів саме до кризи та запобіганні фінансовій кризі. Вживайте необхідних запобіжних заходів.

Системний процес фінансового менеджменту реагування на кризу вимагає послідовної поведінки всіх учасників цього процесу. Для вирішення проблеми необхідно ґрунтуватися на конкретних принципах, щоб досягти головної мети – відновлення фінансового балансу та ринкової вартості компанії. Антикризове управління Основними завданнями фінансового управління є[16]: діагностика фінансового стану до кризи підприємства та застосування превентивних заходів щодо запобігання фінансовій кризі. Подолання банкрутства підприємств для припинення поглиблення фінансової кризи. Реструктуризація корпоративного казначейства шляхом оптимізації структури капіталу, оборотного капіталу та грошового потоку. Це допомагає

відновити фінансову стабільність підприємства. Запобігання банкрутству в умовах серйозної системної кризи і навіть ліквідація підприємства. Оцінка заходів щодо подолання негативних наслідків фінансової кризи та темпів втрати ринкової вартості підприємства порівняно з докризовим рівнем.

Кризовий фінансовий менеджмент компанії виконує своє завдання, виконуючи певні функції. Вони поділяються на дві основні підгрупи. А саме загальні та специфічні функції кризового фінансового менеджменту.

У рамках конкретної функціональної групи корпоративного фінансового менеджменту реагування на кризу основні з них:

- Діагностика симптомів корпоративної фінансової кризи, включаючи створення системи ключових індикаторів корпоративної фінансової кризи, діагностика цих показників, визначення основних зовнішніх і внутрішніх факторів компанії, економіка Комплексна оцінка фінансового розвитку компаній, що загрожують прибутку та в акції.

- Розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення компанії. Там система цілей і завдань довгострокового фінансового оздоровлення базується на результатах комплексної оцінки кризи фінансового розвитку компанії та прогнозу кризових факторів у зовнішньому та внутрішньому фінансовому середовищі бізнесу. Надалі будуть визначені та розроблені першочергові завдання, які мають бути виконані в цій сфері.

- Політика компанії щодо основних напрямів фінансового оздоровлення.

- Усунути банкрутство підприємств. Це забезпечує створення системи найважливіших заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства.

- Відновлення фінансової стійкості компанії, де цільова структура капіталу компанії визначається з урахуванням критичних факторів розвитку.

- Забезпечення фінансової рівноваги в розвитку компанії, тобто формування базового коефіцієнта фінансового розвитку, спрямованого на запобігання майбутнім фінансовим кризам, що найбільше відповідає обраній фінансовій стратегії антикризового управління.

Для ефективної діагностики загрози банкрутства підприємства та

впровадження механізмів фінансової стабільності фінансовий менеджмент корпоративного реагування на кризу має базуватися на певних принципах та функціях його реалізації.

Визначивши цілі, завдання та принципи антикризового управління, необхідно побудувати процес антикризового управління та розділити його на етапи (рис. 1.2).

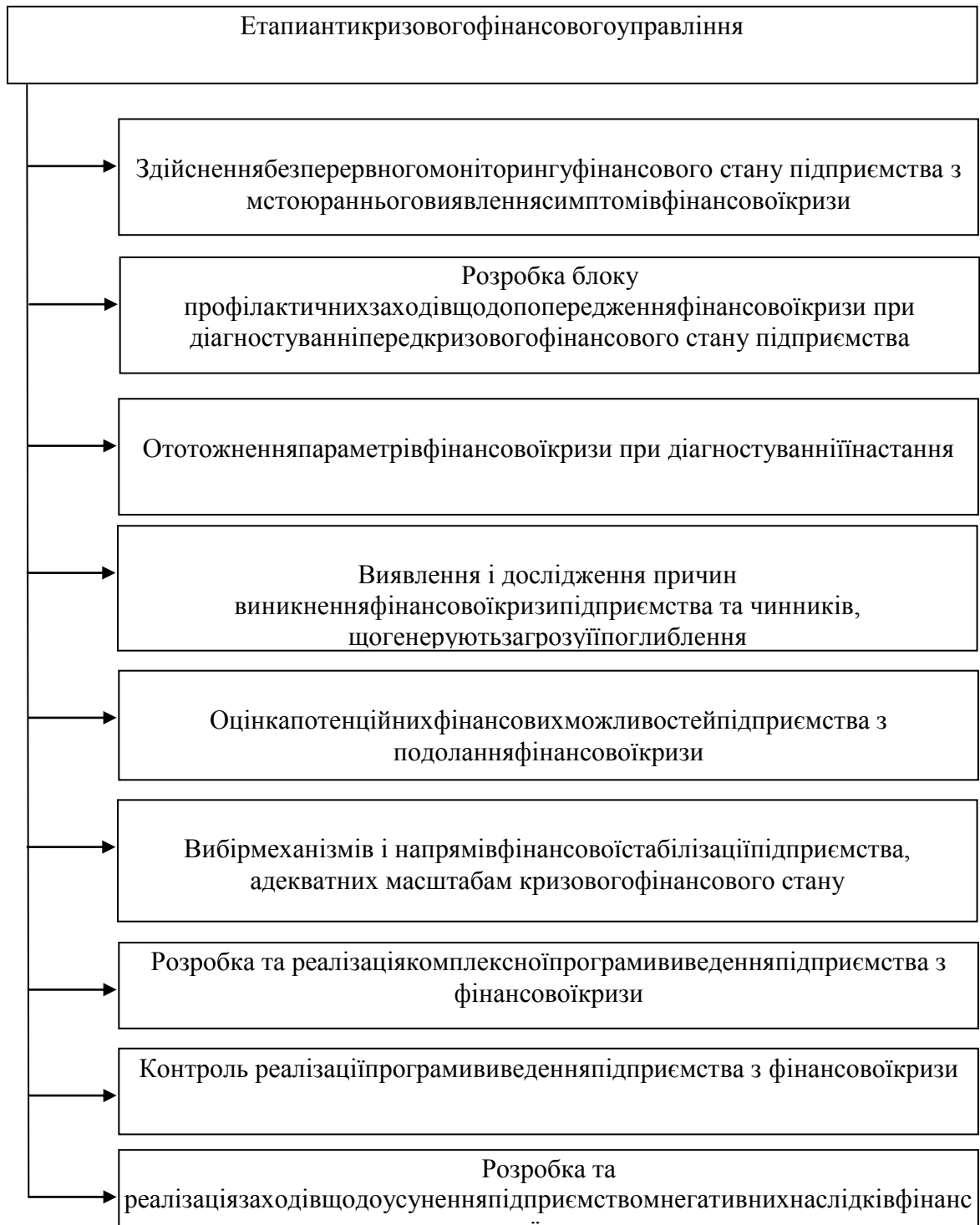


Рис. 1.2. Основні етапи антикризового фінансового управління

підприємством [41, 45, 56].

Тому системний підхід до визначення сутності антикризового управління потребує розробки та впровадження ефективних механізмів. У механізмах антикризового управління відомі системи, які свідомо впливають на фінансово-господарську діяльність компанії. Це допомагає запобігти, подолати та зменшити потенціал фінансових криз, зберігаючи фінансову стабільність та стабільний розвиток.

Реалізація механізмів антикризового управління підприємствами покликана стабілізувати бізнес-процеси, підвищити гнучкість, адаптацію та стійкість до змін навколишнього середовища та впливу негативних факторів, підвищити ефективність використання наявних фінансових ресурсів [6].

Складовими механізму антикризового управління є принципи антикризового управління, цілі та завдання, суб'єкти та завдання та етапи (рис. 1.3).

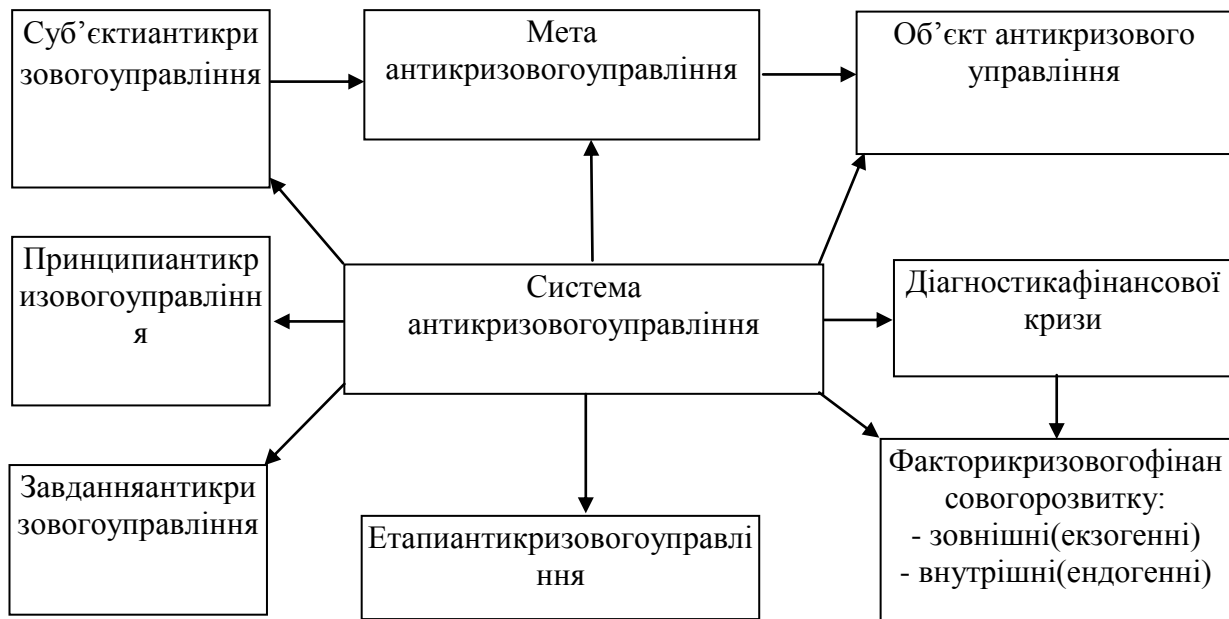


Рис. 1.3. Складові механізму антикризового управління [1, 49]

Метою антикризового менеджменту є сукупна вартість усіх фінансово-економічних ризиків, активів, капіталу, фінансових потоків, а також вартість компанії в режимі антикризового управління.

Цільове фінансове реагування на кризу – фізична або юридична особа,

яка за рішенням законного органу (власника, суду, держави) виконує ряд операцій, пов'язаних з фінансовим управлінням реагування на кризу. Цілі антикризового управління для компаній як підсистем управління включають власників бізнесу, економістів-фінансувальників (фінансових менеджерів), функціональних антикризових менеджерів (працівників), функціональних антикризових менеджерів (працівники консалтингових служб), представників санаторіїв, представників кредиторів, спеціалістів з банкрутства агентств та інших державних органів.

Таким чином, система антикризового управління — це сукупність взаємозалежних елементів, що здійснюють управлінську діяльність на основі механізмів антикризового управління за допомогою професійних кадрів, та сучасну між предметом і цілями управління та зовнішнім середовищем.

Нинішнє нестабільне ринкове середовище створює об'єктивну потребу розглядати антикризове управління як постійну систему, пов'язану з управлінням фінансово-господарською діяльністю компанії.

### 1.3 Діагностика фінансової кризи на підприємстві

Методологія розпізнавання кризи найтісніше пов'язана з організацією цієї роботи, яка передбачає наявність фахівців з визначеними функціями їхньої діяльності, статус рекомендації їх рішень та взаємодію у системі управління. Проявами кризи є відхилення фактичних показників діяльності від запланованих, які не спричиняють істотних змін у функціонуванні та стані підприємства [23].

Керівництво компанії на початку кризи має визначитися з підходом до кризи. Існує два основних типи усвідомлення кризи [13]:

1. Кризове ставлення з орієнтацією на збереження докризової ситуації. Усвідомлення кризи негативне. Усі заходи спрямовані на вихід із докризової

ситуації.

2. Кризове ставлення з орієнтацією на оновлення. Визнання позитивне. Криза розглядається як необхідність оновлення, неправильна ціль і свобода від правління. У центрі уваги не боротьба, а зміна структури, технології та культури організації відповідно до нових вимог.

Антикризове управління вважається ефективним, коли криз уникнути.

Джерела інформації, необхідної для визначення потенційних криз у компанії узагальнено у табл. 1.1.

Для об'єктивного аналізу потрібна відповідна інформація. Джерелами інформації для аналізу зовнішнього середовища є загальні звіти та наукові публікації, спеціальні видання. Джерелами інформації для бізнес-аналізу та діагностики фінансових позицій є бухгалтерські дані та звіти компанії, виробничі матеріали та управлінський облік[30].

Використання наведених матеріалів дозволяє встановити причини кризи, обґрунтувати управлінські рішення щодо мінімізації їх негативного впливу на результати діяльності підприємства.

Ефективність повного аналізу залежить від якості, повноти та достовірності інформації, яка використовується при діагностиці.

Діагностика використовується для визначення симптомів кризи. Діагностика фінансової кризи – це система фінансового аналізу, спрямована на виявлення можливих тенденцій та негативних наслідків розвитку корпоративної кризи.

Встановлення «діагнозу» – попереднього уявлення про стан досліджуваного об'єкта, дає змогу стверджувати, що на підприємстві відсутня криза, або існують ознаки її наявності. Окрім виявлення ознак необхідно чітко визначити, до якого типу належить ця криза, яким є масштаб її прояву, ступінь важкості, рівень керованості, характер виникнення тощо.

Фундаментальна діагностика фінансової кризи здійснюється за наступними основними етапами (рис. 1.4).

Успішність подолання криз залежить від методик проведення аналізу

кризових ситуацій.

Таблиця 1.1

Джерела інформації для визначення ймовірності настання кризи на підприємстві

| Напрями дослідження ймовірності настання кризи                            | Джерела інформації   | Показники та параметри діяльності, що аналізуються  |
|---|--|---|
| Склад і структура продукції підприємства                                  | Бізнес-план, бізнес-контракт, бухгалтерські дані, маркетинговий план   | Ринок, ціна, покупці, асортимент продукції, динаміка продажів   |
| Конкурентоспроможність продукції  | Бізнес-плани, статистичні дані, галузеві дані, скарги, стандарти якості, експортні контракти   | Ринкові курси, динаміка обсягів експорту, кількість скарг на продукцію, кількість транзакцій  |
| Наявність виробничих ресурсів   | Форми бухгалтерського обліку, форми статистики персоналу, технічна документація, планування логістики, звіти про використання матеріалів, договори купівлі-продажу продукції                                 | Структура активів компанії, грошовий потік, структура зобов'язань, структура працівників, розмір FOP, вартість використаних матеріалів, продаж оборотних активів, продаж                                  |
| Фінансові результати діяльності   | Бухгалтерські матеріали, фінансові плани підприємства, формати фінансових звітів   | Структура плати, вартість 1 грн. Промислова продукція, структура прибутку, прибуток   |
| Фінансовий стан підприємства  | Бухгалтерський облік, кредитний договір, прогноз фінансової інформації, формат фінансового звіту   | Власний і позиковий капітал, структура боргу, структура капіталу, прибуток, прибуток і збиток   |
| Ефективність управління фінансовими ресурсами                             | Формат складу, штатного розпису, бухгалтерської та фінансової звітності  | Структура капіталу, розподіл дивідендів, дебіторська та кредиторська заборгованість, рух грошових коштів  |
| Якість менеджменту та ефективність управління                             | Договір про співпрацю між кредиторами та боржниками, перевірки, бланки фінансових звітів, інформація відділу кадрів  | Прострочена дебіторська та кредиторська заборгованість, розподіл грошових потоків, плинність кадрів (керівників), санкції, відсоток безготівкової виручки, рівень кваліфікації працівників                |
| Аналіз фінансової діяльності і прогноз зміни параметрів фінансового стану | Бухгалтерський облік, облікова політика, повна та аналітична бухгалтерська інформація про заборгованість та кредиторів, доходи та витрати, аудиторський висновок, фінансова інформація прогноз (бізнес-план) | Склад активів і капіталу, понесені збитки, дебіторська заборгованість і сума заборгованості, прибуток, втрата від продажів, надходження та вилучення грошових коштів, зміни в акціонерному капіталі тощо. |

Розпізнавання кризових явищ будується як на загальноприйнятих в управлінні показниках, так і на спеціалізованих, котрі потребують розробки і

використання у майбутньому.

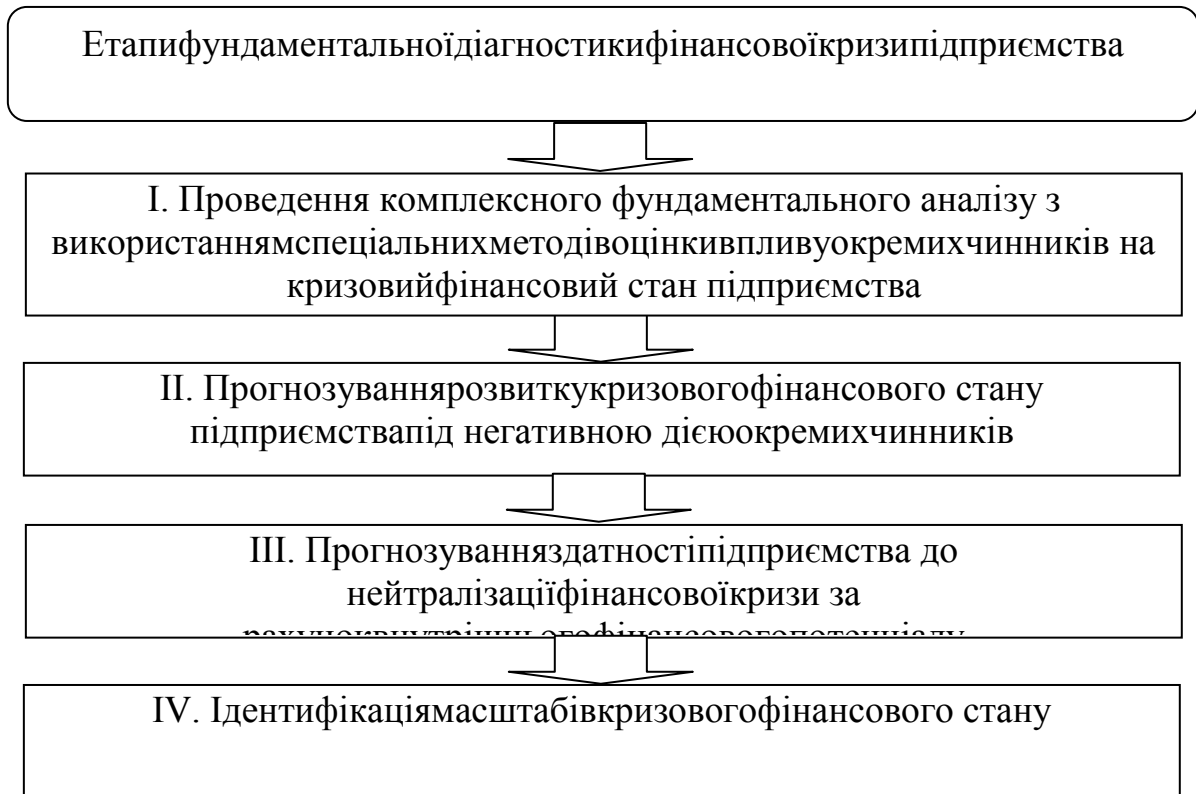


Рис. 1.4. Етапи фундаментальної діагностики фінансової кризи підприємства [36]

Успішність подолання криз залежить від методик проведення аналізу кризових ситуацій. Усю сукупність методик діагностики кризового процесу підприємства розподіляють на три групи: перша ґрунтується на системі моделей визначення вірогідності банкрутства, друга – на традиційному фінансовому аналізі, третя – заснованих на використанні комплексного підходу до діагностики кризового стану підприємства [25].

Методичні підходи до аналізу фінансової кризи підприємства наведено в табл. 1.2.

На практиці простіше використовувати методики першої групи, більшість з яких містять перелік коефіцієнтів для розрахунку і визначення кінцевого значення моделі, на основі якої робиться висновок щодо схильності підприємства до банкрутства найближчим часом.

Таблиця 1.2

## Методичні підходи до аналізу кризового стану підприємства

[6, 14, 23, 36, 55, 59, 60]

| Група  | Методики та автори  |
|--|---|
| Методичні підходи, що базуються на системі моделей визначення вірогідності банкрутства | <p>Метод С. Беляєва, Г. Базарова, Л. Білих, В. Кошкіна.</p> <p>Багатофакторні дискримінантні моделі виявлення вірогідності банкрутства: модель Ліса, модель Чессера, модель Таффлера і Тісшоу, універсальна дискримінантна функція (модель Терещенка), п'ятифакторна модель Альтмана, модель Спрінгейта, модель Фулмера, рейтингова оцінка Г. Савіцької.</p> <p>Однофакторний дискримінантний аналіз ймовірності банкрутства Бівера.</p> <p>Рейтингова оцінка Аргенті, PAS (PerfomansAnalysysScore) коефіцієнт тощо</p> |
| Методичні підходи, що базуються на традиційних прийомах та методах фінансового аналізу | <p>Офіційна процедура діагностики кризового стану підприємств, фундаментальна та експрес-діагностика.</p> <p>Агрегатна модель на основі підходу В. Ковальова.</p> <p>Методика аналізу фінансових потоків тощо.</p>  |
| Комплексні підходи до діагностики кризового стану підприємства                         | <p>Методики, регламентовані Міністерством економіки України та Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом».</p> <p>Методика «Єдина система нерівностей коефіцієнтів» Р. Іванчука, О. Іванчука та В. Толстоп'ятова.</p> <p>Методика на основі кластерного аналізу підприємств-конкурентів Я. Фоміна.</p> <p>Матриця фінансових стратегій Франсона та Романа.</p> <p>Моделі, засновані на нейронних мережах та Logit-моделі, експертна оцінка тощо</p>                       |

Методики другої групи – більш трудомісткі та потребують аналізу зміни динаміки показників за декілька періодів. Їх перевагою є можливість проведення поглибленого аналізу. Усю сукупність коефіцієнтів, агрегатів або індексів треба аналізувати самостійно, при чому нормативні значення підприємство повинно виробляти індивідуально, з урахуванням специфіки своєї діяльності.

Комплексні методики є найбільш інформативними та показовими, оскільки оперують різними джерелами інформації, різними способами її обробки та дають кінцевий висновок, проте більшість з них є новими і недостатньо апробованими.

Скорингові моделі оцінки ймовірності банкрутства передбачають групування підприємств за ступенем ризику на основі фактичного рівня показників фінансової стійкості і рейтингу кожного показника, оціненого в балах експертним методом. Серед такого роду моделей досить поширеними у застосуванні є моделі У. Бівера та Д. Дюрана. У цих моделях не передбачено вагових значень для показників-індикаторів, а фактичні значення порівнюються з нормативними.

Модель У. Бівера [61] дозволяє прогнозувати можливість банкрутства малих, середніх і великих підприємств у часовому проміжку до 5 років. Модель Д. Дюрана є статичною, і використовує поділ результатів на класи за критеріями. Її зміст полягає у диференціації підприємств за ступенем ризику на основі фактичного рівня показників фінансової стійкості та бального рейтингу кожного показника [63]

Висновки до першого розділу.

Стабільність і криза можуть бути постійними конфліктами в розвитку будь-якої системи. У той же час, для систем, які виходять за межі стабільного існування, потрібна влада для ліквідації криз. Ці два аспекти (криза і стабільність) не можуть існувати один без одного. Це свого роду закон єдності, протилежна боротьба (немає боротьби — немає розвитку). Таким чином, кризу слід розглядати як переломний момент у розвитку системи, що відкриває шлях до нових економічних змін.

Реалізація механізмів антикризового управління підприємствами покликана стабілізувати бізнес-процеси, підвищити гнучкість, адаптацію та стійкість до змін зовнішнього середовища та впливу негативних факторів, підвищити ефективність використання наявних фінансових ресурсів.

Компанії з управління фінансами в умовах кризи виконують свої завдання, виконуючи певні функції. Вони поділяються на дві основні підгрупи.

А саме загальні та специфічні функції кризового фінансового менеджменту.

Система фінансового менеджменту реагування на кризу являє собою сукупність взаємозалежних елементів, які реалізують управлінську діяльність на основі механізмів кризового реагування за допомогою професійного персоналу, і є останньою ланкою між керованими суб'єктами та об'єктами та зовнішнім середовищем.

Нинішнє нестабільне ринкове середовище створює об'єктивну потребу розглядати антикризове управління як постійну систему, пов'язану з управлінням фінансово-господарською діяльністю компанії.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА СТОВ «ДНІПРО-Н»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Сільськогосподарське товариство з обмеженою відповідальністю «ДНІПРО-Н» здійснило державну реєстрацію 3 червня в 2018 року.

СТОВ «ДНІПРО-Н» створене та здійснює свою діяльність згідно з Статутом, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та іншими нормативними актами України.

Товариство має за мету задоволення потреб населення та юридичних осіб в його продукції, роботах, послугах та реалізації на основі отриманого прибутку, соціальних та економічних інтересів його учасників.

Діяльність, що вимагає спеціальних дозволів. Ми маємо право здійснювати лише після отримання спеціальних дозволів (патентних ліцензій тощо). Необхідність здійснення виключно цієї діяльності, за наявності обставин для здійснення окремих видів діяльності, які потребують спеціальних дозволів (ліцензій, патентів тощо). Під час дії відповідних дозволів ми не маємо права здійснювати будь-яку діяльність (ліцензії, патенти тощо), крім випадків, передбачених дозволами та законодавством України.

Товариство має право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, оскільки воно набуває корпоративного статусу. Наші надходження в іноземній валюті зараховуються на валютні рахунки та використовуються самостійно відповідно до чинного законодавства України.

Товариство є юридичною особою і має право від свого імені укладати договори, набувати приватних майнових і немайнових прав, нести відповідальність за діяльність позивачів і відповідачів у суді, вести себе самостійно. Підприємство має поточні та інші баланси, включаючи іноземну валюту, банківські рахунки, іменні наклейки, марки, знаки товарів і послуг та інші реквізити.

Основною метою діяльності СТОВ «ДНІПРО-Н» є:

- отримання прибутку;

Формою власності товариства СТОВ «ДНІПРО-Н» є приватна власність.

Основні законодавчі і нормативні документи, які регулюють роботу товариства це: статут підприємства, торговий патент, установчий договір, а нормативні документи це: правила продажу непродовольчих товарів, посадові інструкції, технічні умови, книга скарг та пропозицій.

Товариство працює на принципах самофінансування та госпрозрахунку та має окремі балансовий, розрахунковий та валютний рахунки.

На даному підприємстві для здійснення оперативного управління та контролю за виконанням поставлених завдань застосовується лінійна функціональна організаційна структура управління застосовується на основі функції управління та розподілу повноважень і відповідальності за вертикальне прийняття рішень. Це дозволяє керувати управлінням лінійно, а функціональний відділ корпоративного управління лише допомагає лінійним керівникам вирішувати управлінські проблеми.

Така структура управління забезпечує швидке виконання адміністративних рішень, покращує ефективність функціональних служб та дозволяє маніпулювати необхідними ресурсами. Це найбільш корисно для певних компаній.

Завдяки досить відрегульованому постачанню товарів у компанії СТОВ «ДНІПРО-Н», повноті та стабільності асортименту товарів, рівню необхідного товарного запасу, відповіді на запити населення, високій і високій фінансовій економіці та продуктивності.

При організації товаропостачання підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н» враховуються наступні основні вимоги:

- завезення товарів повинне здійснюватися відповідно до попиту населення і встановленого асортиментного переліку;

- кількість імпортованої продукції має визначатися типом підприємства, його потужністю, яка характеризується кількістю продажів та розміром

торгової площі.

– розміри одноразової доставки слід розраховувати, враховуючи наявні запаси, середньоденні продажі та заздалегідь визначену частоту доставки.

– добре розроблена система постачання повинна знизити витрати на імпорт і зберігання товарів.

Товариство має спрощену систему оподаткування.

Майно Товариства складається з основних та оборотних фондів і нематеріальних активів, а також інших цінностей, вартість яких відображена в балансі Товариства.

Інформація про фінансово-економічні показники діяльності на основі фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б) наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства  
СТОВ «ДНІПРО-Н» за 2018–2020 рр., тис. грн.

| Показник                                 | Рік    |        |        | Відхилення<br>2020/2018 рр. |       |
|--|--------|--------|--------|-----------------------------|-------|
|  | 2018   | 2019   | 2020   | тис. грн.                   | %     |
| 1  | 2      | 3      | 4      | 5                           | 6     |
| Дохід від реалізації товарів             | 1125,7 | 1359,8 | 1241,8 | 116,1                       | 10,3  |
| Собівартість реалізованої продукції      | 759,6  | 1091,8 | 404,8  | -354,8                      | -46,7 |
| Валовий прибуток                         | 192    | 294,6  | 338,3  | 146,3                       | 76,2  |
| Чистий прибуток (збиток)                 | 185,3  | 273,1  | 301    | 115,7                       | 62,4  |
| Середньорічна вартість основних засобів  | 117,5  | 119,7  | 127,3  | 9,8                         | 8,3   |
| Середньорічна вартість власного капіталу | 342    | 351    | 474,4  | 132,4                       | 38,7  |
| Статутний капітал                        | 20     | 20     | 20     | 0,0                         | 0,0   |
| Власний капітал                          | 342    | 360    | 588,7  | 246,7                       | 72,1  |
| Валюта балансу                           | 367,8  | 384    | 628,5  | 260,7                       | 70,9  |

З даної таблиці видно, що дохід від реалізації товарів, робіт та послуг у 2020 році збільшився порівняно з 2018 роком на 10,31% або 116,1 тис. грн. і становив 1241,8 тис. грн.

Собівартість продукції підприємства при цьому зменшилась на 46,7% (або 351,8 тис. грн.) та склала 404,8 тис. грн. Валовий прибуток підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н» за аналізований період збільшився на 146,3 тис. грн. та

склав у 2020 році 338,3 тис. грн.

Це пояснюється збільшенням фактичного обсягу реалізації товару підприємством. Підприємство протягом аналізованого періоду збільшило прибуток на 115,7 тис. грн. (62,4%), якщо чистий прибуток підприємства у 2018 році становив 185,3 тис. грн. то у 2020 році – 301 тис грн., це пояснюється збільшенням обсягів реалізації продукції та зменшення собівартості.

За період, що аналізується, середньорічна вартість основних засобів зросла на 8,3% або на 9,8 тис. грн. та склала у 2020 році 127,3 тис. грн. Також зросла середньорічна вартість власного капіталу – на 38,7% або на 132,4 тис. грн. і склала у 2020 році 474,4 тис. грн. Це відбулось за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку, який у 2019 році становив 340 тис. грн. а у 2020 році 568,7 тис. грн., що свідчить про ефективну діяльність підприємства та використання прибутку для збільшення обсягів діяльності.

Вартість власного капіталу підприємства у 2020 році у порівнянні з 2018 роком зросла на 72,1% або на 246,7 тис. грн. та склала 588,7 тис. грн., що також можна пояснити збільшенням нерозподіленого прибутку протягом аналізованого періоду.

В загалі, значення валюти балансу за аналізований період збільшилось на 70,9% або на 260,7 тис. грн. та у 2020 році склало 628,5 тис. грн. Це збільшення відбулося за рахунок збільшення власного капіталу.

Не зважаючи на збільшення масштабів діяльності підприємство розробляє стратегію подальшого розвитку, робить ставку на розширення об'єму реалізації, а також на підвищення якості продукції для завоювання конкурентних позицій на ринку.

Рентабельність є однією із головних вартісних характеристик ефективності діяльності підприємства, яка відображає рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі діяльності.

Економічною сутністю рентабельності підприємства є те, що цей показник відображає частку прибутку, що отримується на одну одиницю витрачених ресурсів, і визначається відношенням прибутку до витрачених

ресурсів.

Результати оцінки показників рентабельності підприємства представлені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка рентабельності підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н»  
за період 2018–2020 рр.

| Показник                                    | Рік  |      |      | Відхилення |           |
|---|------|------|------|------------|-----------|
|   | 2018 | 2019 | 2020 | 2020/2018  | 2020/2019 |
| 1   | 2    | 3    | 4    | 5          | 6         |
| Коефіцієнт рентабельності активів           | 0,50 | 0,73 | 0,59 | 0,09       | -0,14     |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | 0,54 | 0,78 | 0,63 | 0,09       | -0,15     |
| Коефіцієнт рентабельності діяльності        | 0,16 | 0,20 | 0,24 | 0,08       | 0,04      |
| Коефіцієнт рентабельності продукції         | 0,24 | 0,20 | 2,07 | 1,83       | 1,87      |
| Коефіцієнт рентабельності продажів          | 0,17 | 0,22 | 0,24 | 0,07       | 0,02      |

З розрахунків, наведених у таблиці ми бачимо, що діяльність підприємства є прибутковою, про що свідчать показники рентабельності.

Збільшення обсягу чистого прибутку протягом аналізованого періоду відбулося на рівні 115,7 тис. грн. (62,4%), якщо чистий прибуток у 2018 році становив 185,3 тис. грн. то у 2020 році – 301 тис грн., це пояснюється збільшенням обсягів реалізації продукції та зменшення собівартості.

Як бачимо з таблиці всі показники рентабельності протягом аналізованого періоду мали тенденцію до збільшення.

На кінець 2020 року продовжує зростати рентабельність власного капіталу – на 0,09%, враховуючи тенденцію до збільшення власного капіталу у питомій вазі капіталу при загальній тенденції збільшення капіталу підприємства, цю тенденцію слід сприймати однозначно позитивно.

Рентабельність продажів збільшилась протягом аналізованого періоду на 0,07%, що вказує на збільшення прибутку з кожної гривні продажу. Збільшення рентабельності активів на 0,09% свідчить про підвищення ефективності використання сукупних активів підприємства, що підтверджує раніше зроблені висновки та має оцінюватися позитивно. Збільшення рентабельності продукції

на 1,83% перш за все пов'язано зі зменшенням темпів зростання собівартості та заслуговує на позитивну оцінку.

Позитивно слід оцінити той факт, що протягом 2018–2020 рр. всі коефіцієнти рентабельності є додатними, отже діяльність підприємства знаходиться в зоні прибутковості.

Отже, проаналізувавши фінансовий стан підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н» можна зробити такі висновки. Щодо основних показників фінансово-господарської діяльності, то за період 2018–2020 років на підприємстві збільшився обсяг доходу від реалізації товарів на 10,31% та валовий прибуток на 76,2%. Це пояснюється збільшенням фактичного обсягу реалізації товарів підприємством та зменшенням собівартості продукції. Протягом аналізованого періоду діяльність підприємства була прибутковою.

Збільшення чистого прибутку підприємства за аналізований період становило 115,7 тис. грн.

Позитивно слід оцінити той факт, що протягом 2018–2020 рр. всі коефіцієнти рентабельності є додатними, отже діяльність підприємства знаходиться в зоні прибутковості.

Отже, підприємство СТОВ «ДНІПРО-Н» має стійкі тенденції до поліпшення свого фінансово-господарського стану через покращення основних показників діяльності. З метою більш ґрунтовної оцінки стану фінансово-господарської діяльності доцільно здійснити аналіз основних фінансових показників.

## 2.2. Характеристика організації роботи служби економічної безпеки підприємства

На цьому етапі економічного розвитку України все більш актуальним стає захист інтересів бізнесу від протиправної діяльності корупціонерів

контролюючих та правоохоронних органів. У зв'язку з цим робота в цій сфері багатьох керівників служб корпоративної економічної безпеки виділяється як окремий елемент системи економічної безпеки.

Дивністю також складності побудови системи економічної безпеки є той факт, що її ефективність залежить від людського фактора. Професійно підготовлені керівники служби економічної безпеки, навіть якщо компанія має новітні технічні засоби, кожен співробітник команди розуміє важливість і необхідність вжитих заходів економічної безпеки. Поки ви цього не дізнаєтеся, керівництво вашої компанії не досягне бажаних результатів. У цілому система економічної безпеки підприємства представлена на рис. 2.1.

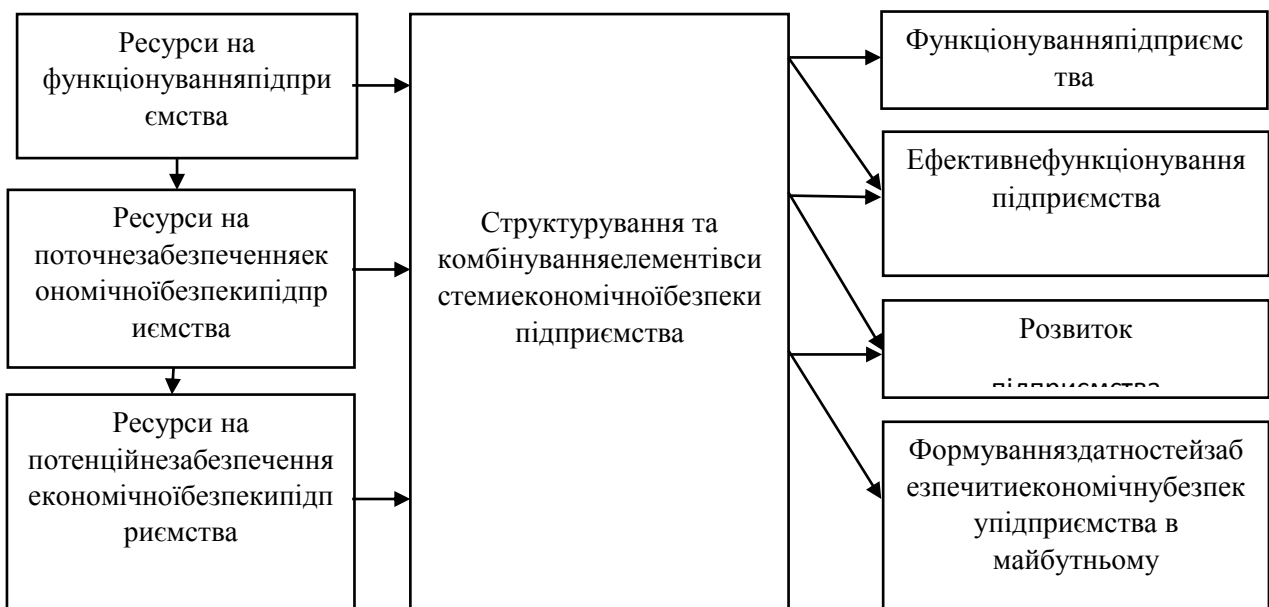


Рис. 2.1. Система економічної безпеки підприємства

Коли компанія надає ресурси лише для підтримки операцій, вихід системи зазвичай є оперативним, але за найкращого поєднання ресурсів, кращого управління та хороших зовнішніх умов результат є ефективним.

Для того, щоб компанія могла розпочати подальший розвиток, вона, крім коштів для діяльності, має забезпечити кошти для забезпечення поточної економічної безпеки. Коли почався процес розробки, мій ризик зріс, оскільки система рухалася і тремтіла швидше. Компанії продовжують рости і, як наслідок, можуть отримувати більше прибутків, але їм також потрібно більше

грошей для розвитку реплікації та забезпечення належної економічної безпеки. Така ситуація також пов'язана з тим, що в процесі розвитку підприємство займає частину ринкової ніші або конкурентів, що стало серйозною небезпекою.

Аналіз організаційних аспектів роботи з економічної безпеки на підприємстві дав змогу визначити особливості організаційної моделі управління вказаною роботою та навести в дипломній роботі її схематичну будову.

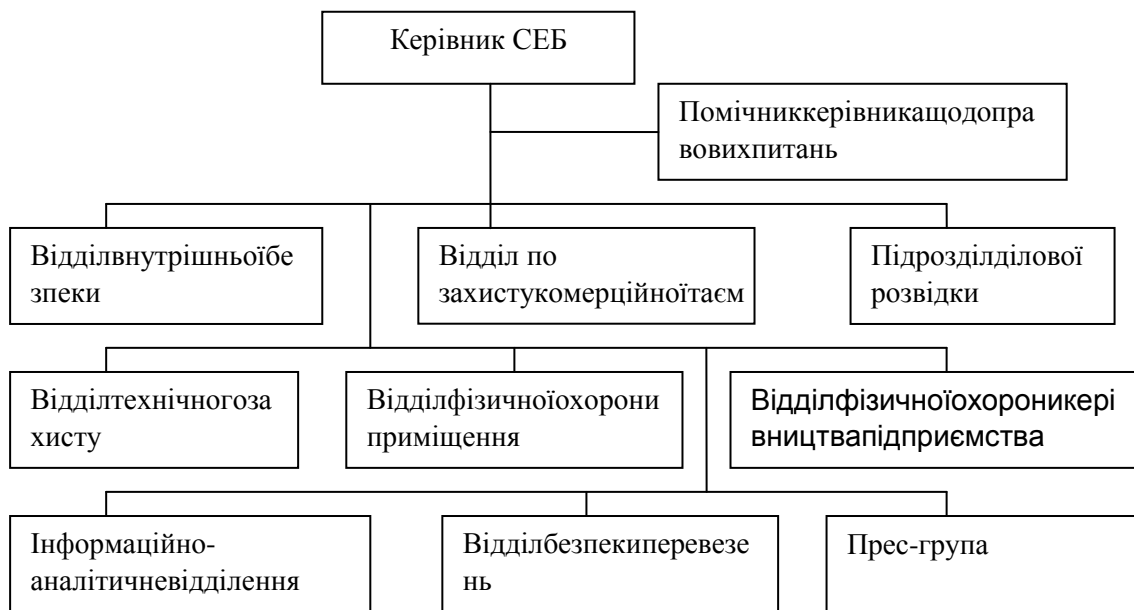


Рис. 2.2. Організаційна структура служби економічної безпеки підприємства

Професійно підготовлені керівники служби економічної безпеки, навіть якщо компанія має новітні технічні засоби, кожен співробітник команди розуміє важливість і необхідність вжитих заходів економічної безпеки. Поки ви цього не дізнаєтеся, керівництво вашої компанії не досягне бажаних результатів.

Основні функції, які виконують служби корпоративної економічної безпеки [35]:

- 1) Захист виробничо-господарської діяльності, захист інформації про комерційну таємницю.
- 2) Організувати роботу з правової охорони та техніки корпоративної комерційної таємниці.

3) Запобігати несанкціонованому проникненню та доступу до інформації, що є комерційною таємницею.

4) Спеціальна організація діловодства, що унеможлиблює отримання відомостей, віднесених до комерційної таємниці.

5) Визначте та локалізуйте канали, через які може витікати конфіденційна інформація під час екстремальних дій та ситуацій.

6) Створювати та керувати такими системами безпеки для всіх видів діяльності, за винятком зустрічей, переговорів та зустрічей в рамках ділової співпраці компанії з іншими партнерами.

7) Забезпечити охорону об'єктів, обладнання, офісів, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої чи іншої діяльності.

8) Організація особистої безпеки керівництва та ключових керівників і фахівців компанії.

9) Оцінка маркетингового статусу та протиправної діяльності конкурентів та зловмисників.

Конкретні списки завдань і функції визначаються типом об'єкта, структурою та деталями діяльності та можуть мати інші функції та завдання. Вони визначаються індивідуально для кожної мети захисту.

Для того, щоб підприємство розпочало подальший розвиток, йому, окрім коштів для діяльності, необхідно передбачити кошти для забезпечення поточної економічної безпеки. Коли почався процес розробки, мій ризик зріс, оскільки система рухалася і тремтіла швидше.

### 2.3 Аналіз майна підприємства та джерел його утворення

Ефективне управління майном для компанії вимагає систематичного здійснення достовірної оцінки його вартості. Оцінка є одним із структурних елементів системного підходу до управління корпоративними активами. Це

пояснюється тим, що в процесі визначення вартості враховуються фактичний і майбутній дохід, який буде отримано в даний момент. На законодавчому рівні цей процес регулюється відповідними нормативними актами.

Оцінка нерухомості може здійснюватися за типом і вартістю. Оцінка в натуральній формі полягає у визначенні суми активів, якими володіє компанія, а також кількості продуктів, проектів і послуг, які компанія може виробити, щоб повністю та ефективно використовувати потенціал цих активів. І з точки зору цінності у визначенні вартості активів компанії та суми майбутніх економічних вигод, які вона принесе.

Оцінювання об'єктів майна здійснюється за показниками (плановими, нормативними, фактичними, прогнозними) в абсолютних, відносних та середніх величинах – так визначається динаміка його стану та розвитку, діагностика та моніторинг, а також прогнозування та моделювання, в тому числі й через застосування індексів та факторного аналізу.

Характеристика майнового стану та особливості його поведінки залежать не тільки від властивостей складових елементів, але і від способу їх взаємозв'язку, тобто від структури.

За ознакою об'єктів майно підприємства визначається елементами необоротних та оборотних активів.

Необоротні активи, що складають потенційні активи окремого об'єкта, постійно змінюються і безпосередньо впливають на потенціал підприємства. Основним компонентом основних засобів підприємства є основні засоби. Основні засоби – це реальні активи, які утримуються компанією під час виробничого процесу або для надання товарів, послуг, оренди іншим особам або використовуються для виконання управлінських та соціально-культурних функцій. Здійснимо аналіз структури та динаміки статей балансу підприємства за період 2018–2020 рр.

Аналіз структури та динаміки активів балансу підприємства наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз структури та динаміки активів балансу підприємства  
СТОВ «ДНІПРО-Н» за 2018–2020 рр. (на кінець року)

| Стаття                     | Рік       |                   |           |                   |           |                   | Відхилення<br>2020/2018<br>рр., +,- |
|----------------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-----------|-------------------|-------------------------------------|
|                            | 2018      |                   | 2019      |                   | 2020      |                   |                                     |
|                            | тис. грн. | питома<br>вага, % | тис. грн. | питома<br>вага, % | тис. грн. | питома<br>вага, % |                                     |
| 1                          | 2         | 3                 | 4         | 5                 | 6         | 7                 | 8                                   |
| Необоротні активи, у т.ч.  | 117,5     | 31,95             | 121,9     | 31,74             | 132,6     | 21,10             | 15,1                                |
| основні засоби             | 117,5     | 31,95             | 121,9     | 31,74             | 132,6     | 21,10             | 15,1                                |
| Оборотні активи, у т.ч.    | 250,3     | 68,05             | 262,1     | 68,26             | 495,9     | 78,90             | 245,6                               |
| запаси                     | 18,6      | 5,06              | 23,3      | 6,07              | 1,0       | 0,16              | -17,6                               |
| дебіторська заборгованість | 121,3     | 32,98             | 116,6     | 30,36             | 403,6     | 64,22             | 282,3                               |
| грошові кошти              | 110,4     | 30,02             | 122,2     | 31,82             | 91,3      | 14,53             | -19,1                               |
| Всього активів             | 367,8     | 100               | 384       | 100               | 628,5     | 100,00            | 260,7                               |

З проведених розрахунків видно, що в структурі активів підприємства у 2020 році найбільшу питому вагу (78,9%) складають оборотні активи. За аналізований період їх обсяг зріс на 245,6 тис. грн. та у 2020 році склав 495,9 тис. грн.

В свою чергу, обсяг необоротних активів збільшився на 15,1 тис. грн. та у 2020 році склав 132,6 тис. грн. При цьому їх питома вага суттєво зменшилась в загальній структурі активів, якщо у 2018 році питома вага необоротних активів становила 31,95% то у 2020 році –21,10%, зменшення склало 15,1 п.п.

Враховуючи той факт, що будь-якому підприємству для придбання засобів, предметів виробництва і для обслуговування самого процесу господарської діяльності необхідний капітал, вважаємо за необхідне провести аналіз капіталу підприємства.

Зазначений аналіз є важливим також з погляду того, що від того, наскільки ефективно була сформована структура капіталу та відбулося його

подальше розміщення, багато в чому залежить фінансова стійкість підприємства.

Господарські засоби підприємства мають різні джерела свого утворення. Деякі з них тали власністю підприємства внаслідок внеску до статутного капіталу засновниками, інші – були придбані за рахунок або власних коштів підприємства, або позик інших юридичних чи фізичних осіб. На основі поділу джерел формування господарських засобів підприємства на власні та залучені, його капітал теж поділяється на власний та залучений.

Отже, капітал прийнято розділяти на три види:

- власні (власний капітал) – це кошти, отримані за рахунок власної операційної діяльності, тобто прибуток;
- запозичені (позиковий капітал) – це кредити, лізинг, безповоротна фінансова допомога тощо;
- залучені (залучений капітал) – це залучені кошти інвесторів, які можна не повертати.

Аналіз структури та динаміки пасивів балансу підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н» наведено в табл. 2.4.

Як бачимо, протягом аналізованого періоду на підприємстві спостерігається щорічне збільшення суми капіталу – на 16,2 тис. грн. (4,4%) та на 244,5 тис. грн. (63,67%), що підтверджує збільшення масштабів діяльності підприємства.

При цьому в структурі капіталу протягом всього періоду переважає власний капітал, питома вага якого складає 93,0-93,8% від загального розміру джерел фінансування, при збільшенні їх абсолютного розміру на 246,7 тис. грн. або на 72,13%, що свідчить про збільшення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. найбільш терміновими зобов'язаннями, які мають бути погашені протягом року, що зменшує ризик неможливості розрахунку, особливо в тому випадку, якщо всі кредитори пред'являть свої вимоги одночасно.

Поряд зі зростанням власного капіталу на кінець 2020 року бачимо

збільшення позикового капіталу в абсолютному розмірі на 6,3 тис. грн.. при цьому питома вага зменшилась на 0,07%..

Серед позикового капіталу довгострокова заборгованість відсутня, але підприємство має кредиторську заборгованість, що становить 6,3-7,0% від загальної суми капіталу. Кредиторська заборгованість на кінець 2020 року становила 39,8 тис. грн., у 2018 році – 25,8 тис. грн.

Таблиця 2.4

Аналіз структури та динаміки пасивів балансу підприємства  
СТОВ «ДНІПРО-Н» за 2018–2020 рр. (на кінець року)

| Стаття                                      | Рік          |                   |              |                   |              |                   | Відхилення<br>2020/<br>2018 рр.,<br>+,- |
|---|--------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|---|
|   | 2018         |                   | 2019         |                   | 2020         |                   |   |
|   | тис.<br>грн. | питома<br>вага, % | тис.<br>грн. | питома<br>вага, % | тис.<br>грн. | питома<br>вага, % |   |
| 1   | 2            | 3                 | 4            | 5                 | 6            | 7                 | 8                                       |
| Власний капітал, у т.ч.                     | 342          | 93,0              | 360          | 93,8              | 588,7        | 93,7              | 246,7                                   |
| статутний капітал                           | 20           | 5,4               | 20           | 5,2               | 20           | 3,2               | 0                                       |
| нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 322          | 87,5              | 340          | 88,5              | 568,7        | 90,5              | 246,7                                   |
| Позиковий капітал, у т.ч.                   | 25,8         | 7,0               | 23,9         | 6,2               | 39,8         | 6,3               | 14                                      |
| кредиторська заборгованість                 | 25,8         | 7,0               | 23,9         | 6,2               | 39,8         | 6,3               | 14                                      |
| Всього пасивів                              | 367,8        | 100,0             | 384          | 100,0             | 628,5        | 100,0             | 260,7                                   |

Зазначене засвідчує зменшення залежності підприємства від кредиторів.

Структура кредиторської заборгованості у 2020 році була наступною: кредиторська заборгованість підприємства за товари роботи та послуги – 5,1 тис. грн.; кредиторська заборгованість підприємства за розрахунками з бюджетом – 20,2. грн.; кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування – 6,4 грн.; кредиторська заборгованість з оплати праці – 1,6 тис. грн.; інші поточні зобов'язання – 6,5тис. грн.

Необхідно зазначити, що в структурі власного капіталу підприємства протягом 2018–2020 рр. нерозподілений прибуток СТОВ «ДНІПРО-Н» займав

найбільшу питому вагу 87,5-90,5%. У 2018 році становив 322,0 тис. грн., у 2020 році 568,7 тис. грн., на кінець періоду його розмір збільшується на 246,7 тис. грн. Відповідно в структурі власного капіталу на кінець періоду частка статутного капіталу зменшується та становить 3,2% (5,4% у 2018 році). Збільшення нерозподіленого прибутку є позитивним моментом, оскільки він спрямовується в господарську діяльність підприємства.

Динаміка основних складових капіталу СТОВ «ДНІПРО-Н» за аналізований період наведена на рис. 2.1.

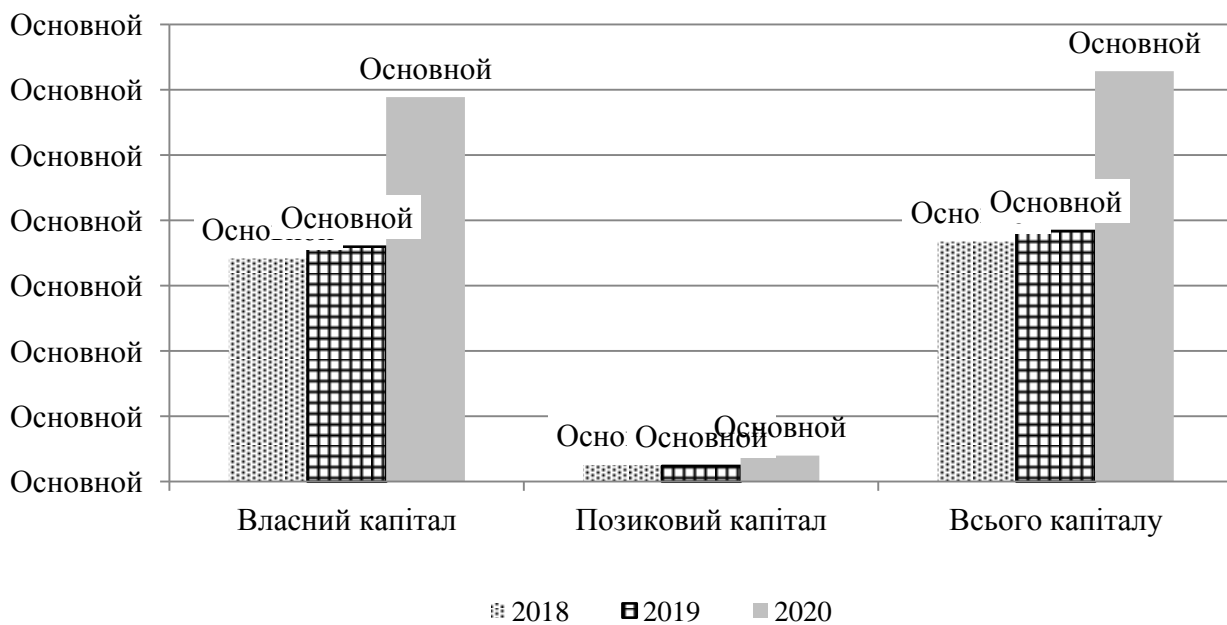


Рис. 2.1. Динаміка основних складових капіталу підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н» за 2018 – 2020 рр., тис. грн.

Майновий стан товариства визначається сукупністю майнових прав і впливаючими з них зобов'язань. Якщо коротко, статус активів компанії — це набір показників, що відображають наявність, розташування та використання ресурсів та економічного потенціалу компанії.

Показники майнового стану відображено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка майнового стану СТОВ «ДНІПРО-Н»  
за період 2018–2020 рр.

| Показник | Рік  |      |      | Відхилення    |               |
|----------|------|------|------|---------------|---------------|
|          | 2018 | 2019 | 2020 | 2020/<br>2018 | 2020/<br>2019 |
|          |      |      |      |               |               |

|   |      |      |      | 2018  | 2019  |
|---|------|------|------|-------|-------|
| 1                                       | 2    | 3    | 4    | 5     | 6     |
| Коефіцієнт зносу основних засобів       | 0,13 | 0,12 | 0,28 | 0,15  | 0,16  |
| Коефіцієнт придатності основних засобів | 1,13 | 0,89 | 0,72 | -0,41 | -0,16 |
| Коефіцієнт оновлення основних засобів   | 0,05 | 0,03 | 0,22 | 0,17  | 0,19  |
| Коефіцієнт вибуття основних засобів     | 0,03 | 0,02 | 0,04 | 0,01  | 0,02  |

Дані табл. 2.5 свідчать, що коефіцієнт зносу основних засобів підприємства у 2020 році збільшився на 0,15 порівняно з 2018 роком та склав 0,28, що свідчить про погіршення стану матеріальної бази підприємства.

Коефіцієнт придатності протягом аналізованого періоду знизився на 0,41 та у 2020 році склав 0,72.

Коефіцієнт оновлення та коефіцієнт вибуття протягом аналізованого періоду знаходились на рівні 0,05-0,22, це свідчить про те, що підприємство маючи ще не критичний коефіцієнт зносу основних засобів, починає оновлення необоротних активів.

Аналіз майнового стану показав, що підприємство протягом аналізованого періоду суттєво збільшило масштаби своєї діяльності, використовуючи при цьому власні фінансові ресурси, що є позитивним моментом. Підприємство використовує не застарілу матеріально-технічну базу, так як коефіцієнт зносу основних засобів у 2020 році склав 28%. Коефіцієнт оновлення основних засобів демонструє збільшення.

#### 2.4 Аналіз ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства

Аналіз ліквідності компанії базується на фінансових коефіцієнтах, які характеризують ліквідність компанії. Це використовується для оцінки здатності компанії виконувати короткострокові зобов'язання. Оцінку показників

ліквідності підприємства зображено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка показників ліквідності СТОВ «ДНПРО-Н»  
за період 2018–2020 рр.

| Показник                            | Рік    |        |        | Відхилення |           |
|-------------------------------------|--------|--------|--------|------------|-----------|
|                                     | 2018   | 2019   | 2020   | 2020/2018  | 2020/2019 |
| 1                                   | 2      | 3      | 4      | 5          | 6         |
| Коефіцієнт покриття                 | 9,70   | 10,97  | 12,46  | 2,76       | 1,49      |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності      | 9,69   | 9,99   | 12,43  | 2,74       | 2,44      |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності   | 4,28   | 5,11   | 2,29   | -1,99      | -2,82     |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн. | 224,50 | 238,20 | 456,10 | 231,60     | 217,90    |

З таблиці видно, що підприємство за аналізований період спроможне погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та коштів у розрахунках з дебіторами, так як максимальне значення коефіцієнта швидкої ліквідності склало 12,43 у 2020 році, тобто підприємство спроможне погасити всі поточні зобов'язань, що свідчить про гарні платіжні можливості підприємства.

З розрахунків, наведених у таблиці, видно, що коефіцієнт покриття, значення якого повинно бути  $> 1$ , по всім рокам має позитивний результат. Отже, підприємство за рахунок оборотних активів має змогу погасити свої поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку боргів підприємства, яка може бути сплачена негайно. Нормативне значення цього показника знаходиться в межах 0,2–0,25. За даними таблиці, підприємство в змозі сплатити борги, оскільки розраховані значення коефіцієнта значно вищі від нормативних, що свідчить про достатню кількість абсолютно ліквідних активів (грошових коштів і їх еквівалентів та поточних фінансових інвестицій) для погашення поточних зобов'язань.

Чистий оборотний капітал – величина, значення якої свідчить про здатність сплачувати підприємством свої поточні зобов'язання та розширювати свою подальшу діяльність. Значення показника повинно бути  $> 0$  та прямувати до збільшення. Даний показник має позитивне значення за весь аналізований період. Найбільше значення показник має у 2020 році і становить 456,10 тис. грн., що свідчить про стабільну фінансово-господарського стану підприємства.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н» спочатку проведемо аналіз відносних та абсолютних показників фінансової стійкості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз абсолютних показників фінансової стійкості підприємства  
СТОВ «ДНІПРО-Н» за період 2018 – 2020 рр., тис. грн.

| № з/п | Показники   | Рік     |         |         |
|-------|---|---------|---------|---------|
|       |   | 2018    | 2019    | 2020    |
| 1     | 2   | 3       | 4       | 5       |
| 1     | Джерела власних коштів  | 342     | 360     | 588,7   |
| 2     | Необоротні активи   | 117,5   | 121,9   | 132,6   |
| 3     | Наявність власних оборотних коштів  | 224,5   | 238,1   | 456,1   |
| 4     | Довгострокові позикові кошти  | -       | -       | -       |
| 5     | Наявність власних та довгострокових позикових джерел                                      | 224,5   | 238,1   | 456,1   |
| 6     | Короткострокові позикові кошти  | 25,8    | 23,9    | 39,8    |
| 7     | Загальна величина основних джерел формування запасів                                      | 250,3   | 262     | 495,9   |
| 8     | Загальна величина запасів   | 18,6    | 23,3    | 1       |
| 9     | Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних коштів                                     | 205,9   | 214,8   | 455,1   |
| 10    | Надлишок (+) або нестача (-) власних і довгострокових позикових джерел формування запасів | 205,9   | 214,8   | 455,1   |
| 11    | Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів        | 231,7   | 238,7   | 494,9   |
| 12    | Тривимірний показник типу фінансової стійкості  | (1,1,1) | (1,1,1) | (1,1,1) |

Як бачимо з таблиці, протягом 2018–2020 років підприємство має абсолютно стійкий фінансовий стан, що в цілому свідчить про задовільну платоспроможності, та потребу в залученні додаткових джерел позикових коштів.

Абсолютна фінансова стійкість свідчить, що для покриття запасів

підприємство достатньо власних коштів, навіть не залучаючи та не використовуючи короткострокові позики.

Аналіз показників, наведених в таблиці, дозволяє зробити висновок, що у 2018–2020 роках на підприємстві запаси формуються з використанням власного капіталу.

Отже за рахунок власних джерел підприємства повністю забезпечуються запаси, в динаміці ми бачимо, що розмір цього надлишку з кожним роком аналізованого періоду на підприємстві збільшується з 231,7 тис. грн. у 2018 році до 494,9 тис. грн. у 2020 році, що свідчить про стабільну фінансову стійкість та ефективність фінансово-господарської діяльності аналізованого підприємства.

Відзначимо, що окрім абсолютних показників, фінансову стійкість підприємства також характеризують показники відносні. Усі відносні показники, що характеризують фінансову стійкість підприємства можна умовно об'єднати в декілька груп.

Результати розрахунку відносних показників представлено в табл. 2.8.

З розрахунків, наведених у таблиці, можна зробити висновок, що коефіцієнт автономії у 2018 році склав 0,93, у 2019 та у 2020 рр. – 0,94.

Тобто у 2020 році 94% коштів, вкладених у діяльність підприємства, склали власні фінансові ресурси, що є позитивним.

Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії) – одна з найважливіших характеристик стійкості фінансового стану підприємства, його незалежності від позикових джерел. Мінімальне (нормативне) значення коефіцієнта автономії – більше 0,5.

Коефіцієнт фінансової залежності відповідно протягом аналізованого періоду знаходився в діапазоні 1,06-1,07.

Таблиця 2.8

Аналіз фінансової стійкості СТОВ «ДНІПРО-Н»  
за період 2018–2020 рр.

| Показник | Рік | Відхилення |
|----------|-----|------------|
|----------|-----|------------|

|   | 2018  | 2019  | 2020   | 2020/<br>2018 | 2020/<br>2019 |
|---|-------|-------|--------|---------------|---------------|
| 1   | 2     | 3     | 4      | 5             | 6             |
| Коефіцієнт автономії                              | 0,93  | 0,94  | 0,94   | 0,01          | 0,00          |
| Коефіцієнт фінансової залежності                  | 1,07  | 1,06  | 1,07   | -             | 0,01          |
| Коефіцієнт фінансування                           | 36,77 | 15,06 | 14,79  | -21,98        | -0,27         |
| Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом | 12,07 | 10,22 | 456,10 | 444,0         | 445,88        |
| Коефіцієнт маневреності оборотних активів         | 0,60  | 0,51  | 0,20   | -0,40         | -0,31         |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу         | 0,66  | 0,66  | 0,77   | 0,11          | 0,11          |

Значення коефіцієнта фінансування за період 2018–2020 років значно перевищували нормативи, хоча і зменшувався з кожним роком, і у 2020 році склав 14,79. Це свідчить про достатність власних фінансових ресурсів підприємства для покриття своїх зобов'язань. Рекомендоване значення даного коефіцієнта повинне бути більше 1. Як ми бачимо на підприємстві даний коефіцієнт за аналізований період знаходиться в межах 15,06–36,77.

Забезпечення запасів власними оборотними коштами знаходиться на доволі високому рівні, даний коефіцієнт протягом аналізованого періоду знаходиться в діапазоні 10,22–456,1 тобто підприємство здатне повністю фінансувати виробничі запаси за рахунок власних джерел і не потребує залучення на такі цілі зовнішні джерела.

Коефіцієнт мобільності оборотних активів — це відношення оборотних активів до наявності унікального джерела фінансування. Це показує, скільки госпрозрахунку вкладено в мобільні активи загалом. Для компаній цей показник коливається від 0,20 до 0,60. Немає чіткої рекомендації щодо значення цього коефіцієнта, але вважається, що значення становить не менше 0,2. Це дає достатньо гнучкості, щоб використовувати свої запаси.

Коефіцієнт операційності капіталу Цей коефіцієнт відноситься до відношення оборотного капіталу компанії до власного капіталу. Отже, значення показника вказує на частку власного капіталу, яку можна використати для фінансування оборотних активів, і частину, яку можна використати для фінансування необоротних активів.

Нормативним вважається значення 0,1 і вище. Позитивне значення

свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Даний показник протягом аналізованого періоду на підприємстві становив 0,66–77.

Отже, за результатами аналізу фінансової стійкості за абсолютними та відносними показниками, слід зазначити, що підприємство СТОВ «ДНІПРО-Н» є фінансово стійким, та для здійснення своєї діяльності використовує власний капітал, що дозволяє йому за наявної рентабельності діяльності залучати позикові кошти.

Стабільність фінансового положення підприємства в умовах ринкової економіки обумовлюється головним чином саме його діловою активністю. Оцінка показників ділової активності підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н» наведена в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка ділової активності СТОВ «ДНІПРО-Н»  
за період 2018–2020 рр. (на кінець року)

| Показник  | Рік   |       |       | Відхилення    |               |
|---|-------|-------|-------|---------------|---------------|
|   | 2018  | 2019  | 2020  | 2020/<br>2018 | 2020/<br>2019 |
| 1   | 2     | 3     | 4     | 5             | 6             |
| Коефіцієнт оборотності активів                      | 3,06  | 3,62  | 2,45  | -0,61         | -1,17         |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | 43,63 | 56,90 | 12,71 | -30,92        | -44,19        |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | 3,22  | 3,77  | 4,82  | 1,60          | 1,05          |
| Коефіцієнт оборотності основних засобів             | 9,58  | 11,36 | 9,37  | -0,21         | -1,99         |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу            | 3,29  | 3,87  | 2,62  | -0,67         | -1,25         |
| Період погашення дебіторської заборгованості        | 111,8 | 95,5  | 74,8  | -37,0         | -20,7         |
| Період погашення кредиторської заборгованості       | 8,3   | 6,3   | 9,2   | 1,0           | 2,9           |
| Період погашення матеріальних запасів, днів         | 43,6  | 56,9  | 39,0  | -4,6          | -17,9         |
| Тривалість операційного циклу, днів                 | 155,4 | 152,4 | 85,6  | -69,9         | -66,8         |
| Тривалість фінансового циклу, днів                  | 147,2 | 146,1 | 76,3  | -70,8         | -69,7         |

Аналіз значення коефіцієнтів, наведених в таблиці, дозволяє стверджувати, що всі показники ділової активності підприємства

СТОВ «ДНІПРО-Н» відповідають стандартним обмеженням.

Коефіцієнт оборотності активів за період 2018–2020 років знизився на 0,61, коефіцієнт оборотності основних засобів зменшився на 0,21, а коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився на 0,67. В цілому коефіцієнти оборотності протягом аналізованого періоду не зазнали суттєвих змін.

В свою чергу, коефіцієнти оборотності кредиторської та дебіторської заборгованостей за аналізований період демонструють різну динаміку. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився на 30,92 а коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 1,6.

Зменшення тривалості періоду погашення дебіторської заборгованості призвело до зменшення тривалості операційного циклу, протягом аналізованого періоду він зменшився на 69,9 днів. Зазначимо, що нестача вільних коштів через замороження їх у дебіторській заборгованості гальмує процес діяльності та може призвести до зниження ділової активності підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н».

Отже, аналіз показників ліквідності засвідчив, що підприємство в змозі погасити свої поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів та коштів у розрахунках з дебіторами, що свідчить про достатню кількість абсолютно ліквідних активів (грошових коштів і їх еквівалентів). Відповідно підприємство має високі платіжні можливості.

Показники фінансової стійкості засвідчили задовільний фінансовий стан, в своїй діяльності підприємство використовує власні кошти, не залучаючи довгострокові позики.

Аналіз ділової активності дав змогу встановити, що всі показники ділової активності підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н» відповідають стандартним обмеженням, що є позитивною тенденцією та свідчить про ефективне використання на підприємстві усіх наявних ресурсів, основних засобів та власного капіталу.

## 2.5 Діагностика фінансової кризи підприємства

Банкрутство тому, що воно достовірно і своєчасно визначає негативні фактори, що впливають на фінансово-господарську діяльність підприємства, дозволяє сформулювати відповідну фінансову політику та вжити заходів щодо підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Це також підвищує платоспроможність, зберігає конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі і, головне, запобігає ризику банкрутства.

Діагноз банкрутства – це виявлення банкрутства, збитків, фінансової залежності від зовнішніх джерел фінансування, обмеженої ділової активності.

Існують різні причини банкрутства компанії. Їх можна розділити на дві групи:

-зовнішні, які практично дуже важко (в деяких випадках неможливо).

-внутрішні –це безпосередньо залежить від форми, методу та організації роботи в компанії.

Всі методи діагностики банкрутства поділяються на кількісні та якісні. Найпоширенішим дослідженням кількісних методів прогнозування банкрутства є модель зовнішніх і внутрішніх факторів, в якій ці фактори є окремими показниками фінансової діяльності підприємства [3, 10, 16].

Після аналізу розроблених зарубіжних методик діагностики ймовірності банкрутства СТОВ «ДНІПРО-Н»обрано п'ять моделей.

1. Двофакторна модель Е. Альтмана (1968 рік).

$$Z = -0,3877 - 1,0736 K_{nl} + 0,0579 K_{авт}, \quad (2. 1)$$

де  $K_{nl}$  – коефіцієнт поточної ліквідності;

$K_{авт}$  – відношення залученого капіталу до пасивів.

Якщо значення  $Z < 0$  тоді ймовірність банкрутства менше 50 %;  $Z = 0$  – складає 50 %;  $Z > 0$  – більш, ніж 50 %.

2. П'ятифакторна модель Е. Альтмана (1968 рік).

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 1,0X_5, \quad (2.2)$$

де  $X_1$  – відношення оборотного капіталу до валюти балансу;

$X_2$  – відношення нерозподіленого прибутку до валюти балансу;

$X_3$  – відношення валового прибутку до валюти балансу;

$X_4$  – відношення вартості власного капіталу до вартості всіх зобов'язань;

$X_5$  – відношення доходу від реалізації до валюти балансу.

Якщо значення  $Z < 1,8$  – тоді ймовірність банкрутства дуже висока (понад 80%);  $1,81 < Z < 2,7$  – висока (від 40% до 50%);  $2,71 < Z < 2,99$  – можлива (від 15% до 20%);  $Z > 3$  – дуже низька.

3. Модель Р. Ліса (1972 рік).

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (2.3)$$

де  $X_1$  – відношення оборотного капіталу до всіх активів;

$X_2$  – відношення прибутку від реалізації до всіх активів;

$X_3$  – відношення нерозподіленого прибутку до всіх активів;

$X_4$  – відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Якщо значення  $Z < 0,037$  – висока ймовірність банкрутства;  $Z = 0,037$  – граничне значення;  $Z > 0,037$  – низька ймовірність банкрутства.

3. Модель Р. Таффлера (1977 рік).

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (2.4)$$

де  $X_1$  – відношення прибутку від реалізації продукції до короткострокових зобов'язань;

$X_2$  – відношення оборотних активів до зобов'язань;

$X_3$  – відношення короткострокових зобов'язань до всіх активів;

$X_4$  – відношення власного капіталу до позичкового капіталу.

Якщо значення  $Z < 0,2$  – ймовірність банкрутства досить висока;  $0,2 < Z < 0,3$  – можливе банкрутство;  $Z > 0,3$  – ймовірність банкрутства низька.

5. Модель Г. Спрінгейта (1978 рік).

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, \quad (2.5)$$

де  $X_1$  – частка оборотного капіталу в структурі активів;

$X_2$  – відношення чистого прибутку до виплати податків і відсотків до сукупних активів;

$X_3$  – відношення чистого прибутку до виплати відсотків до поточних зобов'язань;

$X_4$  – відношення доходу від реалізації продукції до всіх активів.

Якщо значення  $Z < 0,862$  – підприємство є потенційним банкрутом;  $Z = 0,862$  – граничне значення ймовірності банкрутства;  $Z > 0,862$  – відсутність ймовірності банкрутства.

Здійснимо розрахунки за наведеними моделями.

Розрахунок за двофакторною моделлю Е. Альтмана:

$$Z_{2014} = -0,3877 - 1,0736 \times 9,7 + 0,0579 \times 0,08 = -10,79$$

$$Z_{2015} = -0,3877 - 1,0736 \times 10,97 + 0,0579 \times 0,07 = -12,15$$

$$Z_{2016} = -0,3877 - 1,0736 \times 12,46 + 0,0579 \times 0,07 = -13,75$$

П'ятифакторна модель Е. Альтмана

$$Z_{2014} = 1,2 \times 0,682 + 1,4 \times 0,875 + 3,3 \times 0,522 + 0,6 \times 13,25 + 1,0 \times 3,060 = 14,78$$

$$Z_{2015} = 1,2 \times 0,682 + 1,4 \times 0,885 + 3,3 \times 0,767 + 0,6 \times 15,06 + 1,0 \times 3,541 = 17,7$$

$$Z_{2016} = 1,2 \times 0,73 + 1,4 \times 0,904 + 3,3 \times 0,538 + 0,6 \times 14,79 + 1,0 \times 1,975 = 14,77$$

Модель Р. Ліса:

$$Z_{2014} = 0,063 \times 0,682 + 0,092 \times 0,503 + 0,057 \times 0,875 + 0,001 \times 13,25 = 0,15$$

$$Z_{2015} = 0,063 \times 0,682 + 0,092 \times 0,711 + 0,057 \times 0,885 + 0,001 \times 15,06 = 0,17$$

$$Z_{2016} = 0,063 \times 0,730 + 0,478 \times 0,503 + 0,057 \times 0,904 + 0,001 \times 14,79 = 0,16$$

Модель Р. Таффлера:

$$Z_{2014} = 0,53 \times 7,18 + 0,13 \times 9,70 + 0,18 \times 0,07 + 0,16 \times 13,75 = 7,28$$

$$Z_{2015} = 0,53 \times 11,42 + 0,13 \times 10,96 + 0,18 \times 0,06 + 0,16 \times 15,03 = 9,94$$

$$Z_{2016} = 0,53 \times 7,73 + 0,13 \times 12,45 + 0,18 \times 0,06 + 0,16 \times 14,79 = 8,09$$

Модель Г. Спрінгейта:

$$Z_{2014} = 1,03 \times 68,05 + 3,07 \times 35,63 + 0,66 \times 35,63 + 0,4 \times 3,060 = 204,2$$

$$Z_{2015} = 1,03 \times 68,26 + 3,07 \times 42,13 + 0,66 \times 42,13 + 0,4 \times 3,542 = 228,8$$

$$Z_{2016} = 1,03 \times 78,90 + 3,07 \times 45,56 + 0,66 \times 45,56 + 0,4 \times 1,975 = 251,9$$

У наведеній нижче таблиці наведено результати оцінки ймовірності банкрутства ТОВ «ДНІПРО-Н» з використанням іноземної моделі діагностики загрози банкрутства підприємства на основі статистичних даних наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок ймовірності банкрутства СТОВ «ДНІПРО-Н»  
за 2018-2020 роки

| Рік  | Зарубіжні моделі визначення ймовірності банкрутства            |  |  |  |   |
|------|--|--|--|--|---|
|      | Сполучені Штати Америки  |  | Велика Британія  |  | США та Канада   |
|      | Двофакторна модель<br>Е. Альтмана                              | П'ятифакторна модель<br>Е. Альтмана                              | Модель<br>Р. Ліса  | Модель<br>Р. Таффлера  | Модель<br>Г. Спрін-гейта  |
| 2018 | $Z = -10,79;$<br>$Z < 0$<br>ймовірність банкрутства менше 50 % | $Z = 14,78;$<br>$Z > 3 -$<br>ймовірність банкрутства дуже низька | $Z = 0,15;$<br>$Z > 0,037 -$<br>низька ймовірність банкрутства | $Z = 7,28;$<br>$Z > 0,3 -$<br>ймовірність банкрутства низька | $Z = 204,2;$<br>$Z > 0,862 -$<br>відсутність ймовірності банкрутства. |
| 2019 | $Z = -12,15;$<br>$Z < 0$<br>ймовірність банкрутства менше 50 % | $Z = 17,7;$<br>$Z > 3 -$<br>ймовірність банкрутства дуже низька  | $Z = 0,17;$<br>$Z = 0,037 -$<br>низька ймовірність банкрутства | $Z = 9,94;$<br>$Z > 0,3 -$<br>ймовірність банкрутства низька | $Z = 228,8;$<br>$Z > 0,862 -$<br>відсутність ймовірності банкрутства. |
| 2020 | $Z = -13,75;$<br>$Z < 0$<br>ймовірність банкрутства менше 50 % | $Z = 14,77;$<br>$Z > 3 -$<br>ймовірність банкрутства дуже низька | $Z = 0,16;$<br>$Z < 0,037 -$<br>низька ймовірність банкрутства | $Z = 8,09;$<br>$Z > 0,3 -$<br>ймовірність банкрутства низька | $Z = 251,9;$<br>$Z > 0,862 -$<br>відсутність ймовірності банкрутства. |

Проаналізувавши найбільш поширені зарубіжні методи діагностики можливості банкрутства, можна відзначити, що основними перевагами є простота розрахунку та можливість використання під час зовнішнього діагностичного аналізу. Тому п'ятифакторна модель Е. Альтмана описує різні аспекти економічної діяльності фірми. Це дає можливість динамічно прогнозувати зміни фінансової стабільності та інтерпретувати інтегральні показники. Для моделі Springgate похибка передбачення не перевищує 10%. Це забезпечує достатній рівень надійності для прогнозування ймовірності банкрутства.

Отже, дане дослідження показує, що підприємство не збанкрутує, що свідчить про гарне фінансове становище підприємства та формування задовільної структури балансу.

На основі проведеного аналізу фінансового стану підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н» слід зазначити, що дохід від реалізації товарів, робіт та послуг у 2020 році збільшився порівняно з 2018 роком на 10,31% або 116,1 тис. грн. Підприємство протягом аналізованого періоду збільшило прибуток на 115,7 тис. грн. (62,4%), це пояснюється збільшенням обсягів реалізації продукції та зменшення собівартості. Відповідно протягом аналізованого періоду показники рентабельності підприємства демонстрували позитивну динаміку.

Вартість власного капіталу підприємства у 2020 році у порівнянні з 2018 роком зросла на 72,1% або на 246,7 тис. грн. та склала 588,7 тис. грн., це в першу чергу було спричинено збільшенням нерозподіленого прибутку підприємства. також можна пояснити збільшенням нерозподіленого прибутку протягом аналізованого періоду. Необхідно зазначити, що в структурі власного капіталу підприємства протягом 2018–2020 рр. нерозподілений прибуток СТОВ «ДНІПРО-Н» займав найбільшу питому вагу 87,5-90,5%.

Показники ліквідності підприємства протягом аналізованого періоду перевищували нормативні значення, відповідно підприємство володіє значним

обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним оскільки підприємство має високі платіжні можливості. Підприємство є абсолютно стійким протягом всього періоду аналізу, про що свідчать показники фінансової стійкості. Показники ділової активності, також засвідчили стабільну діяльність підприємства.

За результатами діагностики у підприємства відсутня ймовірність настання банкрутства, що свідчить про задовільний фінансовий стан підприємства та формування задовільної структури балансу.

Висновки до другого розділу.

Товариство має спрощену систему оподаткування.

Майно Товариства складається з основних та оборотних фондів і нематеріальних активів, а також інших цінностей, вартість яких відображена в балансі Товариства.

Підприємство має абсолютно стійкий фінансовий стан, що в цілому свідчить про задовільну платоспроможності, та потребу в залученні додаткових джерел позикових коштів.

Абсолютна фінансова стійкість свідчить, що для покриття запасів підприємство достатньо власних коштів, навіть не залучаючи та не використовуючи короткострокові позики.

Аналіз майнового стану показав, що підприємство протягом аналізованого періоду суттєво збільшило масштаби своєї діяльності, використовуючи при цьому власні фінансові ресурси, що є позитивним моментом. Підприємство використовує не застарілу матеріально-технічну базу, так як коефіцієнт зносу основних засобів у 2020 році склав 28%. Коефіцієнт оновлення основних засобів демонструє збільшення.

Показники фінансової стійкості засвідчили задовільний фінансовий стан, в своїй діяльності підприємство використовує власні кошти, не залучаючи

довгострокові позики.

Аналіз ділової активності дав змогу встановити, що всі показники ділової активності підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н» відповідають стандартним обмеженням, що є позитивною тенденцією та свідчить про ефективне використання на підприємстві усіх наявних ресурсів, основних засобів та власного капіталу.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що у підприємства відсутня ймовірність настання банкрутства, що свідчить про задовільний фінансовий стан підприємства та формування задовільної структури балансу.

На основі проведеного аналізу фінансового стану підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н» слід зазначити, що дохід від реалізації товарів, робіт та послуг у 2020 році збільшився порівняно з 2018 роком на 10,31% або 116,1 тис. грн. Підприємство протягом аналізованого періоду збільшило прибуток на 115,7 тис. грн. (62,4%), це пояснюється збільшенням обсягів реалізації продукції та зменшення собівартості. Відповідно протягом аналізованого періоду показники рентабельності підприємства демонстрували позитивну динаміку.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ СТОВ «ДНІПРО-Н»

#### 3.1. Удосконалення механізму антикризового управління підприємством

Процес виходу компанії з кризи не повинен бути хаотичним і безсистемним, але він має бути належним чином організованим і скоординованим. Розуміння цих аксіоматичних істин визначає ймовірність визначення основних документів, які будуть розроблені в процесі антикризового управління.

Загалом антикризове управління можна охарактеризувати як тип управління, що дотримується принципів цілі, комплексності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, ефективності та раціональності. Дана риса – це риса, яка дає можливість розробити та реалізувати реалістичну та ефективну програму реагування на кризу [18].

Вийти з корпоративної кризи можна лише за допомогою антикризового менеджменту. Водночас під кризовим реагуванням слід розуміти прогностичне управління кризовим ризиком, аналіз симптомів, розробку заходів щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання цих факторів для подальшого розвитку. Встановлено певним чином. З цієї точки зору, управління бізнесом має певною мірою подолати кризу. Коротше кажучи, система антикризового управління завжди повинна бути працездатною для компанії, щоб ефективно працювати з типовою системою управління. Лише за таких обставин можна вчасно спрогнозувати та запобігти розвитку корпоративної кризи, запобігти таким чином банкрутству.

Тому основним завданням антикризового управління є розробка та визначення пріоритетності заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних факторів, які інтенсивно впливають на останні явища, що спричинили кризу.

Складність стратегій антикризового управління та тактичних питань, з

іншого боку, вимагають стратегічних рішень та реалізації для запобігання криз на ранніх стадіях управління, де процес кризового переходу ще не відбувся. Він кумулятивний і незворотний. З іншого боку, ранні рішення базуються на слабких місцях і не обов'язково надійних і невідповідних сигналах. На відміну від стратегічних рішень, тактичні рішення базуються на більш повній і точнішій інформації, яка відображає поточний стан системи. Однак часу для ретельного вивчення системи, щоб запобігти кризі, мало або зовсім немає часу [35].

Механізми антикризового управління традиційно представлені у вигляді ряду етапів [4]:

1. Діагностика поточної ситуації підприємства, що потребує кризового втручання.
2. Демонстрація цілей та завдань антикризового управління, спрямованих на подолання поточної нестабільності або запобігання майбутніх збитків.
3. Визначити цілі та цілі втручань реагування на кризу та фактори часу для вирішення соціально-економічних проблем.
4. Діагностика ресурсних функцій, що підлягають антикризовому управлінню, для встановлення бажаного рівня ефективності прийняття бізнес-рішень.
5. Розробити та запровадити корпоративну програму реагування на кризу, спрямовану на вирішення проблем з точки зору ресурсів та обмежень у часі.
6. Вносити пропозиції щодо попередження майбутніх криз.

У цих ситуаціях програма кризового реагування компанії є основною ланкою антикризового управління, системою цілей і завдань, завданням подолання нестабільних ситуацій та забезпечення подальшого динамічного розвитку. Підключіть як заробити. Суб'єкти господарювання [9]. Це підтверджується кількома вимогами цього документа, найважливішими з яких є [17]:

- Підпорядкування стратегічним пріоритетам компанії.
- Час і гнучкість для реагування на нові зовнішні та внутрішні фактори,

які впливають на результати діяльності суб'єктів господарювання.

– Вимірювані кількісні та якісні результати та параметри реагування на кризу.

– Специфіка змісту для виконавців.

Реалізація цих вимог, які створюють передумови для організаційного забезпечення програм реагування на кризи, є передусім інноваційною основою та має сприяти подальшому розвитку суб'єкта. Цей факт пов'язаний з тим, що, незважаючи на подальшу динаміку, у компаній, які загрожують, вичерпані традиційні можливості для стабілізації та покращення ситуації. Одним словом, існує багато протиріч у здійсненні економічних і соціально-економічних процесів. , Техніко-організаційний характер.

Для подолання протиріччя зростання та функціонування більш динамічної компанії особливо рекомендується використовувати інноваційне антикризове управління – зміцнення поточних позицій суб'єкта та формування довгострокового фундаменту Системи інноваційних стратегій, спрямованих на [19] - довгострокова стійкість.

У той же час фактичне застосування програм реагування на кризу включає систематичне використання додаткових інструментів, які забезпечують орієнтацію на інноваційні заходи, наприклад, інвестиційну та маркетингову політику [33]. Це підкреслює актуальність і важливість вирішення цієї сфери. криза. Проте деякі елементи програми реагування на кризу не згадують про використання інструментів інноваційної стратегії.

Отже, оцінка кризового рівня підприємства, як правило, здійснюється за допомогою комплексу тестів, які використовують показники важливої фінансово-господарської діяльності та чітко ідентифікують ситуацію суб'єкта, що аналізується [47].

Крім цих аспектів, використання такого методичного підходу не позбавлене і недоліків.

– Оцінка в першу чергу базується на фінансових показниках, які не відображають економічний стан підприємства. Це суперечить основним

принципам економічної діагностики щодо використання всієї наявної інформації, в тому числі й пов'язаної з інноваційними напрямками для вирішення криз [53].

– Результати, отримані під час застосування методологічного підходу, сильно залежать від аналізованого часу та вибірки компанії, що створює загальний критерій оцінки кризового рівня інших компаній...

– Для подальшого усунення наслідків або запобіжних заходів отримані результати є лише поточними характеристиками, не відображають сфери, які обіцяють стратегічне управління кризою, включаючи інновації, та забезпечують довгострокову економічну стабільність, менш корисну, оскільки їх можна зробити. Усунення цих недоліків повинно здійснюватися шляхом запровадження показників, за допомогою яких можна оцінити інноваційний потенціал підприємства, можливість використання нетрадиційних сфер діяльності суб'єкта господарювання для більш стабільних умов. Крім того, вчені визнають необхідність диференціації інноваційного напрямку програм реагування на кризу, особливо в необхідності диференціації засобів шляхом акцентування на економічних елементах національних механізмів і можливостей самих компаній [49].

Остання група повинна включати такі методи, як менеджмент, маркетинг, організаційні можливості та фінансування, які підпадають під дію вищезгаданих інструментів у антикризових програмах. Інструменти менеджменту слід використовувати в першу чергу, оскільки вони зосереджені на всьому комплексі антикризового управління — корекції місії та системи цілей компанії, яка вимагає втручання для вирішення кризи або її не відбувається. Зосередити антикризову програму.

Детальна демонстрація цих аспектів забезпечує вибір і формування стратегічних напрямків розвитку ринкових інноваційних можливостей підприємств та відповідних фінансово-економічних результатів для стабілізації становища суб'єкта. Ви можете гарантувати отримання. Це вимагає застосування сценарного підходу до стратегічного планування для формування

відповідної фінансової бази в умовах невизначеності в інноваційному середовищі [25]. Це дозволяє формалізувати найбільш можливі напрямки інноваційного розвитку на кожному конкурентному ринку інноваційної продукції [19].

### 3.2. Практичні засади реалізації антикризової програми підприємства

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

Створення програми реагування на кризу – одне з найбільш відповідальних і важливих питань. Це достатній варіант реагування на кризу, щоб вивести компанію з кризи та зменшити її збитки в найкоротші терміни.

Програма кризового реагування розроблена на основі внутрішнього та зовнішнього екологічного моніторингу виробника, який забезпечує:

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

- Визначити суму, структуру та терміни погашення зовнішніх фінансових зобов'язань.

- Визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи корпоративного розвитку.

- Оцінка результатів може бути як періоди кризи та стану банкрутства більш серйозним.

– Оцінка внутрішніх можливостей компанії щодо виявлення та розв'язання кризових явищ [5].

Розглянемо деякі підходи до формування програми антикризового управління.

Автори [23, 28] запропонували створювати програми антикризового управління відповідно до сфер корпоративної діяльності, таких як маркетингова політика, управління персоналом, фінансовий менеджмент, інвестиційна політика, організаційний менеджмент та операційний менеджмент.

Також було показано, що реалізація програми кризового реагування потребує координації та координації поведінки у всіх перерахованих вище сферах.

Ефективне та одночасне впровадження у цій сфері допоможе компаніям вийти з кризи та забезпечити фінансове оздоровлення.

Для формування програми кризового реагування автори пропонують блок-схему віртуальної системи, яка зображена

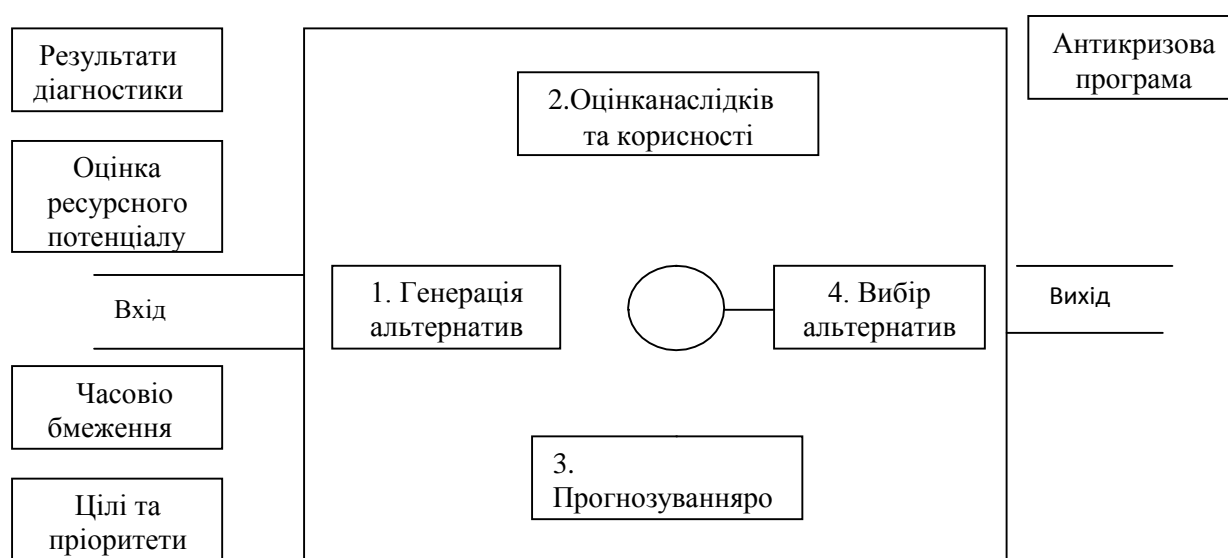


Рис. 3.1. Схема прийняття рішення щодо змісту антикризової програми

3. Шершньова [57] рекомендує використовувати визначення поняття антикризового управління. Це визначає загальну систему поведінки,

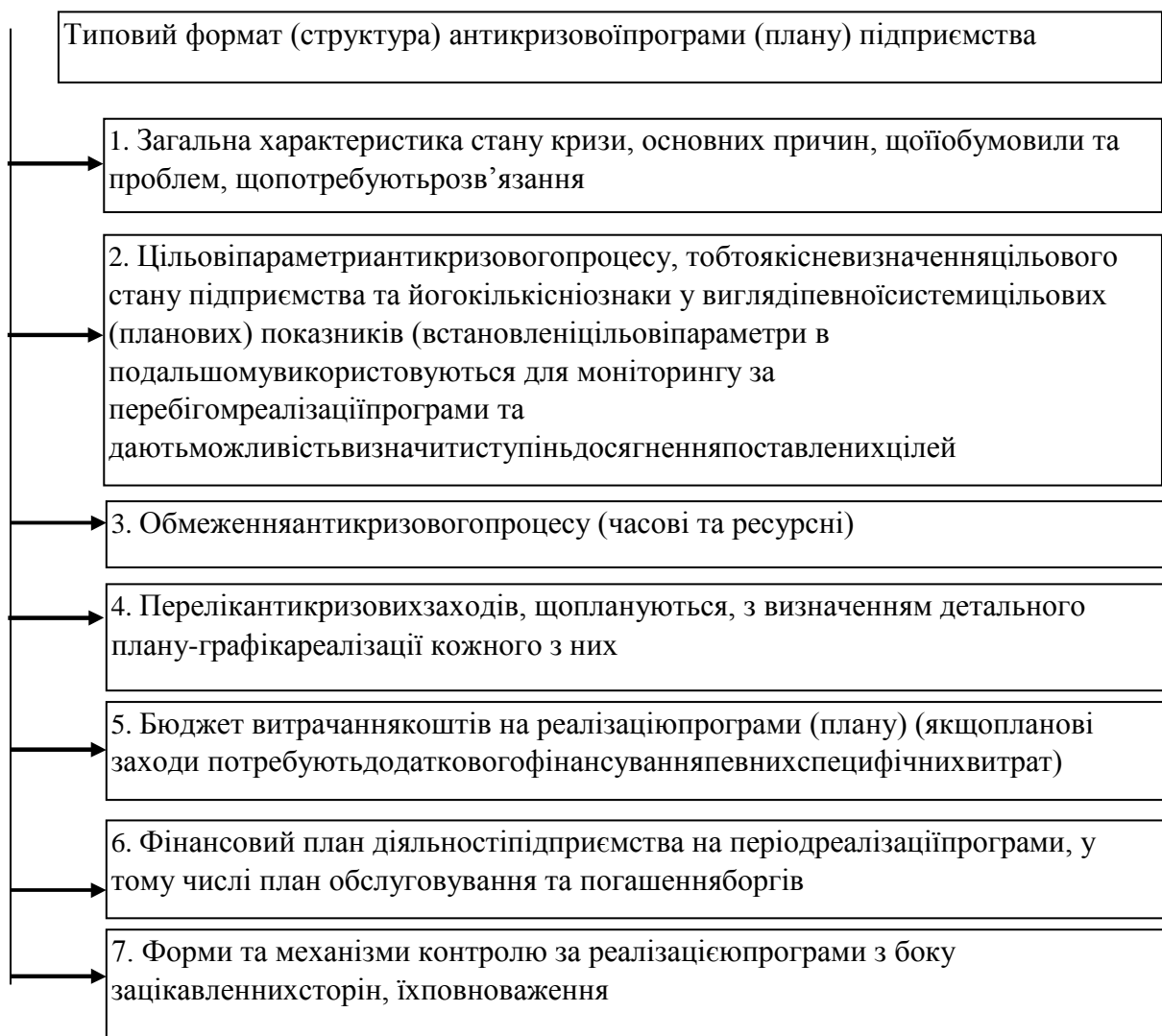
спрямовану на корекцію та досягнення мети подолання взаємопов'язаних кризових явищ. Автори наводять найпоширеніші підходи, інструменти, методи та використання у кризовому управлінні. Рекомендується систематично розділити роботу на три етапи для реалізації концепції подолання кризи.

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

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

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

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



### Рис. 3.2. Структура антикризової програми підприємства

Отже, ми пропонуємо наступну інтерпретацію змісту та структури корпоративної програми реагування на кризу з урахуванням особливостей та розташування інноваційних елементів стратегії реагування на кризу. Програма антикризового управління підприємства є складовою механізмом антикризового управління суб'єктом господарювання у вигляді документа планування, який визначає відповідні цілі та завдання, які мають бути досягнуті протягом періоду планування, та спосіб їх реалізації.

Забезпечення корпоративної програми реагування на кризу у вигляді кількох заходів згідно із запропонованими положеннями ще більше зміцнює позиції економічних агентів у мінливому середовищі та переміщує організацію до найбільш цілеспрямованого типу розвитку.

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

Враховуючи характеристики виробників та результати діагностичних оцінок на кризовому рівні, керівництво та експерти повинні обґрунтувати стратегічні альтернативи кризовому управлінню: стратегії виживання, стратегії стабілізації чи стратегії зростання.

На цьому етапі вибору однієї з перерахованих вище стратегій реагування на кризу ми розглянемо проблеми (небезпеки) та слабкі сторони, виявлені в процесі діагностики кризи, розглянемо відповідні напрями дослідження та пояснимо, як зробити ... Це буде зроблено шляхом детального вивчення і глибини кризи. Держава, кожна виробнича компанія.

На основі основ теорії стратегічного управління та практики промислових підприємств щодо реалізації заходів щодо подолання кризи запропоновано модель відбору та розробку стратегій реагування на кризу промислових

підприємств (рис. 3.3).

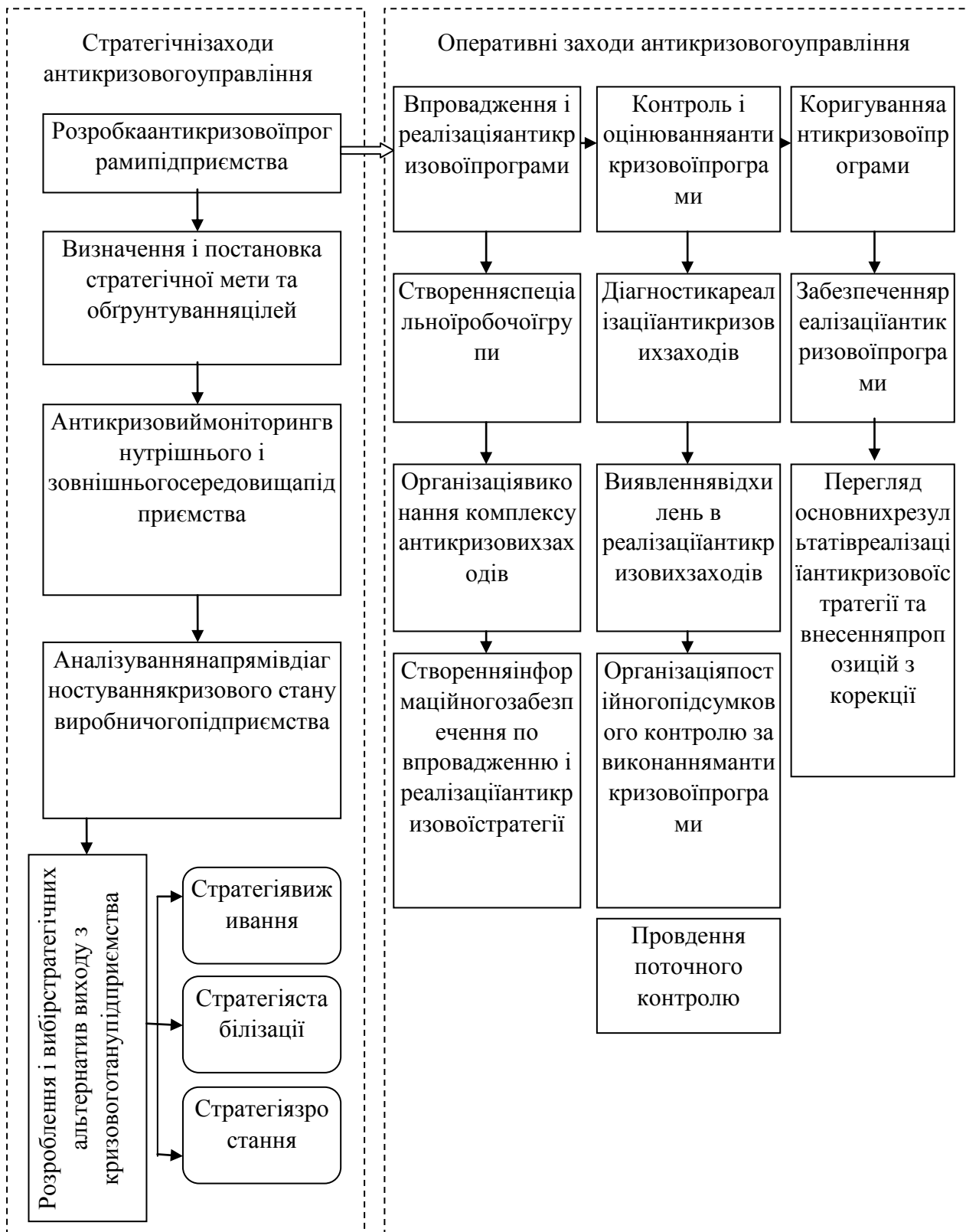


Рис. 3.3. Комплекс стратегічних і оперативних заходів, щодо здійснення антикризового управління виробничим підприємством

Запропонована модель описує набір взаємопов'язаних стратегічних та оперативних заходів, кожен із яких має спільні цілі, завдання та завдання, пов'язані з впровадженням корпоративної політики реагування на кризу. Так, ці елементи можуть бути як оборонними, так і наступальними. Їх можуть використовувати компанії, які перебувають у кризі, не лише для вирішення проблем виживання, а й для реалізації перспектив сталого зростання.

Тому комплекс стратегічних та оперативних заходів, розроблених для реалізації програми кризового реагування, покликаний доповнити перелік питань. Це інструмент для досягнення та забезпечення цілей розвитку компанії в умовах кризи. Довгостроковій перспективі.

Висновки до третього розділу.

Антикризове управління можна охарактеризувати як тип управління, який дотримується принципів цілі, складності, корисності, безперервності, ефективності, гнучкості, ефективності та раціональності. Ці характеристики є характеристиками, які дають можливість розробити та реалізувати відповідну та ефективну програму реагування на кризу.

Ми пропонуємо наступну інтерпретацію змісту та структури програми реагування на кризу компанії з урахуванням особливостей та розташування інноваційних елементів стратегії реагування на кризу. Програма антикризового управління підприємства є складовою механізму антикризового управління суб'єктом господарювання у формі документа планування, який визначає відповідні цілі та завдання, які мають бути досягнуті протягом періоду планування, та спосіб їх реалізації.

Подання програми у відповідь на корпоративну кризу у вигляді кількох заходів згідно із запропонованими положеннями ще більше зміцнює позиції економічних агентів у мінливому середовищі та переміщує організацію до найбільш цілеспрямованого типу розвитку.

Метою програми антикризового реагування є допомога підприємствам із

кризи (нормалізація виробничої діяльності), прибутковість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі, за допомогою зовнішніх і внутрішніх фінансових ресурсів, організаційно-виробниче вдосконалення та технології. це вважається досягнутим.

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

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

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

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

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

Діагностику фінансової кризи на основі фінансових показників діяльності нами було здійснено на прикладі підприємства СТОВ «ДНІПРО-Н». Таким

чином, на основі проведеного аналізу фінансового стану підприємства слід зазначити, що дохід від реалізації товарів, робіт та послуг у 2020 році збільшився порівняно з 2018 роком на 10,31% або 116,1 тис. грн. Підприємство протягом аналізованого періоду збільшило прибуток на 115,7 тис. грн. (62,4%), це пояснюється збільшенням обсягів реалізації продукції та зменшення собівартості. Відповідно протягом аналізованого періоду показники рентабельності підприємства демонстрували позитивну динаміку.

Вартість власного капіталу підприємства у 2020 році у порівнянні з 2018 роком зросла на 72,1% або на 246,7 тис. грн. та склала 588,7 тис. грн., це в першу чергу було спричинено збільшенням нерозподіленого прибутку підприємства. також можна пояснити збільшенням нерозподіленого прибутку протягом аналізованого періоду. Необхідно зазначити, що в структурі власного капіталу підприємства протягом 2018–2020 рр. нерозподілений прибуток СТОВ «ДНІПРО-Н» займав найбільшу питому вагу 87,5-90,5%.

Показники ліквідності підприємства протягом аналізованого періоду перевищували нормативні значення, відповідно підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним оскільки підприємство має високі платіжні можливості. Підприємство абсолютно стійким протягом всього періоду аналізу, про що свідчать показники фінансової стійкості. Показники ділової активності, також засвідчили стабільну діяльність підприємства.

Діагностика ймовірності банкрутства підприємства підтвердила результати проведеного аналізу щодо стабільної та ефективної діяльності підприємства. За результатами діагностики у підприємства відсутня ймовірність настання банкрутства, що свідчить про задовільний фінансовий стан підприємства та формування задовільної структури балансу.

Незважаючи на те, що підприємство СТОВ «ДНІПРО-Н» має задовільний фінансовий стан, існує потребу у створенні дієвого механізму щодо запобігання кризовим явищам.

Вийти з корпоративної кризи можна лише за допомогою антикризового менеджменту. Водночас під кризовим реагуванням слід розуміти прогностичне управління кризовим ризиком, аналіз симптомів, розробку заходів щодо зменшення негативних наслідків кризи та використання цих факторів для подальшого розвитку. .. Встановлено певним чином. З цієї точки зору, управління бізнесом має певною мірою подолати кризу. Лише за таких обставин можна вчасно спрогнозувати та запобігти розвитку корпоративної кризи, запобігти таким чином банкрутству.

Для вдосконалення антикризового управління запропоновано модель відбору та розробку корпоративної стратегії антикризового управління. Ця модель описує її елементи складних та взаємопов'язаних стратегічних та оперативних заходів, які підпорядковуються спільним цілям, завданням та завданням, пов'язаним із впровадженням корпоративної політики реагування на кризу. Він може бути оборонним і наступальним. Він може бути використаний компаніями для досягнення стійких перспектив зростання в кризових ситуаціях.

З метою удосконалення методичного забезпечення діагностики фінансової кризи, було розроблено власну модель оцінки рівня фінансового стану з урахуванням особливостей ринкової кон'юнктури. Модель створена на базі інтегрального показника, який ураховує 16 показників, що характеризують діяльність підприємства. Для врахування особливостей окремого підприємства та змін в його середовищі запропонована модель може модифікуватися через нове ранжування показників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації / Я.І. Алмашій // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 12. – С. 66–69.
2. Антикризисноеуправление: сущность, диагностика, методики [Электронный ресурс] /Корпоративный менеджмент. – режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/antirecessionary\\_managment.shtml](http://www.cfin.ru/management/antirecessionary_managment.shtml)
3. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія/ В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. – Одеса: , 2013. 381 с.
4. Астахова Н. Антикризове фінансове управління комунальних підприємств / Н. Астахова, О. Семиовця // Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]. – 2016. – № 10. – С. 4–19.
5. Біломістна І.І. Антикризове фінансове управління підприємством в сучасних умовах господарювання / І.І. Біломістна, О. М. Біломістний, М.С. Крамська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2013. – Вип. 1. – С. 90–96.
6. Бланк І.О. Фінансова стратегія підприємства : [монографія] / І.О. Бланк, Г. В. Ситник, О. В. Корольова-Казанська, І. Г. Ганечко. – К., 2009. – 147 с.
7. Василенко В.А. Система діагностикиустойчивогоразвитияпредприятий / В А. Василенко // Культура народовПричерноморья. –2005. – № 66. – С. 7–16.
8. Воевутко А.М. Антикризове управління підприємством як динамічною системою / А.М. Воевутко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2015. – Вип. 51. – С. 15–19.
9. Гавриленко Т.В. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи / Т.В. Гавриленко, Є.А. Прядун // Internationalscientificjournal.

– 2015. – № 8. – С. 148–150.

10. Ганзюк С.М. Фінансова криза на підприємствах України / С.М. Ганзюк // Молодий вчений. – 2016. – № 3. – С. 49–52.

11. Григор'єва О.В. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві / О.В. Григор'єва, А.Ю. Міщенко // Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту : Сер. : „Міжнародні економічні відносини та світове господарство”. – 2017 – № 13 (1). – С. 76–79.

12. Гринчишин Я.М. Основні підходи до визначення поняття «криза підприємства» / Я.М. Гринчишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 277–283.

13. Губарев О.О. Діагностика кризового стану в розвитку суб'єктів господарювання / О.О. Губарев, О.Г. Головка // Вісник Харківської державної академії культури. Серія : Соціальні комунікації. – 2015. – Вип. 46. – С. 215–224.

14. Даниленко В.А. Застосування моделей діагностики банкрутства для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств України [Електронний ресурс] / В.А. Даниленко // Науковий збірник Академії муніципального управління: Серія «Економіка». – 2009. – Вип. 7. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Nvamu\\_ekon/2009\\_7/09dvaеou.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Nvamu_ekon/2009_7/09dvaеou.pdf)

15. Денисюк О.Г. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств / О.Г. Денисюк, О.Ю. Дерев'янку // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 80–88.

16. Довгань Д.А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації / Д.А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152–156.

17. Домніна І.І. Аналіз сучасних підходів до визначення терміна «антикризове управління» / І.І. Домніна // Бізнес Інформ. – 2014. – № 12. – С. 25–29.

18. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства / Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип.2. – С. 265–269.
19. Зверук Л.А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л.А. Зверук, Н.М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . – 2017. – № 1(2). – С. 69–75.
20. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. – № 4. – С. 15–27.
21. Карачина Н.П. Антикризове управління: сучасний категоріальний вимір [Електронний ресурс] / Н.П. Карачина, О.О. Савіцька. // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2014\\_1\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_47)
22. Кірілюк Р.П. Фінансова криза на підприємстві: фактори виникнення та механізм попередження [Електронний ресурс] / Р.П. Кірілюк. // Економіка. Управління. Інновації. – 2013. – № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_24)
23. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – Вип. 8. – 2014. – С. 107–114.
24. Кравченко М.О. Антикризове управління підприємством на інноваційних засадах [Електронний ресурс] / М.О. Кравченко, Е.А. Усманова // Наука й економіка. – 2015. – Вип. 1. – С. 70–76.
25. Кривов'язюк І.В. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі / І.В. Кривов'язюк, Р.М. Стрільчук // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 7. – С. 454–465.
26. Кудлаєнко С.В. Особливості фінансової кризи на машинобудівних підприємствах Хмельниччини / С.В. Кудлаєнко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6. Т. 3 – С. 187–189.

27. Кучма С.В. Антикризове управління в системі управління підприємством / С. В. Кучма // Молодий вчений. – 2015. – № 10(2). – С. 35–38.

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

29. Марченко І.С. Антикризове управління на підприємстві / І.С. Марченко, Т.П. Басюк // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 5. – С. 52–55.

30. Маслак О.О. Експрес-діагностика внутрішніх криз на підприємстві / О.О. Маслак, О.Б. Гром'як // Економічні інновації. – 2013. – Вип. 54. – С. 116–129.

31. Мельник В.М. Фінансова криза підприємства: визначення з позиції циклічної динаміки його розвитку / В.М. Мельник, І.М. Калінська // Бізнес Інформ. – 2012. – № 11. – С. 178–182.

32. Міхаліцька Н.Я. Фінансова криза на підприємстві як передумова та причина банкрутства / Н.Я. Міхаліцька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/23\\_NTP\\_2010/Economics/70408.doc.htm](http://www.rusnauka.com/23_NTP_2010/Economics/70408.doc.htm).

33. Мокряк К.В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством / Мокряк К.В. // Молодий вчений / Економічні науки. ОНЕУ. – 2016. – № 4 (31). – С. 142–146.

34. Нусінов В.Я. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи / В.Я. Нусінов, Т. В. Семеняка // Управління розвитком. – 2015. – № 2. – С. 65–71.

35. Пілецька С.Т. Антикризове управління як інструмент запобігання кризи / С Т. Пілецька // Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии. – 2014. – № 2. – С. 190–194.

36. Погребняк А.Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві / А.Ю.

Погребняк // Бізнесінформ. – 2014. – №7. – С. 344 – 352.

37. Погріщук Г.Б. Ідентифікація фінансової кризи на підприємстві [Електронний ресурс]/ Г.Б. Погріщук, С.В. Присяжнюк // Економіка та суспільство. – 2016. – Вип. 3. – С. 463–469.

38. Поддєрьогін А.М. Фінансова стійкість підприємств у економіці України : [монографія] / А.М. Поддєрьогін, Л. Ю. Наумова. – К. : КНЕУ, 2011. – 184 с.

39. Подольська В.О. Дискримінантний аналіз як засіб удосконалення методики діагностики банкрутства підприємства / В.О. Подольська // Вісн. нац. ун-ту «Львів. політехніка». – 2007. – № 577 . – С. 322–327.

40. Подсевак В.В. Дослідження моделей прогнозування банкрутства на прикладі гірничо-збагачувального підприємства / В.В. Подсевак, К.С. Єлізарова, І. Г. Єлізаров // Вісник Криворізького технічного університету: збірник наукових праць. – Вип. 23. – 2009. – С. 300 – 305.

41. Пожуєва Т.О. Антикризове управління – основа забезпечення економічної захищеності підприємства / Т.О. Пожуєва // Науковий вісник. Економічні науки. – 2014. – Вип. 26. – С. 241–248.

42. Ромашова Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування / Я.В. Ромашова // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 4. – С. 45–49.

43. Рязєєва Т.Г. Зарубіжні методики визначення ймовірності банкрутства підприємства / Т.Г. Рязєєва, І.В. Стасюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – №3. – Т. 1. – С. 177 – 181.

44. Сабадаш В.В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки / В.В. Сабадаш, Є.В. Коваленко // MechanismofEconomicRegulation. – 2012. – № 2. – С. 126–132.

45. Селюченко Н.Є. Взаємозв'язок між кризами та ризиками підприємства / Н.Є. Селюченко, В.М. Масюк // Вісник Національного

університету "Львівська політехніка". Логістика. – 2014.

46. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства / Р.М. Скриньковський, Ж.В. Семчук, Ю.Я. Візник, Х.І. Горічко // Бізнес Інформ. – 2016. – № 2. – С. 165–172.

47. Стешенко О.Д. Антикризове фінансове управління підприємством / О.Д. Стешенко, О.В. Каленський // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – Вип. 54. – С. 362–367.

48. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навчальний посібник / О.О. Терещенко. – К.:КНЕУ, 2003. – 554 с.

49. Тимошенко О.В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Тимошенко, О.Ю. Буцька, Ф.Х. Сафарі // Економічний аналіз: зб. наук. праць / ТНЕУ, Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр ТНЕУ «Економічна думка», 2016. – Том 23. – № 2. – С. 187–192.

50. Троц І.В. Визначення поняття банкрутства та причини його виникнення у сучасних умовах розвитку / І.В. Троц // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2011. – Вип. 5 (2). – С. 221 – 228.

51. Тур О.В. Категорії криза і криза підприємств та фактори їх виникнення / О.В. Тур // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2013. – № 51. – С. 206–214.

52. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств : навч. посіб. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : МАУП, 2004. – 328 с.

53. Фінансовий менеджмент навч. пос. / За заг. ред. І.О. Школьник, В.М. Кремень [І.О. Школьник, В.М. Кремень, С.М. Козьменко та ін.]. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 488 с.

54. Фінансові результати підприємств до оподаткування за видами промислової діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

55. Чібісова В.І. Методи оцінки і прогнозування банкрутства підприємств / В.І. Чібісова // Економічні науки. – 2012. – Вип. 22 (2). – С. 389 – 394.

56. Шевцова О.Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства / О.Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. – 2013. – Т. 21, вип. 7(4). – С. 132–136.

57. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vchnu\\_ekon/2010\\_2\\_1/140-144.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchnu_ekon/2010_2_1/140-144.pdf).

58. Шлапак А.В. Діагностика кризи методами фінансового аналізу / А.В. Шлапак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.6. – С. 319–325.

59. Altman E. Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy / E. Altman // Journal of Finance. – 1968. – Vol. 23, № 4. – P. 589–609.

60. Barton L. Crisis in organizations: Managing and Communicating in the Heat of Chaos / L. Barton. – Cincinnati, OH: South-Western Educational Publishing, 1993. – 256 p.

61. Beaver W. Financial Ratios as Predictors of Failure / W. Beaver // Supplement to Journal of Accounting Research. – 1966. – 4. – P. 71–111.

62. Begley J. Analysis of Altman's and Ohlson's Models / J. Begley, J. Ming, S. Watts // Review of Accounting Studies. – 1996. – P. 25–38.

63. Crisis management [Electronic Resource]. – Mode of access: URL: World Wide Web: [http://www.lancsresilience.org.uk/Documents/Bcm/London\\_Chamber\\_of\\_Commerce.pdf](http://www.lancsresilience.org.uk/Documents/Bcm/London_Chamber_of_Commerce.pdf).