

ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

Титов_ОВ_МО_228

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ

MY.PLAG.COM.UA І МАЄ:

СХОЖІСТЬ

16%

РИЗИК ПЛАГІАТУ

46%

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

2%

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

0%

Назва файлу: Титов_ОВ_МО_228 диплом.doc

Файл перевірено: 2023-05-30

Звіт створено: 2023-05-30

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою _____
(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.
(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
ДІЄВІСТЬ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Виконав
ст. гр. – МО-228

(підпис)

О.В. Тітов
(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
к.е.н., доцент
(Науковий ступінь, вчене звання, посада)

(підпис)

К.А.Волошина
(ініціали та прізвище)

Запоріжжя
2023

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедрою _____
(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.
(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

« ____ » _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. МО-228, спеціальності «Менеджмент»

Тітову Олександрю Васильовичу

1. Тема: Дієвість антикризового управління підприємством

затверджена наказом по інституту № 02-10 від 27.01.2023 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 12.06. 2023 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці

дослідити зміст та завдання антикризового управління підприємством;
розглянути основні підходи до управління діяльністю підприємства в умовах кризи;

надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Наdejда Л»;

здійснити аналіз особливостей антикризового управління підприємством, виявити його переваги та недоліки;

обґрунтувати заходи та напрями удосконалення антикризового управління підприємством;

оцінити можливі результати та ефекти від практичної реалізації запропонованих заходів.

4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської роботи			
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
3	II атестація II розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат			
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на оригінальність			
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії			
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедру			
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			

Дата видачі завдання: 16.01.2023 р.

Керівник кваліфікаційної
бакалаврської роботи

(підпис)

Волошина К.А.
(прізвище та ініціали)

Завдання отримав до виконання

(підпис студента)

Тітов О.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота: 75 с., 7 рис., 20 табл., 51 використане джерело, 4 додатка

Метою дослідження є обґрунтування практичних заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління діяльністю ТОВ “Наdejда Л”.

Предметом дослідження є механізму антикризового управління підприємством.

Об’єктом даного дослідження є ТОВ “Наdejда Л”

Основними завданнями, що вирішувалися у дипломній роботі, були: проведення організаційно-економічний та фінансовий аналіз господарської діяльності ТОВ “Наdejда Л”; розробка пропозиції щодо антикризового управління діяльністю ТОВ “Наdejда Л”.

У якості пропозицій з удосконалювання антикризового управління в ТОВ “Наdejда Л” був розроблений комплект документів, до складу якого ввійшли:

1. План заходів щодо розвитку антикризового управління ТОВ “Наdejда Л” на 2010 рік;
2. Положення про комісію з антикризового управління;
3. Положення про фінансовий контролінг;
4. Положення про систему автоматизації у фінансовому контролінгу.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів може сягнути 50962,2 тис.грн.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНИЙ ЕФЕКТ,
КОНТРОЛЬ, СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ,
ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛІНГ

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ	7
ВСТУП	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	Ошибка! Закладка не определена.
1.1. Сутність антикризового управління, його цілі та завдання	Ошибка! Закладка не определена.
1.2. Управлінські аспекти організації антикризових заходів	Ошибка! Закладка не определена.
1.3. Інформаційне забезпечення антикризового управління підприємством	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ “Наdejда Л”	Ошибка! Закладка не определена.
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ “Наdejда Л”	Ошибка! Закладка не определена.
2.2. Аналіз ознак кризового стану ТОВ “Наdejда Л”	Ошибка! Закладка не определена.
2.3. Характеристика особливостей організації та результативності антикризового управління в межах ТОВ “Наdejда Л”	Ошибка! Закладка не определена.
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ “Наdejда Л”	Ошибка! Закладка не определена.
3.1. Розробка організаційно-економічних заходів та антикризової програми для ТОВ “Наdejда Л”	Ошибка! Закладка не определена.
3.2. Організаційно-розпорядчий супровід антикризового управління підприємством	Ошибка! Закладка не определена.
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів на ТОВ “Наdejда Л”	Ошибка! Закладка не определена.
ВИСНОВКИ	76
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	87

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Повна назва	Пояснення/переклад
абс.	абсолютний, абсолютне	
відн.	відносний, відносне	
вир-во	виробництво	
грн.	гривня, гривень	
коп.	копійка	
м.	місто	
розд.	розділ	
р-н	район	
ред.	редакція, редактор	
рис.	рисунок	
стор.	сторінка	
табл.	таблиця	
тис. грн.	тисяч гривень	

ВСТУП

Україна є країною з ринковою економікою, (www.frontmanagement.org)

і цей статус був офіційно наданий нашій державі Європейським Союзом 1 грудня 2016 року та **Сполученими Штатами Америки** (www.frontmanagement.org) 17 лютого 2017 року. Таким чином, Україна вступає в новий етап свого розвитку, який характеризується розширенням масштабів ринкових перетворень, пошуком нових ефективних шляхів досягнення міжнародної конкурентоспроможності та створенням нових механізмів міжнародного партнерства нашої країни в сучасних глобальних процесах. Сучасні реалії входження України в новий етап ринкових відносин характеризуються недостатньою готовністю нашої економіки до впровадження високоефективних форм фінансово-економічного співробітництва. Ця проблема набула особливої гостроти в останні роки. Це пов'язано з новими вимогами ринку до професійних знань і досвіду управління господарською діяльністю в сучасних умовах. Водночас, відкриття кордонів України та розвиток ринкової економіки призводять до посилення конкуренції на внутрішньому ринку, що негативно впливає на діяльність українських компаній, які не адаптовані до ринкового середовища.

Слід зазначити, що в умовах ринкової економіки сотні тисяч підприємств щорічно припиняють свою діяльність, втрачаючи свою актуальність через те, що їх виробничий та інтелектуальний потенціал не відповідає потребам промисловості. Криза неефективних підприємств є нормальним явищем у ринковій економіці, але важливо зазначити, що важливою тенденцією є те, що в Україні значний вплив має низка факторів та категорій, пов'язаних зі слабкою увагою державного сектору до цих питань, а отже, це є загрозою для ефективного бізнесу. Нижче наведені деякі з найбільш важливих факторів та категорій факторів, які пов'язані зі слабкою увагою державного сектору до цих питань. Тому дослідження функціонування механізмів управління кризовими підприємствами в умовах

ринкової економіки та пошук шляхів їх удосконалення є надзвичайно важливими.

Конкретними причинами розвитку кризових явищ на вітчизняних підприємствах є перехід від командно-адміністративної системи управління до ринкової системи господарювання, неадекватні результати впровадження ринкових відносин та ускладнення політичної і законодавчої ситуації, але в будь-якому випадку зрозуміло, що розвиток бізнесу залежить не тільки від цих факторів. Багато економічних реформ, що проводяться в період переходу від командно-адміністративної системи до ринкової, передбачають зміну умов і принципів функціонування підприємств без урахування особливостей структури і взаємозв'язків різних секторів української економіки, а відсутність адекватного розкриття основних причин і механізмів кризових явищ ускладнює розробку правильних економічних шляхів виходу з кризової ситуації. Слід зазначити, що це ускладнює розробку коректних економічних шляхів виходу з кризи.

Об'єктом даного дослідження є механізми антикризового управління на підприємствах.

Об'єктом даного дослідження є ТОВ "Наdejда Л".

Метою бакалаврської роботи є встановлення практичних заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління на ТОВ "Наdejда Л".

Для досягнення поставленої мети були вирішені наступні завдання:
(er.chdtu.edu.ua)

- Теоретичний аналіз та узагальнення підходів до визначення понять "криза" (elar.nung.edu.ua) та "антикризове управління" на макро- та мікрорівнях;

- Дослідження та систематизація основних індикаторів кризових ситуацій на підприємствах;

- Дослідити та систематизувати основні механізми та інструменти подолання кризових явищ на (elar.nung.edu.ua) мікро- (підприємство) та макро- (держава) рівнях;

- організаційно-економічний та фінансовий аналіз господарської діяльності ТОВ "Наdejда Л";
- формулювання та розробка пропозицій щодо антикризового управління ТОВ "Наdejда Л".

Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу та (dspace.oneu.edu.ua) синтезу - для уточнення та визначення сутності понять "криза" та "антикризове управління"; статистичного аналізу - для вивчення, (www.vmurol.com.ua) класифікації та виявлення тенденцій зміни факторів, що впливають на виникнення кризових явищ на мікро- та макрорівнях; табличний - для розрахунків та конкретизації результатів та їх представлення; графіки - для візуалізації статистичного матеріалу та (dspace.oneu.edu.ua) графічного представлення теоретичних і практичних проблем. Обробка даних здійснювалася з використанням новітніх комп'ютерних технологій та програмного забезпечення (Ms Word, Ms Excel, Statistica).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність антикризового управління, його цілі та завдання

Антикризове управління - це управління в умовах організаційного ризику та запобігання неплатоспроможності і являє собою систему контрольних заходів щодо діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях (eadnurt.diit.edu.ua) економіки. Таким чином, поняття антикризового управління використовується у двох значеннях:

1) У широкому розумінні - це системне управління суб'єктами господарювання на певному рівні економіки з позицій антикризового управління;

2) у вузькому значенні - це система організаційно-управлінських заходів щодо окремих підприємств, які перебувають у кризовому стані, що зазвичай виражається у неплатоспроможності, яка, якщо має непереборний характер і є тривалою, нейтралізується через процедуру банкрутства.

У цьому випадку дуже важливо встановити факт фінансової неспроможності підприємства, що регулюється законодавством. До таких підприємств можуть бути застосовані різні заходи, такі як зміна власника, призначення (ukrdoc.com.ua) арбітражним судом зовнішніх керуючих (тимчасових, адміністративних, зовнішніх або конкурсних), продаж частини майна з аукціону, реорганізація підприємства або його ліквідація.

Концепція антикризового управління (ukrdoc.com.ua) або розглядається виключно в макроекономічному масштабі і не враховує, що кризи трапляються в різних організаціях і не обов'язково залежать від загальної економічної ситуації, або розглядає лише економічні аспекти кризи в організації, залишаючи осторонь соціальні, політичні, психологічні, природні та інші фактори.

Об'єктом антикризового управління є фактори кризи, тобто всі прояви (ukrdoc.com.ua) загального загострення внутрішніх і зовнішніх протиріч, які призводять до виникнення кризи.

Сутність антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- Кризи передбачаються, очікуються і викликаються;
- Кризи можна передбачити, передбачити і викликати; і
- До криз можна і потрібно готуватися; До криз можна і потрібно готуватися; До криз можна і потрібно готуватися; До криз можна і потрібно готуватися; До криз можна і потрібно готуватися; До криз можна і потрібно готуватися; До криз можна і потрібно готуватися

- Кризи можна пом'якшити;

- Антикризове управління вимагає (repositsc.nuczu.edu.ua) особливого підходу, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;

- Кризовими процесами можна керувати, тим самим прискорюючи ці процеси та (repositsc.nuczu.edu.ua) мінімізуючи їхні наслідки.

Кризи бувають різними, і управління ними також може бути різним. Ця різноманітність проявляється в структурах управління, процесах і механізмах управління.

Для подолання кризи необхідно запровадити систему антикризового управління (власне впровадженням цієї системи займається антикризовий менеджер). Ця система є системою попередньої діагностики та можливих шляхів захисту організації від неплатоспроможності і включає наступні етапи дослідження

- 1) Регулярне дослідження фінансового стану підприємства (elartu.tntu.edu.ua) з метою виявлення ранніх ознак кризи, що може призвести до кризи неплатоспроможності;

- 2) Визначення масштабу кризи на підприємстві;

- 3) дослідження основних факторів, що зумовлюють кризовий розвиток підприємства; та

4) формулювання цілей та вибір основних механізмів антикризового фінансового управління підприємствами, що перебувають під загрозою неплатоспроможності

5) реалізація внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємств

6) вибір ефективних форм санації підприємств

7) фінансове забезпечення ліквідаційних процедур у разі неплатоспроможності підприємства.

Система антикризового управління - це (elartu.tntu.edu.ua) цілісність і завершеність елементів, що містяться в теорії та практиці антикризового управління:

- Змістовні елементи (суб'єкт антикризового управління, відносини та зв'язки між учасниками антикризового процесу, нормативно-правова база антикризового регулювання);

- функціональні елементи (принципи антикризового управління, антикризова стратегія підприємства, антикризова політика підприємства, антикризове прогнозування, антикризові процедури, програми фінансової реструктуризації підприємства, моніторинг стану підприємства, антикризовий маркетинг, прийняття управлінських рішень, координація та організація їх виконання, впровадження систем стимулювання, облік та управління результатами діяльності).

Зважаючи на специфіку системи антикризового управління, (ukrdoc.com.ua) слід визначити пріоритети.

- Мотивація, орієнтована на готовність до кризи, економію ресурсів, уникнення помилок, пильність, детальний аналіз ситуації, професіоналізм тощо.

- Оптимістичне та впевнене ставлення, соціальна та психологічна стабільність;

- Ініціативність у вирішенні проблем та визначенні найкращих варіантів розвитку;

- Корпоративна ідентичність, взаємоприйняття, прагнення та підтримка

інновацій.

Все це повинно відображатися в стилі управління, який (baxili.ru) характеризується професійною довірою, відданістю, дослідницьким підходом і прийняттям відповідальності.

Антикризовий менеджмент характеризується наступним.

1) Функції антикризового управління **Функції антикризового управління - це види діяльності, які (essuir.sumdu.edu.ua) відображають предмет управління і визначають його результат. Вони відповідають на просте запитання: що (baxili.ru) потрібно робити для успішного управління до, під час і після кризи?**

У зв'язку з цим **можна виділити шість функцій: управління до кризи, управління під час кризи, управління процесом виходу з кризи, стабілізація нестабільних ситуацій (забезпечення керованості), мінімізація втрат і (essuir.sumdu.edu.ua) втрачених можливостей, своєчасне прийняття рішень. (baxili.ru)**

2) У будь-якому управлінському розвитку існують дві протилежності - інтеграція та диференціація. Посилення інтеграції завжди призводить до послаблення диференціації і навпаки. Взаємозв'язок інтеграції та диференціації в перехідні періоди характеризує формування нових організаційних форм і нових типів організацій в управлінні. В рамках цієї взаємодії виникають точки організаційної кризи. Як правило, це точка, що відображає небезпеку "дезінтеграції", тобто руйнування організаційної інфраструктури. Вихід з кризи полягає у зміні співвідношення між інтеграцією та диференціацією управління на новій організаційній основі.

(3) Управління не може існувати без внутрішніх і зовнішніх обмежень, співвідношення яких є постійним, але змінюється. Залежно від того, як це співвідношення побудоване, змінюється ймовірність настання кризи.

4) Саме поєднання **формального і неформального управління** **визначає область** **раціональної організації антикризового управління, яка може звужуватися або розширюватися. Звуження (reposit.nupp.edu.ua)** відображає

підвищений ризик виникнення кризи та її найсерйозніших проявів.

(5) Раціональні стратегії розвитку. **Вибір тієї чи іншої стратегії визначається характером (dSPACE.puet.edu.ua) і глибиною кризи.**

1.2. Управлінські аспекти організації антикризових заходів

Будь-яке управління - це процес, тобто сукупність операцій, прийомів і методів впливу на об'єкти управління та їх формування. Процес має закономірний і регулярний зміст, що визначається сутністю управління: постановка цілей, оцінка ситуації, виявлення основних проблем, прийняття і реалізація управлінських рішень.

Однак у межах загального змісту управлінського процесу можуть бути різні впливові варіації, що відображають специфіку об'єкта чи суб'єкта управління, конкретну ситуацію, досвід і компетентність керівників і управлінського персоналу та інші характеристики умов практики управлінської діяльності.

Відповідно до цього управлінські процеси свідомо будуються за такими критеріями, як раціональність, економія **часу, використання ресурсів, (reposit.nupp.edu.ua)** максимальна ефективність і характер проблем, що виникають. Це називається технологією управління і полягає у виборі та реалізації певних послідовностей, паралелізмів і комбінацій при розробці управлінських рішень.

Антикризовий менеджмент, як і все інше, характеризується певними технічними схемами управління. Однак особливості антикризового управління відображають і особливості його технології. Тут значний вплив можуть мати **такі фактори, як дефіцит часу, зниження керованості, конфлікт інтересів, високий (reposit.nupp.edu.ua)** рівень невизначеності та ризику, складна переплетеність проблем, зовнішній тиск, зниження конкурентоспроможності та дисбаланс влади.

Методи **антикризового управління - це (reposit.nupp.edu.ua)** послідовні

заходи, спрямовані на попередження, запобігання та подолання криз і пом'якшення їхніх негативних наслідків. Вони вимагають широких досліджень та аналізу, соціальних та організаційних дій. Антикризовий менеджмент не може бути зведений до пошуку варіантів дій. Це технологія активної управлінської діяльності, (reposit.nupp.edu.ua) яка характеризується всіма функціями, ролями та повноваженнями.

Найважливішим етапом технології антикризового управління є розробка управлінських рішень. (reposit.nupp.edu.ua)



Рис. 1.1. Основні напрями антикризового управління

Категорії проблем.

- Такі задачі не допускають жодних відхилень і в їх вирішенні головну роль відіграють навички;

- Типові - проблема вирішується на основі визначеного, заздалегідь заданого набору правил, і в процесі її вирішення необхідно вибрати з існуючого набору правил конкретний, часто унікальний, набір правил, за допомогою якого можна досягти успіху;

- евристична - її розв'язання вимагає творчості, пошуку та інсайту.

Процес вироблення управлінських рішень в антикризовому менеджменті складається з наступних етапів

Етап 1. формулювання системи заходів (залежно від цілей і ситуації) щодо запобігання кризі або виходу з кризової ситуації (рис. 1.2).

Етап 2. збір первинної інформації - аналіз ситуації всередині організації, тобто документів різних структурних підрозділів компанії (звіти, плани, вхідні та вихідні документи, листування тощо). Аналіз ділової

активності дозволяє виявити слабкі місця, які потребують вдосконалення з метою підвищення потенціалу розвитку організації.

Етап 3 Формування аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, вивчення нерегулярних та періодичних тенденцій, загроз та можливостей для розвитку, переваг та ключових факторів.

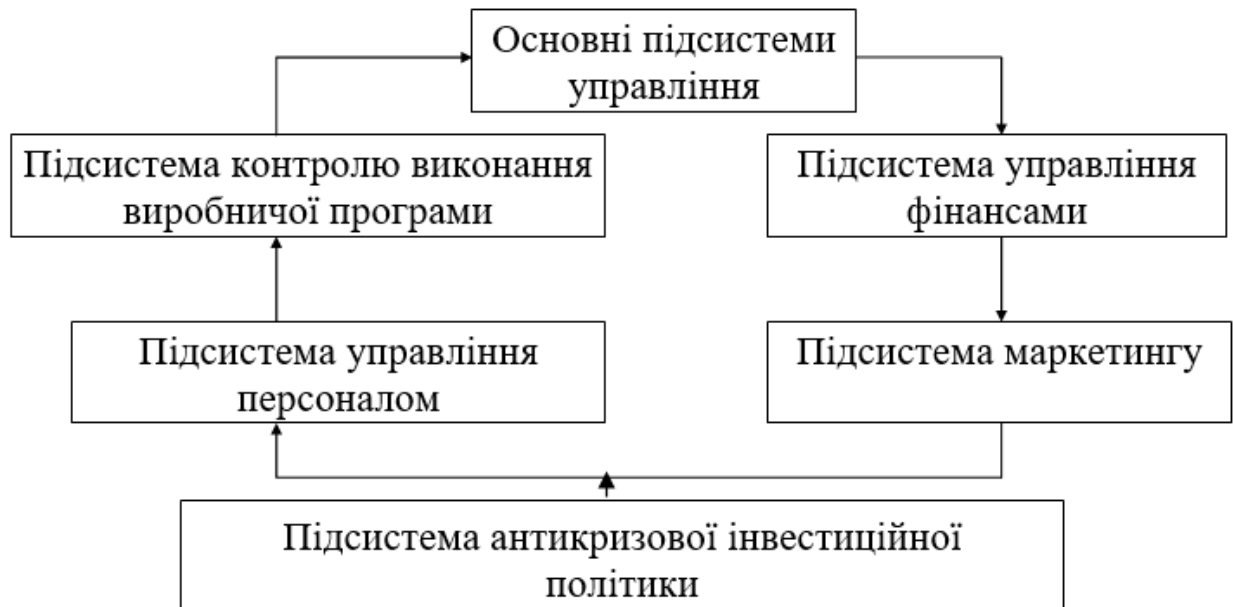


Рис. 1.2. Основні підсистеми управління які задіяні у системі антикризового управління підприємством

Етап 4 Вивчіть варіанти уникнення кризи (якщо вона є ймовірною), пом'якшення кризи або пошуку шляхів виведення організації з кризової ситуації. Ймовірність виведення організації з кризової ситуації залежить від ступеня впливу кризи на діяльність організації. На цьому етапі визначаються подальші дії.

Етап 5 Якщо можливість розпочати заходи з виведення організації з кризової ситуації минула, а кардинальні зміни можуть спричинити соціальний вибух, можливо лише взяти ситуацію під контроль, не втручаючись у процеси, що відбуваються, та за підтримки держави чи регіону. У майбутньому зміни ринкової кон'юнктури можуть повернути організацію до питання виведення з кризової ситуації, і в цьому випадку можливі два варіанти розвитку ситуації (Етап 6 і Етап 7)

Етап 6. якщо кризова ситуація має значний негативний вплив на діяльність організації і подальше виживання є неможливим, розробляється модель реструктуризації, припинення діяльності організації або оголошення банкрутства

Етап 7: Якщо кризова ситуація має помірний негативний вплив на діяльність організації, будується модель реструктуризації організації. В рамках цієї моделі змінюється структура організації, скорочуються збиткові бізнеси або бізнеси, витрати на які не співмірні з отриманими вигодами.

Модель, отримана на етапах 5-7, дозволяє спрогнозувати показники діяльності організації в залежності від обраних засобів виходу з кризової ситуації. (dspace.wunu.edu.ua)

Крок 8. Визначення ресурсів, необхідних для досягнення цілей реорганізації. Кількість ресурсів залежить від масштабу реорганізації. Ресурси можуть бути внутрішніми або зовнішніми. Якщо ресурсів достатньо, формулюємо заходи для досягнення цілей (етап 9).

Етап 9. розробка заходів для досягнення поставлених цілей, тобто програми дій для реалізації антикризових рішень.

Етап 10. визначення можливості досягнення поставлених цілей. (dspace.wunu.edu.ua)
Етап 11. Аналіз наявних ресурсів, тобто перевірка якості морфологічного аналізу кризової ситуації. Якщо ресурсів виявиться недостатньо, переглянути програму виведення організації з кризової ситуації; (dspace.wunu.edu.ua) якщо морфологічний аналіз виявиться недостатнім, повторити його і вжити подальших заходів з урахуванням нових отриманих результатів.

Крок 11. Сформулюйте управлінське рішення щодо виходу з кризової ситуації (антикризове управлінське рішення) на основі отриманих даних і створеної програми досягнення поставлених цілей (рис. 1.3).

Однак мистецтво антикризового управління характеризується не тільки послідовністю етапів розробки управлінських рішень, але й використанням певних (stud.com.ua) методів аналізу та оцінки, організації роботи та вибору

варіантів.

Усю проблематику антикризового управління можна умовно поділити на чотири групи:

Перша група (inyaz.bobrodobro.ru) - це проблема розпізнавання передкризової ситуації. Нелегко розпізнати кризу, як тільки вона виникає, виявити її передвісників і зрозуміти її природу. Це дуже важливо (stud.com.ua) для того, щоб запобігти кризі до того, як вона станеться. Але це не єдиний спосіб. Потрібно створити і запустити механізми, які б запобігали виникненню криз. І це також питання менеджменту [7, с. 168].

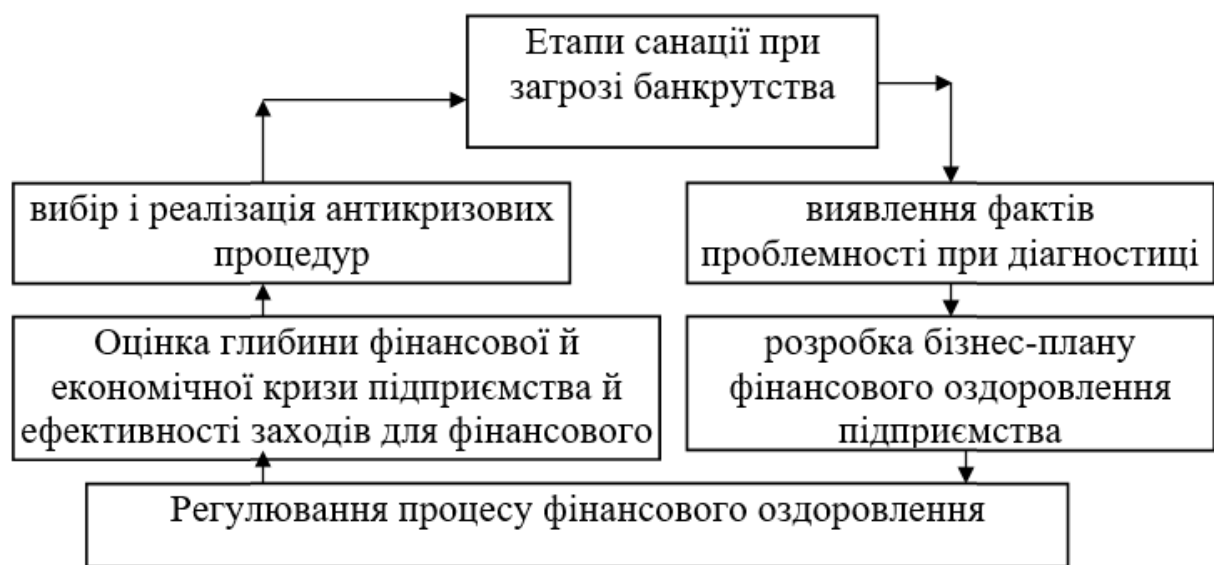


Рис. 1.3. Основні етапи антикризового управління при загрозі банкрутства

Однак не всім кризам можна запобігти, багато з них треба пережити і подолати. І це досягається за допомогою менеджменту. Воно допомагає вирішувати проблеми життєдіяльності організації під час кризи, долати кризу та ліквідувати її наслідки.

Друга група проблем антикризового управління стосується ключових сфер життєдіяльності організації. Це переважно методологічні проблеми, пов'язані з ключовими видами діяльності організації. У процесі вирішення цих проблем визначаються місія і цілі управління, а також шляхи, засоби і методи управління в кризових ситуаціях.

До цієї групи також належать фінансово-економічні питання.

Наприклад, антикризове управління в економіці передбачає визначення типу диверсифікації або трансформації виробництва, що потребує додаткових ресурсів та пошук джерел фінансування. Існують також організаційні, правові, соціальні та психологічні питання.

Проблеми антикризового управління (dspace.nuft.edu.ua) також можуть бути представлені диверсифікацією методів управління (третя група проблем). У найзагальнішому вигляді вона включає проблеми прогнозування криз, варіанти поведінки соціально-економічної системи в (ukrdoc.com.ua) умовах кризи, проблеми пошуку необхідної інформації та (dspace.nuft.edu.ua) проблеми розробки управлінських рішень. (stud.com.ua) Важливими є також проблеми аналізу та оцінки кризових ситуацій. До цієї групи також належить проблема розробки інноваційних стратегій, які допоможуть організації вийти з кризи.

Четверта група проблем включає (ukrdoc.com.ua) управління конфліктами та підбір персоналу, які завжди (dspace.nuft.edu.ua) пов'язані з кризовими ситуаціями, інвестиції в антикризові заходи, а також банкрутство та санацію підприємств.

Склад типових проблем антикризового управління підкреслює, що (ukrdoc.com.ua) антикризове управління - це особливий вид (stud.com.ua) управління, який поєднує в собі загальні та специфічні риси.

1.3. Інформаційне забезпечення антикризового управління підприємством

Інформаційну базу антикризового менеджменту на підприємстві формують з внутрішніх та зовнішніх джерел.

До внутрішніх джерел відносять: фінансову, податкову та статистичну звітність підприємства, дані управлінського обліку, матеріали аудиторських перевірок, результати внутрішніх перевірок та спостережень.

Зовнішніми джерелами діагностування кризових явищ можуть бути

періодичні видання, офіційні статистичні щорічники, комерційні випуски, прайс-листи, засоби телекомунікації, комп'ютерні інформаційні мережі.

При формуванні інформаційної бази необхідно дотримуватися **таких принципів, як актуальність, достовірність, надійність, релевантність, цілеспрямованість та інформаційна єдність даних, повнота відображення змісту, зрозумілість.** (er.nau.edu.ua) Важливим фактором є також визначення періодичності відстеження значень тих чи інших показників, проведення моніторингу зовнішнього середовища.

Збір інформації з внутрішніх джерел, особливо на великих підприємствах, не завжди відповідає вищезазначеним критеріям.

Для уникнення цих недоліків на сьогодні підприємства можуть застосовувати системи управління ресурсами (Enterprise Resource Planning, ERP-система). Використання такої системи робить прозорими всі бізнес-процеси підприємства: виробництво, постачання, збут, планування, облік та ін.

Великі підприємства можуть використовувати такі системи, як Oracle, BAAN IV, SAP R/3, середні – Microsoft Ахapta, Scala, “Парус”, “Галактика”, невеликі – “1С”, SAP Business One.

Слід зазначити, що дані фінансової звітності підприємства використовують і зовнішні користувачі, які мають безпосередню або опосередковану зацікавленість в його діяльності. **До першої групи належать потенційні інвестори підприємства, нинішні та потенційні кредитори, постачальники та покупці, податкові органи. До другої групи відносять тих юридичних та фізичних осіб, яким вивчення звітності необхідне для захисту інтересів користувачів з першої групи, а саме: аудиторські служби; консультанти з фінансових питань; органи реєстрації та інші державні контролюючі органи; законодавчі органи; юристи;** (repository.ldufk.edu.ua) профспілки та ін. На основі даних фінансової звітності вони приймають рішення про доцільність подальшої взаємодії з підприємством.

Відповідність інформації, відображеної у фінансовій звітності,

вищезазначеним критеріям особливо ретельно перевіряється в умовах, коли спостерігається погіршення фінансового стану підприємства чи в умовах фінансової кризи, коли необхідно оцінити санаційну спроможність підприємства та реалістичність плану фінансового оздоровлення.

Однак, як зазначають фахівці, на сьогодні зовнішня звітність не може повною мірою задовольнити інформаційні потреби чужоземних власників капіталу, оскільки вона, як правило, складається без дотримання або за умови часткового застосування загальновизнаних принципів бухгалтерського обліку.

Тому постає проблема достовірності відображення у ній інформації про фінансові ресурси підприємства. (magazine.faaf.org.ua)

Зазначені недоліки ускладнюють прийняття рішень на підприємствах, що потребують додаткових інвестицій і розраховують на залучення чужоземного капіталу.

На сучасному етапі важливого значення набуває забезпечення захисту вихідної інформації. Заходи щодо захисту повинні усунути можливість фізичного знищення чи перекручування інформації, використання її сторонніми особами, яке може призвести до розголошення конфіденційної інформації і завдати значних економічних збитків. (ena.lpnu.ua)

Таким чином, інформаційне забезпечення антикризового управління на підприємстві повинно формуватися з урахуванням основних його функцій, галузевих особливостей підприємства та координації усіх підрозділів. Основні функції інформаційного забезпечення антикризового управління наведені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Основні функції інформаційного забезпечення антикризового управління підприємством

Функція	Значення
Інформаційна	Забезпечення інформацією, необхідною для поточного планування, контролю і прийняття оперативних управлінських рішень керівників на всіх рівнях управління підприємством.
Комунікаційна	Формування інформації, яка є засобом внутрішнього комунікаційного зв'язку між рівнями управління і різними структурними підрозділами підприємства
Контрольна	Оперативний контроль і оцінка результатів діяльності в межах окремих підрозділів і підприємства загалом в досягненні поставленої мети
Аналітична	Розробка основних підконтрольних показників, визначення ступеня впливу різних факторів на кінцевий результат, розроблення заходів для усунення наявних відхилень від заданих параметрів
Прогнозна (стратегічна)	Перспективне планування подолання кризової ситуації, прогнозування банкрутства, координація розвитку підприємства у майбутньому

Урахування вищезазначених функціональних особливостей інформації потребує в межах антикризового управління створення єдиної інформаційно - аналітичної бази шляхом реорганізації традиційної інформаційної системи підприємства. Якщо на підприємстві відсутні комплексні програмні продукти з управління, то інформація формується у різних базах, різних підрозділах, з урахуванням різних стандартів, а це значно ускладнює її оперативне отримання та застосування для прийняття управлінських рішень.

Таким чином, антикризове управління базується на прогнозуванні виникнення кризових ситуацій та зменшенні перебігу і наслідків кризових явищ у господарській діяльності підприємств. На сучасному етапі розвитку ринкової економіки країни процес впровадження антикризового управління на підприємствах стикається з низкою проблем, серед яких відсутність підготовлених фахівців у сфері антикризового управління, неможливість точного та об'єктивного визначення масштабів економічної кризи, її характеристик, напряму та ступеня поширення, серед інших теоретичних та наукових досліджень слід відзначити як недолік неможливість точного та об'єктивного визначення масштабів економічної кризи, її особливостей, напряму та ступеня поширення. Основною причиною цього є відсутність системи інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління

підприємством, яка б враховувала галузеві особливості підприємств та стадію кризи. Створення такої системи вимагає зміни традиційного підходу до організації інформаційних потоків. Основними завданнями, які виникають при створенні такої бази, є: переорієнтація системи обліку з минулого на майбутнє; створення інформаційної системи, яка підтримує прийняття управлінських рішень щодо уникнення кризових ситуацій на основі облікових даних; створення загальної інформаційної системи, яка враховує специфіку конкретного підприємства; координація інформаційних систем, структурних підрозділів та контроль діяльності підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ “НАДЕЖДА Л”

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ “Надежда Л”

ТОВ "Надежда Л" було засноване в 1994 році на базі державного Криворізького дріжджового заводу і давно відоме в Україні та сусідніх країнах як стабільний, високоякісний виробник хлібопекарських дріжджів. у 1999 році у Франкфурті-на-Майні та у 2000 році у Женеві. Компанія була нагороджена "Золотим нікелем" за технологію та якість на церемонії нагородження Millennium Awards у Женеві в 1999 та 2000 роках.

З 2020 р. підприємство входить до складу міжнародної групи «Лесафр».

Організаційна структура підприємства наведена на рис.2.1.

Чисельність працюючих на дріжджовому заводі протягом останніх 5 років майже незмінна і складає 80-85 чоловік. Плинність кадрів фактично відсутня.

Структура виробничих підрозділів наступна: цех з виробництва дріжджів; цех з виробництва оцту; купажно-розливний цех; допоміжні служби

На даний момент підприємство знаходиться на стадії розширення виробництва деяких видів продукції.

Перш, ніж розпочати аналіз фінансово-економічного стану підприємства, необхідно провести ґрунтовний аналіз основних техніко-економічних показників. Це дозволить попередньо обґрунтувати можливі причини зміни ефективності діяльності підприємства.

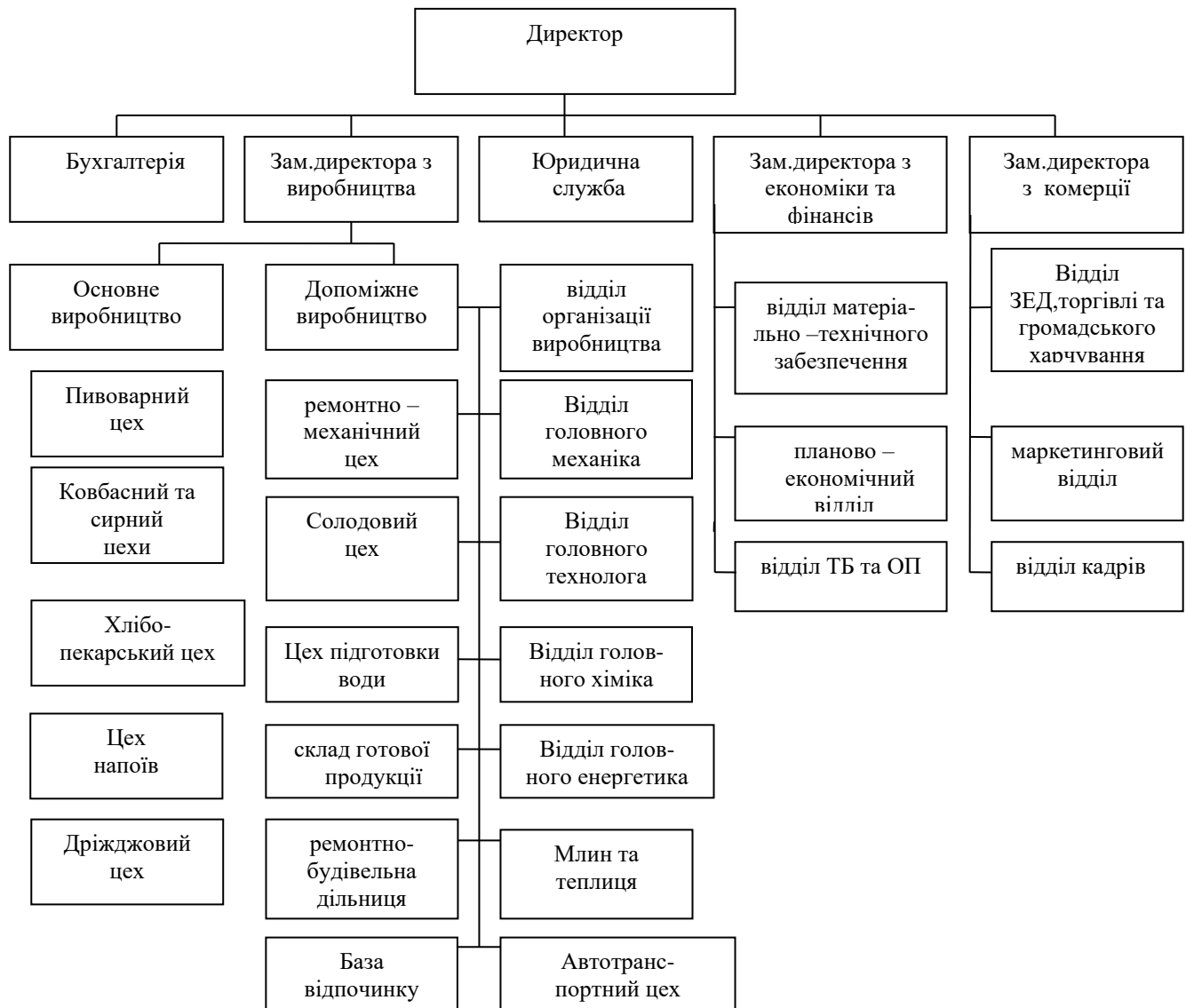


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ “Надежда Л”

Фактичні значення основних техніко-економічних показників ТОВ “Надежда Л” за 2018-2022 роки наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг товарної продукції, тис.грн.	3556	2840	5670	9443	12216
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	3036	2618	3938	8831	13741
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	1,06	1,07	1,04	0,97	0,97
Продуктивність праці, тис.грн./люд.	20,67	17,11	35,44	66,5	89,82
Фондовіддача, грн./грн.	0,108	0,087	0,175	0,289	0,379
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	-1015	-1334	-536	-1838	-2722

Для отримання об'єктивної характеристики потрібно проаналізувати зміну **основних техніко-економічних показників** за допомогою методу аналізу рядів динаміки. Динаміка **основних техніко-економічних показників** діяльності підприємства приведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка **основних техніко-економічних показників** діяльності ТОВ
“Наdejда Л”

Показники	Роки	Факт. значення	Абсолютний приріст		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
			Баз.	Ланц.	Баз.	Ланц.	Баз.	Ланц. (otherreferats.allbest.ru)
Обсяг товарної продукції, тис.грн.	2018	3556	-	-	100,00	-	-	-
	2019	2840	-716	-716	79,87	79,87	-20,13	-20,13
	2020	5670	2114	2830	159,45	199,65	59,45	99,65
	2021	9443	5887	3773	265,55	166,54	165,55	66,54
	2022	12216	8660	2773	343,53	129,37	243,53	29,37
Обсяг реалізованої продукції; тис.грн.	2018	3036	-	-	100,00	-	-	-
	2019	2618	-418	-418	86,23	86,23	-13,77	-13,77
	2020	3938	902	1320	129,71	150,42	29,71	50,42
	2021	8831	5795	4893	290,88	224,25	190,88	24,25
	2022	13741	10705	4910	452,60	155,6	352,60	55,6
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	2018	1,06	-	-	100,00	-	-	-
	2019	1,07	0,01	0,01	100,94	100,94	0,64	0,94
	2020	1,04	-0,02	-0,03	98,11	97,20	-1,89	-2,8
	2021	0,97	-0,09	-0,07	91,51	93,27	-8,49	-6,73
	2022	0,97	-0,09	0,0	91,51	100,0	-8,49	0,0
Продуктивність праці, тис.грн./люд.	2018	20,67	-	-	100,00	-	-	-
	2019	17,11	-3,56	-3,56	82,78	82,78	-17,22	-17,22
	2020	35,44	14,77	18,33	171,46	207,13	71,46	101,13
	2021	66,5	45,83	31,06	321,72	187,64	221,72	87,64
	2022	89,82	69,15	23,32	434,54	135,07	334,54	35,07
Фондовіддача, грн./грн.	2018	0,108	-	-	100,00	-	-	-
	2019	0,087	-0,021	-0,021	80,55	80,55	-19,45	-19,45
	2020	0,175	0,067	0,088	162,04	201,15	62,04	101,15
	2021	0,289	0,181	0,114	267,59	165,14	167,59	65,14
	2022	0,379	0,271	0,09	350,94	131,14	250,93	31,14
Чистий прибуток (збиток),	2018	-1015	-	-	100,00			
	2019	-1334	-319	-319	131,43	131,43	31,43	31,43
	2020	-536	479	798	52,81	40,18	-47,19	-59,82

тис.грн.	2021	-1838	-823	-1302	181,08	342,91	81,08	242,91
	2022	-2722	-1707	-884	268,18	148,10	168,18	68,18

Основним показником, що характеризує обсяг виробництва, прийнято вважати обсяг товарної продукції в оптових цінах. Від величини цього показника в значній мірі залежить рівень всіх інших показників, що характеризують діяльність підприємства, тому аналізуючи показники діяльності підприємства, необхідно їх розглядати у тісному взаємозв'язку. Аналізуючи обсяг товарної продукції за даними табл., слід відмітити його збільшення протягом 2018 - 2022 рр. на 8660 тис.грн або 243,53 %.

Протягом 2018-2019 рр. обсяг реалізованої продукції зменшився на 418 тис.грн або 13,77 %. Причиною спаду обсягів реалізації було зниження попиту на продукцію підприємства через перенасичення ринку. Проте, в наступному році обсяг реалізації різко зріс на 1320 тис.грн (50,42%) порівняно з попереднім і надалі продовжував зростати, що зумовлено розширенням ринків збуту, оскільки крім прямих поставок, почали використовуватися послуги посередників, які крім реалізації продукції почали займатися і рекламою продукції в своїх регіонах. Зростання обсягів було спричинене збільшенням кількості замовлень, зміною структури виконуваних робіт і асортименту продукції.

Щодо витрат на 1 грн. реалізованої продукції, то вони коливались в межах 1,07 грн. - 0,97 грн. Хоча витрати на 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції і зменшуються до рівня 0,97 грн, але залишаються досить високими. Такий високий рівень витрат на 1 грн. реалізованої продукції можна пояснити великою часткою постійних витрат у собівартості продукції, оскільки обсяг збільшується. Крім того, ціни на матеріальні ресурси (сировину, матеріали, напівфабрикати, паливо, енергію) постійно зростають.

Протягом аналізованого періоду було зафіксовано зменшення чисельності працівників від 172 чол. у 2018 році до 136 чол. у 2022 році. Протягом 2018-2022 років відбулось зростання рівня продуктивності праці на

69,15 тис.грн/люд або на 334,54%. Оскільки, продуктивність праці показує частку продукції, виробленої одним працівником, то зростання рівня продуктивності праці дозволяє говорити про ріст ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Також ріст продуктивності праці можна пояснити впровадженням організаційно-технічних заходів: введення нових основних виробничих засобів, покращення технологічних процесів, використання більш якісної сировини і комплектуючих, підвищення загального рівня організації виробництва.

Наступним показником, який аналізується, є фондівддача. Фондовіддача характеризує ефективність використання основних виробничих засобів і показує кількість товарної продукції, яка припадає на 1 грн. основних засобів. Тому закономірно, що фондівддача має тенденцію до зростання. Так, за 2018-2022 роки фондівддача зросла на 0,271 грн./грн. (250,93%). Загальну тенденцію до збільшення фондівддачі можна пояснити зростанням обсягів виробництва.

Аналізуючи результат фінансової діяльності, можна побачити, що протягом 2018-2022 років підприємство одержувало збиток. Це можна пояснити наявністю на підприємстві залишків готової продукції з попередніх років, що під час інфляційних періодів не встигали себе окупити. Також витрати на виробництво реалізованої продукції є досить високими, тому виробництво є неприбутковим і підприємство отримує збитки від своєї діяльності.

Таким чином, проаналізувавши основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ "Наdejда Л" за 2018-2022 роки, ми можемо відмітити значне збільшення обсягів товарної продукції, від якого в значній мірі залежить рівень всіх інших показників, що характеризують діяльність підприємства. Разом з цим, протягом 2018-2022 років спостерігається тенденція до зростання обсягу реалізованої продукції, що зумовлена розширенням ринків збуту, а також внаслідок застосування вдалої цінової політики.

Аналіз діяльності **показав, що без пошуку нових інвесторів і**

замовників, реорганізації системи управління підприємство може взагалі припинити свою діяльність. (www.bibliofond.ru)

2.2. Аналіз ознак кризового стану ТОВ «Наdejда Л»

Перш ніж аналізувати стан антикризового управління на підприємстві, вважаємо за доцільне навести інформацію про фінансовий стан ТОВ «Наdejда Л».

Для аналізу ліквідності підприємства скористаємось Додатком А «Аналіз ліквідності балансу ТОВ (dspace.nuft.edu.ua) «Наdejда Л»». Вихідні дані взяті з «Балансу ТОВ «Наdejда Л» за 2019-2022 роки».

Як видно з Додатку А, перша умова аналізу ліквідності балансу не виконується. Це вказує на те, що фактична ліквідність балансу відрізняється від абсолютної, (dspace.nuft.edu.ua) тобто ліквідність підприємства досить низька. Так, негайні пасиви значно перевищують найліквідніші активи. Короткострокові пасиви є більшими від активів, що швидко реалізуються. (dspace.nuft.edu.ua) Переважна частина зобов'язань покривається за рахунок активів повільної реалізації. Така ситуація робить досить непривабливою співпрацю з підприємством для його постачальників і кредиторів, оскільки на рахунку підприємства відсутні грошові кошти.

Наступним етапом аналізу ліквідності підприємства є розрахунок та аналіз основних показників ліквідності, які дають оцінку можливості підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання. (lushnikova.at.ua) Динаміку зміни ліквідності ТОВ «Наdejда Л» прослідкуємо за допомогою показників наведених в табл. 2.3.

Як видно з табл. 2.3, загальний коефіцієнт ліквідності протягом 2019-2022 років спадає. У 2020 році ріст склав 111,68%, а з 2021 року він почав зменшуватися і на 01.01.23 він склав 1,78 або 53,29% порівняно з базовим 2019 роком. Це пояснюється тим, що протягом даного періоду розмір поточних активів зростає швидше, ніж величина поточних пасивів. (www.unier.km.ua)

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2020 році зростає (на 453,33%) а у 2021-2022 роках спадає. Стрімкий ріст (на 453,33%) спостерігався у 2020 році, що було викликано незначним зменшенням питомої ваги виробничих запасів та збільшенням дебіторської заборгованості на 1598 тис.грн. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яка кількість грошових коштів, розрахунків та інших активів припадає на 1 грн. поточних зобов'язань. Тобто він обчислюється для вузкого кола поточних активів, коли з розрахунку виключили найменш ліквідну їх частину - виробничі запаси. Значення коефіцієнту коливалось в межах від 0,15 до 0,68. Оскільки зростання коефіцієнта швидкої ліквідності було пов'язано, в основному, із зростанням не виправданої **дебіторської заборгованості, то це свідчить про фінансові проблеми підприємства. (refdb.ru)**

Таблиця 2.3

Розрахунок і динаміка показників ліквідності

Показник	Період							
	01.01.20		01.01.21		01.01.22		01.01.23	
	знач	Відх.,%	знач	Відх.,%	знач	Відх.,%	знач	Відх.,%
Поточні активи, тис.грн	10478		11635	111,04	10029	86,20	11278	112,45
Грошові кошти, розрахунки та інші активи, тис.грн	461		2111	457,92	1599	75,75	2381	148,91
Грошові кошти, тис.грн	1		28	2800	144	514,29	7	4,86
Поточні пасиви, тис.грн	3136		3118	99,43	3628	116,36	6324	174,31
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,34		3,73	111,68	2,76	73,99	1,78	64,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,15		0,68	453,33	0,44	64,71	0,38	86,36
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0003		0,01	3333,3	0,04	400	0,001	2,5

Для створення цілісної картини економічного аналізу показників ліквідності слід спрогнозувати можливий рівень коефіцієнта швидкої ліквідності станом на 01.01.2022 і на 01.01.2012 року використовуючи поліноміальну залежність. Вона застосовується для наближення процесу, що має декілька, починаючи з одного, виражених екстремумів (максимумів чи мінімумів). Кількість екстремумів залежить від степені полінома. Поліноміальна функція записується таким чином:

$$y(t)=a_0+a_1t+a_2t^2+a_3t^3+\dots+a_nt^n \quad (2.1)$$

де $a_0 \dots a_n$ - розрахункові параметри рівняння.

Провівши перевірку, наглядно стало видно, що поліноміальний прогноз коефіцієнта швидкої ліквідності є найбільш достовірний, тому що значення коефіцієнта детермінації цієї залежності найближче до одиниці. А отже, тим надійніше лінія даної залежності наближує представлений рядом динаміки процес. Прогнозований рівень **коефіцієнта швидкої ліквідності:**

$$K_{\text{шл}} 2021 = -0,02 \cdot 6^2 + 0,1339 \cdot 6 + 0,2391 = 0,32$$

$$K_{\text{шл}} 2022 = -0,02 \cdot 7^2 + 0,1339 \cdot 7 + 0,2391 = 0,20$$

Отже, протягом наступних двох років прогнозується зменшення **коефіцієнта швидкої ліквідності (studfile.net)** до рівня 0,20 при дії факторів, таких як величини поточних пасивів, грошових коштів, розрахунків та інших активів. Слід зазначити, що прогноз не є оптимістичним, вразливість підприємства до тиску негативних зовнішніх факторів залишається високою.

Досить важливим показником для кредиторів підприємства є **коефіцієнт абсолютної ліквідності. (studfile.net)** З табл. 3.3 видно, що на 01.01.2020 року на розрахунковому рахунку підприємства майже не було грошових коштів. Протягом наступних двох років **коефіцієнт абсолютної ліквідності (studfile.net)** дещо зріс. Його значення протягом всього аналізованого періоду менше нормативного - 0,2 (максимальне значення протягом аналізованого періоду було на рівні 0,04 станом на 01.01.2022), тому ситуація є катастрофічною. Так, якщо кредитори підприємства водночас пред'являть йому свої боргові зобов'язання, то на розрахунковому рахунку майже немає коштів. Хоча, з іншого боку сторони кошти на розрахунковий рахунок можуть бути переведені за дуже малий проміжок часу при поверненні дебіторської заборгованості.

До другого класу **показників, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства, належать (visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua)** показники оцінки платоспроможності та фінансової стабільності. Тому для

аналізу фінансової стійкості ТОВ “Наdejда Л” за 2019-2022 роки розрахуємо значення необхідних показників, використовуючи для цього формули наведені в розділі 1. Вихідні дані для розрахунку взято з «Балансу ТОВ “Наdejда Л” за 2019-2022 роки». Результати показників та їх динаміка представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники фінансової стійкості ТОВ “Наdejда Л”

Показник	Період						
	01.01.20	01.01.21		01.01.22		01.01.23	
	Знач.	Знач.	Відх.,%	Знач.	Відх.,%	Знач.	Відх.,%
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,927	0,930	100,32	0,916	98,49	0,852	93,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,073	0,070	95,89	0,084	120,0	0,148	176,19
Коефіцієнт фінансової залежності	1,079	1,075	99,63	1,092	101,58	1,117	102,29
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,183	0,205	112,02	0,161	78,54	0,134	83,23
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,078	0,075	96,15	0,091	121,33	0,174	191,21
Коефіцієнт фінансової незалежності	12,82	13,33	103,98	10,99	82,45	5,75	52,32
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,701	0,732	104,42	0,638	87,16	0,439	68,81
Коефіцієнт інвестування	0,817	0,795	97,31	0,839	105,53	0,863	102,86

Аналіз зміни коефіцієнта концентрації капіталу показує тенденцію до зниження з 0,93 на 1 січня 2021 року до 0,852 на початок 2021 року, але це не є суттєвим і значення коефіцієнта залишається вищим за рекомендоване значення (0,5) Значення цього показника на кінець 2022 року зменшується за рахунок капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку Хоча коефіцієнт зменшився на 6,99% порівняно з попереднім роком через зменшення капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку, співвідношення капіталу до операційного капіталу продовжує залишатися дуже високим. Цей факт

сприяє довірі кредиторів до компанії, оскільки вона має достатньо власних коштів для (ea.donntu.edu.ua) обслуговування своїх боргів. Однак, з іншого боку, низький коефіцієнт забезпеченості власним капіталом та відсутність довгострокової заборгованості означає, що банківські установи мають менше довіри до ТОВ "Наdejда Л".

Щодо наступного коефіцієнта фінансової залежності, то динаміка його зміни була діаметрально протилежною, оскільки цей коефіцієнт є оберненим до коефіцієнта концентрації власного капіталу. Так, (ea.donntu.edu.ua) на 1 січня 2020 року на 1,078 грн вкладених в активи компанії коштів припадало 0,078 грн позикових коштів, а на кінець 2022 року на 1,117 грн вкладених в активи компанії коштів припадало 11,7 грн позикових коштів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показав, що частка власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності, (www.StudFiles.ru) тобто інвестування в оборотний капітал, протягом аналізованого періоду коливалася в межах (www.researchgate.net) від 0,205 до 0,134. Спостерігається негативна тенденція до зменшення величини робочого капіталу, тобто відношення робочого капіталу до власного, (www.StudFiles.ru) що свідчить про низьку мобільність власних коштів.

Зміни коефіцієнту структури довгострокових інвестицій, який показує, яка частина основних засобів та інших необоротних активів фінансується (conferences.vntu.edu.ua) за рахунок зовнішніх інвесторів, не може бути проаналізовано, оскільки в аналізованому періоді довгостроковий борг відсутній, тобто підприємство не залежить від зовнішніх інвесторів. (conferences.vntu.edu.ua) Однак це свідчить про те, що (dspace.uabs.edu.ua) ТОВ "Наdejда Л" має низький рівень довгострокової заборгованості.

Найбільш поширеною оцінкою фінансової стійкості підприємства (dspace.wunu.edu.ua) є аналіз зміни співвідношення власного капіталу до позикових коштів (коефіцієнт фінансової стійкості); значення 0,078 для аналогічного коефіцієнта у 2019 році означає, що на кожну 1 (dspace.wunu.edu.ua) гривню власних коштів припадає 7,8 копійок позикових

коштів. Протягом аналізованого періоду спостерігається тенденція до зростання до рівня 0,174. Це означає, що на кінець аналізованого періоду [на 1 \(msu.edu.ua\)](http://msu.edu.ua) грн. власних коштів [припадало 17,4 коп. позикових коштів.](#) Зростання цього показника в динаміці свідчить про збільшення залежності компанії від зовнішніх інвесторів та кредиторів, тобто про певне зниження фінансової стійкості, [\(\[dspace.wunu.edu.ua\]\(http://dspace.wunu.edu.ua\)\)](http://dspace.wunu.edu.ua) але значення цього коефіцієнта є досить низьким. Отже, залучені підприємством кошти є короткостроковими зобов'язаннями, що свідчить про те, що, [як \(\[vestnik-pravo.mgu.od.ua\]\(http://vestnik-pravo.mgu.od.ua\)\)](http://vestnik-pravo.mgu.od.ua) зазначалося вище, у пасивах ТОВ "Наdejда Л" відсутні довгострокові кредити та банківські позики.

Коефіцієнт фінансової незалежності показує співвідношення між власними та позиковими коштами. Значення коефіцієнта вище рекомендованого значення (1), що свідчить про те, що ТОВ "Наdejда Л" є фінансово незалежним від кредиторів та власників позикових коштів.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами показує, якою мірою оборотні активи є власними. Зменшення значення цього показника з 0,701 до 0,439 свідчить про погіршення фінансового стану підприємства та його здатності проводити незалежну фінансову політику. Що стосується коефіцієнту інвестування, то його значення протягом аналізованого періоду зросло і станом на 1 січня 2011 року становило 0,863. Це означає, що 86,3% власних коштів було витрачено на необоротні активи.

Наступним кроком має бути аналіз ефективності використання ТОВ "Наdejда Л" оборотного капіталу. [Вихідні дані для розрахунку показників представлені в таблиці \(\[repository.hneu.edu.ua\]\(http://repository.hneu.edu.ua\)\)](#) 2.1 та додатку Б, а результати розрахунків - в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ефективності використання оборотного капіталу ТОВ “Наdejда Л”

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Коефіцієнти оборотності:			

оборотних активів	0,356	0,816	1,290
запасів	0,403	0,984	1,586
дебіторської заборгованості	3,564	5,596	8,024
Коефіцієнти завантаження:			
оборотних активів	2,809	1,225	0,775
запасів	2,481	1,016	0,631
дебіторської заборгованості	0,281	0,179	0,125
Період обертання, дні:			
оборотних активів	1025	447	283
запасів	906	371	230
дебіторської заборгованості	102	65	45

Коефіцієнт **оборотності оборотних активів** поступово збільшився з 0,356 до 1,290 протягом аналізованого періоду, що свідчить про **покращення використання наявних оборотних активів**, (www.business-inform.net) хоча цей показник залишається низьким. Розглянемо фактори, що вплинули на таку ситуацію.

Спостерігається чітка тенденція до зростання коефіцієнта оборотності запасів, який збільшився з 0,403 до 1,586 оборотів у період з 2020 по 2022 рік, що пояснюється незначним зростанням вартості запасів порівняно зі збільшенням обсягу реалізації. Така зміна оборотності є позитивною, оскільки додатковий капітал виводиться з обороту.

Більший інтерес викликає оборотність дебіторської заборгованості за товари, послуги та розрахунки. Для оборотності торгової дебіторської заборгованості значення поступово зросло з рівня 3,561 до 8,024. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про те, що темпи зростання товарообороту перевищують темпи зростання дебіторської заборгованості.

Аналіз коефіцієнта завантаження показує, що авансування оборотних коштів на гривню реалізації зменшилося в період з 2018 по 2020 рік, що пов'язано з тим, що темпи зростання обсягів реалізації перевищили темпи зростання оборотних коштів.

Аналізуючи коефіцієнти, наведені в таблиці 2.5, слід зазначити, що спостерігається позитивна тенденція до зменшення використання оборотного капіталу за всіма складовими оборотного капіталу.

Причини зниження цього показника аналогічні тим, що призвели до зростання коефіцієнта оборотності.

Період обороту також використовується для характеристики ефективності використання оборотного капіталу. Він обчислюється в днях і характеризує період, за який оборотні кошти підприємства здійснюють один оборот, тобто період, за який вони проходять усі стадії кругообігу.

Тривалість одного обороту оборотних активів характеризується кількістю днів, за які певний вид оборотних активів здійснює один оборот. Чим менше значення цього показника, тим краще використовуються оборотні активи на підприємстві.

Що стосується періоду обороту сукупних оборотних активів, то він коливається між 1025 та 45 днями, що може бути пов'язано з досить великим залишком нормованих оборотних активів.

Для запасів період обороту скоротився з 906 днів на кінець аналізованого періоду до 230 днів. Це означає, що період створення запасів у 2022 році становить 230 днів, що в чотири рази перевищує період створення запасів у 2020 році.

Обіговість дебіторської заборгованості - це кількість днів, необхідних для отримання грошей від клієнтів. За аналізований період дебіторська заборгованість за надані послуги скоротилася зі 101 дня до 45 днів. Це свідчить про те, що менеджмент компанії успішно організував процес оплати за продані товари.

Як бачимо, динаміка майже всіх показників ділової активності ТОВ "Наdejда Л" заслуговує на негативну оцінку - майже всі коефіцієнти є незадовільними, проте спостерігається прискорення оборотності всіх складових оборотного капіталу.

Наступним етапом аналізу є показники рентабельності. Ці показники характеризують ефективність роботи компанії в цілому, прибутковість різних напрямків (dspace.nuft.edu.ua) бізнесу та окупність витрат. Ці показники характеризують кінцеві результати управління більш повно, ніж прибуток.

Показники прибутковості розраховані за валовим прибутком (www.studmed.ru) ТОВ "Наdejда Л" наведені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники прибутковості

Показник	Рік	
	2020	2021
1 Рентабельність активів, %	2,6	3,8
2 Рентабельність власного капіталу, %	0,7	1,1
3 Рентабельність реалізованої продукції, (dspace.nuft.edu.ua) %	3,2	3,3

Значення рентабельності активів компанії має тенденцію до зростання. Це означає, що прибутковість середньої вартості активів підприємств зростає. Така зміна зумовлена вищими темпами зростання валового прибутку підприємств порівняно з темпами зменшення активів підприємств.

Динаміка зміни рентабельності власного капіталу (www.studmed.ru) подібна до динаміки попереднього показника.

Рентабельність продажів становила 3,2% у 2021 році (dspace.nuft.edu.ua) та 3,3% у 2022 році. Таке зростання зумовлене випереджаючими темпами зростання доходу від реалізації продукції, (ifreestore.net) а також збільшенням собівартості реалізованої продукції. (www.studmed.ru)

Таким чином, динаміка майже всіх показників фінансово-економічного стану компанії заслуговує на досить негативну оцінку. Майже всі коефіцієнти є незадовільними, але мають тенденцію до покращення, що є позитивним явищем і свідчить про покращення використання капіталу та мобільних активів.

У 2001 році Міністерство економіки України затвердило "Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства" (www.me.gov.ua) [35].

Методичні рекомендації визначають ступінь неплатоспроможності підприємства та момент відновлення платоспроможності. Методичні рекомендації визначають три види неплатоспроможності (або рівні

неплатоспроможності): поточна, критична та надкритична.

За результатами значень цих показників визначається тип неплатоспроможності та заходи щодо відновлення платоспроможності.

Неплатоспроможність та заходи щодо її відновлення (табл. 2.7).

Як видно з табл. 2.7, показник поточної платоспроможності ТОВ "Наdejда Л" за 2019-2022 рр. має від'ємне значення, **що свідчить про** (dspace.nuft.edu.ua) наявність поточної неплатоспроможності.

Для визначення критичної та надкритичної неплатоспроможності розраховуються коефіцієнт покриття (Кп) та коефіцієнт достатності капіталу (КЗ); нормативне значення коефіцієнта Кп встановлено на рівні не менше 1,5 (оптимальне 2), а КЗ - не менше 0,1.

Таблиця 2.7

Розрахунок показників для виявлення ознак неплатоспроможності ТОВ
"Наdejда Л"

Показник	2019	2020	2021	2022
Пп	-3135	-3090	-3484	-6317
Кп	3,340561	3,731238	2,762128	1,783365
Кз	0,70084	0,732078	0,638759	0,439262

Якщо на кінець кварталу коефіцієнти Кп та КЗ є нижчими за порогові значення, фінансовий стан підприємства визначається як критично неплатоспроможний за наявності ознак поточної неплатоспроможності на початок та кінець періоду, що аналізується (п. 5 Методичних рекомендацій). Отже, в цій ситуації є передумови для застосування санації. Однак для застосування санації як засобу відновлення платоспроможності один з коефіцієнтів (Кп або КЗ) повинен бути вище порогового значення на кінець кварталу або повинен збільшитися протягом періоду, що аналізується (п. 6 Методичних рекомендацій).

Отже, отримані значення коефіцієнта покриття та коефіцієнта забезпечення власними коштами становлять $K_p > 1,5$ та $K_z > 0,1$, **що свідчить про** (dspace.nuft.edu.ua) **те, що ТОВ** (dodiplom.ru) "Наdejда Л" не стане критично неплатоспроможним у 2019-2021 роках. Однак спостерігається

тенденція до їх зменшення і значення Кп аналізованих компаній у 2022 році наближається до критичного, що свідчить про (dspace.nuft.edu.ua) те, що фінансовий стан компаній наближається до критичної неплатоспроможності.

Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності визначається за формулою:

$$K_{ВП} (\text{repository.kpi.kharkov.ua}) = [K_{ПК} + (B_{П} / T) * (K_{ПК} - K_{ПП})] / 2 \quad (2.2)$$

де $K_{ПК}$ — коефіцієнт покриття на кінець звітного періоду;

$K_{ПП}$ — коефіцієнт покриття на початок звітного періоду;

$B_{П}$ — період відновлення (втрати) платоспроможності;

T — тривалість звітного періоду в місяцях.

При розрахунку коефіцієнта відновлення платоспроможності « $B_{П}$ » приймається за 6 місяців, а при розрахунку коефіцієнта втрати платоспроможності — за 3 місяці.

Коефіцієнт відновлення платоспроможності розраховується за умови, що або коефіцієнт покриття власними оборотними активами, або коефіцієнт забезпеченості власними (dspace.nuft.edu.ua) коштами нижче оптимального значення (перший коефіцієнт дорівнює < 2, другий — < 0,1). Коефіцієнт втрати платоспроможності визначають якщо значення обох вказаних коефіцієнтів нижчі за оптимальні. (dspace.puet.edu.ua)

У 2022 році ТОВ “Наdejда Л” має значення КП < 2 і КЗ >0,1 і коефіцієнт відновлення платоспроможності для цього періоду розраховується наступним чином:

$$КВП2022 = [1,7 + (6 / 12) * (1,7 - 2,7)] / 2 = 0,64$$

Таким чином, розрахунки показують, що ТОВ "Наdejда Л" не має реальної можливості відновити платоспроможність протягом шести місяців, оскільки коефіцієнт відновлення платоспроможності менше 1. Навпаки, існує ризик втрати платоспроможності найближчим часом, а отже, і ризик

банкрутства.

Таблиця 2.8

Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ "Наdejда Л" за п'ятифакторною моделлю Альтмана (diplom.com.ua) (станом на кінець року)

Показник	2019	2020	2021	2022
X ₁	0,169978	0,190822	0,147829	0,116185
X ₂	-0,21118	-0,21634	-0,26543	-0,33338
X ₃	-0,03089	-0,01201	-0,04245	-0,06384
X ₄	10,77	11,31	8,93	3,74
X ₅	-0,00371	-0,00334	0,006513	0,009498
Z-показник	4,368217	4,664652	3,508229	1,18517
Ймовірність банкрутства	Низька	Низька	Низька	Висока

Результати розрахунків за п'ятифакторною моделлю Альтмана показують, що ймовірність банкрутства (www.bibliofond.ru) ТОВ "Наdejда Л" у 2019-2021 роках дуже низька, $Z > 1,23$, але Z-індекс має тенденцію до зменшення, а отже ймовірність банкрутства зростає; у 2022 році ТОВ "Наdejда Л" має Z-індекс приймає значення нижче критичного, яке на кінець 2022 року становить 1,18, і ймовірність банкрутства є дуже високою.

Дане зменшення Z - показника пов'язане:

- із збільшенням поточних зобов'язань у підприємства (www.bibliofond.ru) (6324 тис. грн. у 2022 р. в порівнянні з 3628 тис. грн. у 2021р.);
- із зменшенням власного капіталу. У (ifreestore.net) 2022 р. (39672 тис. грн.) власний капітал ТОВ "Наdejда Л" зменшився майже на 7% у порівнянні з 2021 р. (36315 тис. грн.) (див. дод. В);
- із значним зменшенням фінансового результату від звичайної діяльності. (ifreestore.net) Протягом аналізованого періоду підприємство мало збитки, (www.bibliofond.ru) однак в 2022 р. вони були найбільшими (див. табл. 2.2).

Таким чином, виникнення та поглиблення криз на окремих підприємствах зумовлене внутрішніми факторами і є наслідком загального та функціонального неефективного управління. Інші внутрішні фактори є похідними і є наслідком минулих помилок та неефективних рішень. Жоден з

кризових факторів, як і їх сукупний вплив, не є фатальним, і їх проявам можна і потрібно протидіяти.

Вжиття заходів щодо поліпшення фінансово-економічного стану означає санацію підприємства, відновлення та зміцнення його платоспроможності. Зі стратегічної перспективи підприємства особливе значення мають **сильні та слабкі сторони, виявлені на основі аналізу внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози, (er.nau.edu.ua)** виявлені на основі аналізу зовнішнього середовища підприємства.

2.3. Характеристика особливостей організації та результативності антикризового управління в межах ТОВ “Наdejда Л”

У ТОВ "Наdejда Л" заходи антикризового управління застосовуються різними підрозділами відповідно до специфіки їх функцій.

Особливості антикризового управління на підприємстві визначаються зовнішніми та внутрішніми факторами, пов'язаними з діяльністю ТОВ "Наdejда Л". Тому вважаємо за доцільне розглянути ринкове становище підприємства, яке має найбільший вплив на ймовірність виникнення кризових явищ у функціонуванні підприємства.

В результаті проведеного SWOT-аналізу можна зробити висновки про сильні сторони підприємства та основні загрози і можливості, які можуть бути використані в конкурентних конфліктах. Результати представлені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ “Наdejда Л”

	<p>Можливості</p> <p>Поступовий економічний розвиток;</p> <p>Зменшення темпів інфляції;</p> <p>Зростання попиту на ринку;</p> <p>Нееластичність попиту.</p>	<p>Загрози</p> <p>Часті зміни законодавства;</p> <p>Сильна конкуренція зі сторони місцевих заводів;</p> <p>Низькі бар'єри входу в галузь.</p>
--	---	---

Сильні сторони Висока якість продукції; Нове устаткування та технологія; Якісна сировина; Висококваліфікований технічний персонал; Мала плінність кадрів; Зменшення витрат на виробництво за рахунок використання нового обладнання.	- слід активно опанувати ринок тих підприємств, які розвиваються; - виходити на ринок платоспроможних споживачів, які цінують якість продукції; - тримати високий рівень цін, який буде асоціюватись з високою якістю і дозволить збільшити прибутки (за умови зменшення витрат).	-Позиціонувати свої дріжджі, як високоякісний продукт, щоб мати перевагу перед виробниками товарів-замінників.
Слабкі сторони Розташоване далеко від споживача; Частина обладнання застаріла; Великі витрати на збут; Нестача власних коштів.	- зміцнілі зарубіжні споживачі будуть менш чутливі до великих збутових витрат в ціні дріжджів.	- постійно відслідковувати зміни законів; - збільшити ефективність каналів розподілу, щоб компенсувати віддаленість від споживачів.

ТОВ "Надія Л" не є лідером серед своїх конкурентів. Водночас воно може розширити ринок збуту своєї продукції за рахунок залучення клієнтів і може збільшити свою частку ринку за рахунок залучення чужих клієнтів.

У той же час, ТОВ "Надія Л" необхідно утримувати свою ринкову позицію.

Проаналізувавши вищезазначену інформацію, можна визначити сильні та слабкі сторони ТОВ "Надія Л", а також можливості та потенційні загрози для його діяльності.

Сильні сторони:

- Налагоджено стабільні відносини з ключовими споживачами;
- Стабільні та взаємовигідні відносини з постачальниками сировини;
- Перспективність та динамічність політики, яку проводить керівництво ТОВ "Надія Л";
- Знання та досвід роботи менеджменту компанії на українському ринку.

Слабкі сторони.

- Недостатня кількість досліджень внутрішнього та зовнішнього ринків;

- Відсутність висококваліфікованих фахівців у сфері маркетингу;
- Відсутність налагодженої системи збору маркетингової інформації; –

Можливості:

- Можливості розширення асортименту продукції; –
- Можливості розширення мережі збуту;
- Потенціал для збільшення обсягів продажів;
- Вихід на нові географічні ринки;
- Освоєння нових ринкових ніш (споживачів).

Загрози:

- Потенціал для організацій-конкурентів покращити свої маркетингові програми;
- Економічна нестабільність в Україні. (mrqe.ru)

Таким чином, ТОВ "Наdejда Л" має значні можливості для розвитку, і керівництво компанії зобов'язане використати свої сильні сторони та правильно їх застосувати. Звичайно, в той же час існує багато загроз, які необхідно передбачати та ефективно управляти ними, щоб уникнути їх у майбутньому.

Розглянемо особливості корпоративного антикризового управління. Спочатку розглянемо основні аспекти антикризового управління, що здійснюються основними підрозділами ТОВ "Наdejда Л".

Для того, щоб об'єктивно оцінити ефективність антикризових заходів, було проведено експертне оцінювання. Експертами виступили керівники різних підрозділів ТОВ "Наdejда Л", а також, зважаючи на їхню посаду та досвід, були обрані заступник директора з виробництва, директор з технологій, керуючий директор та фінансовий директор, як працівники, які бачать процес управління в більш широкому масштабі.

Експерти оцінювали кожен елемент за п'ятибальною шкалою. В результаті був розрахований середній бал за антикризовий напрямок для кожного підрозділу.

Таблиця 2.10

Заходи, застосовувані в ТОВ “Наdejда Л” у рамках антикризового управління, у (dSPACE.nuft.edu.ua) розрізі підрозділів

Підрозділи	Антикризові заходи	Середній бал (експертна оцінка)
Фінансовий відділ	стратегічне фінансове планування; оптимізація й контроль витрат; контроль над дебіторською заборгованістю; розв'язок комплексу завдань по оптимізації ціни.	3
		3
		2,5
		4
Виконавчий директор	оптимізація структури й системи управління, організація системи продажів, просування продукту на ринку й реклама (причому як пряма, так і непряма)	3
		4
Заступник директора по виробництву	поліпшення застосовуваних технологій і підвищення технологічної культури впровадження нових машин і встаткування, спрямованих на підвищення якості продукту, зниження втрат виробничого характеру	4 (4ua.co.ua)
		4

Результати експертного аналізу відображені в третій колонці таблиці 2.10, яка показує слабкі місця ТОВ "Наdejда Л" в рамках антикризового управління, (4ua.co.ua) які потребують посилення: робота фінансового відділу та робота виконавчих директорів, які курують різні питання, пов'язані як з процесами управління, так і з маркетинговими стратегіями в масштабах всієї компанії.

Слід зазначити, що антикризові заходи у виробничому та технологічному відділах були оцінені як ефективні на 4 бали. Це свідчить про те, що технології, які впроваджуються, підтримуються новим обладнанням і спрямовані на високу якість продукції.

Далі були опитано 10 осіб на предмет використання в діяльності ТОВ “Наdejда Л” методів антикризового управління й відповідно оцінки їх використання й ефективності по п'ятибальній шкалі.

У число опитуваних увійшли працівники управлінського апарата, а також виконавці з більшим стажем роботи.

Для індивідуального опитування була підготовлена спеціальна анкета, зразок якої представлено в дод.Д.

Бали для заповнення графі «Частота використання в практиці антикризового управління»:

3 – завжди;

2 – часто;

1 - рідко;

0 – ніколи.

Бали для заповнення графи «Оцінка ефективності»:

5 – ефективно;

4 – добре;

3 – задовільно;

2 - неефективно (4ua.co.ua)

За підсумками аналізу заповнених анкет були отримані наступні результати (табл.2.11). (4ua.co.ua)

Як видно з таблиці 2.11, з 17 методів управління ризиками, запропонованих в анкеті, на думку респондентів, активно (тобто постійно) використовуються в ТОВ "Наdejда Л" лише чотири, з яких лише три є ефективними: аудит фінансового стану, ідентифікація ризиків та скорочення витрат. Слід зазначити, що аудит фінансового (4ua.co.ua) стану ТОВ "Наdejда Л" проводиться щорічно із залученням зовнішніх експертів (аудиторська фірма "Аудекс").

Таблиця 2.11

Результати анкетування по використанню методів антикризового управління в ТОВ "Наdejда Л"

Методи	Середній бал	
	Частота використання	Оцінка ефективності
моніторинг зовнішнього середовища	2	4
системний аналіз сигналів про можливі зміни стану й конкурентного статусу фірми	2	3
аудит фінансового стану	3	5
аналіз кредитної політики й заборгованості компанії	1	3
визначення ризиків	3	5
оцінка поточного стану організації й прогнозування її можливих станів у майбутньому	2	3
використання ноу-хау	0	0
позиціонування торговельної марки	1	2
оптимізація кадрової роботи	2	3
боротьба за якість	2	4
цінова політика	3	4
скорочення витрат	3	5
збільшення вступу коштів в організацію	2	4
проведення реструктуризації кредиторської заборгованості	1	3
визначення стратегії розвитку	1	2
проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.	1	2
автоматизація системи антикризового управління	1	2

Таким чином, внутрішнє управління в рамках антикризового менеджменту (4ua.co.ua) базується на двох ефективних методах: ідентифікація ризиків та скорочення витрат.

На рис. 2.2 наведено методи антикризового управління, ефективність яких було оцінено шляхом опитування працівників ТОВ "Наdejда Л".

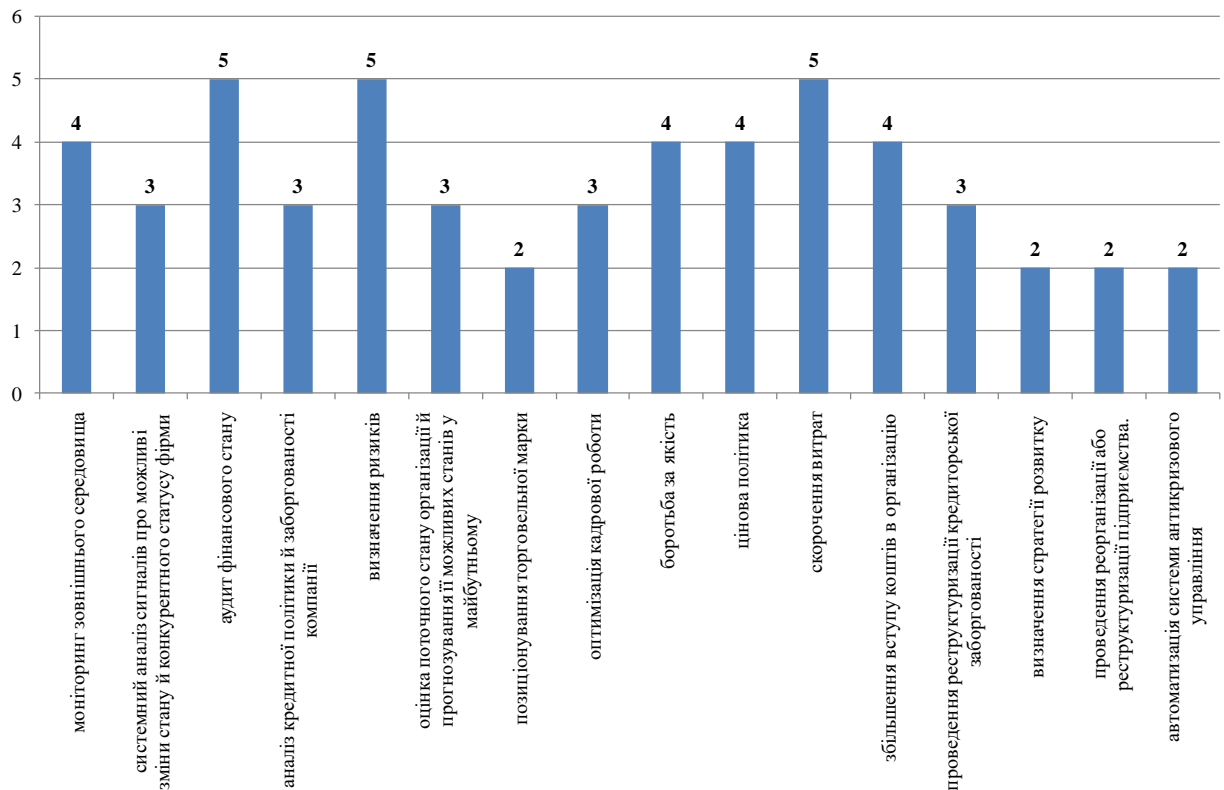


Рис.2.2. Оцінка працівниками антикризових методів, що використовуються (4ua.co.ua) у практиці управління ТОВ “Наdejда Л”

З рисунку 2.2 видно, що респонденти вважають більш-менш ефективними лише сім методів антикризового управління в ТОВ (4ua.co.ua) “Наdejда Л”, з яких перші три є діагностичними, а останні чотири - методами виходу з кризи. методи діагностики, а останні чотири - методи виходу з кризи.

Зроблено висновок, що відстеження кредитної політики, збільшення надходження коштів у компанію, реструктуризація кредиторської заборгованості та автоматизація антикризового управління не є поширеними в ТОВ “Наdejда Л”, що свідчить про (dSPACE.nuft.edu.ua) необхідність впровадження контролінгу та його автоматизації в компанії з метою прискорення прийняття управлінських рішень.

Таким чином, результати SWOT-аналізу свідчать про те, що основними проблемами в антикризовому управлінні ТОВ “Наdejда Л” є слабкий фінансовий контроль та відсутність автоматизації інформаційних потоків для

прийняття управлінських рішень. Саме (4ua.co.ua) ці проблеми потребують першочергового вирішення для подолання нової кризи в ТОВ "Наdejда Л". Антикризові заходи та методи антикризового управління, що застосовуються в діяльності ТОВ (4ua.co.ua) "Наdejда Л", в цілому оцінюються як добрі. Однак керівництву ТОВ "Наdejда Л" необхідно звернути увагу на різноманітність методичних інструментів антикризового управління, які можуть бути використані з однаковою ефективністю і спрямовані на розвиток добробуту компанії.

Антикризова стратегія ТОВ "Пожснаб" спрямована на збереження та розширення існуючого ринку збуту продукції. Реалізація цієї стратегії дозволить зберегти і зміцнити позиції компанії на ринку за рахунок

1. посилення діяльності компанії в ринковому середовищі; 2. посилення позицій компанії в ринковому середовищі: (4ua.co.ua)

– забезпечення підтримки бренду та іміджу компанії на споживчому ринку; 2;

– відкриття нових ринків збуту;

– створення умов для виробництва продукції високої якості;

– вдосконалення продукції.

2. інтеграція в сучасні ринкові умови; створення механізмів впливу на ці умови:

– забезпечення систем розподілу продукції, орієнтація продукції на споживача та повне задоволення його потреб;

– дослідження та аналіз діяльності конкурентів на ринку, вивчення продукції конкурентів, їх нових розробок та цін.

3. диверсифікація сфери збуту. Розширення асортименту продукції: (4ua.co.ua)

– Доповнення асортименту продукції новими виробами, виготовленими з урахуванням науково-технічних досягнень і накопиченого досвіду;

– Поповнення товарного асортименту продукцією, яка може зацікавити

споживачів.

Стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції спрямовані на покращення якості продукції.

Підводячи підсумки розділу 2, автор зазначає, що дослідження проводилося на прикладі (4ua.co.ua) ТОВ "Наdejда Л", яке здійснює свою діяльність у харчовій промисловості.

Автор робить висновок, що аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ (4ua.co.ua) "Наdejда Л" за 2020-2022 рр. виявив такі проблеми, як низький коефіцієнт забезпеченості власним капіталом, збільшення суми заборгованості, зростання та значна частка дебіторської заборгованості та низька платоспроможність.

У (4ua.co.ua) цьому контексті було проведено SWOT-аналіз для вивчення внутрішніх сильних і слабких сторін компанії та зовнішніх можливостей і загроз. Опитування та анкетування також дозволили отримати результати експертної оцінки застосування заходів і методів (4ua.co.ua) антикризового управління та їх ефективності.

Результати аналізу ефективності заходів антикризового управління та отриманої експертної оцінки показали, що основними проблемами ТОВ "Наdejда Л" є слабкі місця в управлінні фінансами та недостатня автоматизація інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень. Таким чином, виявлені проблеми формують напрямок діяльності для ТОВ "Наdejда Л" щодо розвитку антикризового управління. (4ua.co.ua)

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ “НАДЄЖДА Л”

3.1. Розробка організаційно-економічних заходів та антикризової програми для ТОВ “Надежда Л”

Надає розроблений документ з розвитку антикризового управління як пропозицію щодо вдосконалення антикризового управління в ТОВ "Надія Л":

1. план заходів з розвитку антикризового управління (4ua.co.ua)
2. положення про комітети з антикризового управління; 3. положення про фінансовий менеджмент; та
3. положення про фінансовий менеджмент; та
4. положення про автоматизовані системи в управлінні фінансами.

План заходів з розвитку антикризового управління ТОВ "Надежда Л" відображає комплекс заходів, які необхідно впровадити в практику управління ТОВ "Надежда Л".

Таблиця 3.1

План заходів щодо розвитку антикризового управління ТОВ “Надежда Л” на
2024 рік

Захід	Очікуваний результат	Строк виконання	Відповідальний
Додавання функцій антикризового управління у функціональні обов'язки виконавчого директора	Координація антикризового напрямку	Січень 2024 р.	Директор
Створення комісії з антикризового управління	Виконання функцій антикризового управління	Лютий-Березень 2024 р.	Виконавчий директор
Розробка положення про комісію з антикризового управління	Впорядкування й націлювання діяльності комісії	1 лютого – 15 лютого 2024 р.	Виконавчий директор
Розробка положення про фінансовий контролінг	Впорядкування діяльності по фінансовому контролінгу	1 лютого – 15 лютого 2024 р.	Начальник фінансового відділу
Створення відділу автоматизованої системи управління	Виконання функцій автоматизації фінансової інформації	Лютий-Березень 2024 р.	Виконавчий директор, начальник фінансового відділу
Розробка положення про відділ автоматизованої системи управління	Впорядкування автоматизації інформації	Лютий-Березень 2024 р.	Виконавчий директор, начальник фінансового відділу

Запланована програма антикризового управління в межах ТОВ “Наdejда Л” базується на обраному типу маркетингового підходу – недиференційований маркетинг. Високий ступінь однорідності продукції промислового призначення за якістю, рівнем сервісу і вартістю, на яку виставляють попит споживачі, зумовлений відмінностями у їхньому фінансовому стані, робить можливим та ефективним використання стратегії недиференційованого маркетингу, так як єдина стратегія маркетингу щодо цін, продуктової лінії, каналів просування й реклами дозволить задовольнити усіх споживачів. Також при виборі даної стратегії було враховано ступінь однорідності ринку – обраний сегмент споживачів мають однакові запити, купують приблизно однакові за обсягом партії дріжджів, однаково реагують на одні й ті ж самі маркетингові стимули.

На етапі антикризового управління підприємство буде концентрувати зусилля не на тому, чим відрізняються потреби споживачів, а на тому, що є спільне в цих потребах. ТОВ “Наdejда Л” розробляє маркетингову програму та пропонує таку продукцію, яка задовольнить усіх обраних споживачів.

Галузь споживання дріжджів характеризується нецінковою конкуренцією, для якої характерна наявність невеликої кількості компаній-виробників, а споживачів передусім сильно цікавить якість продукції. За таких умов перед українським заводом постає нагода використати високу якість своїх дріжджів, застосування сучасного продуктивного обладнання, уважне ставлення до кожного клієнта, як конкурентні переваги при завоюванні обраного сегменту.

Реалізація загальної стратегії маркетингу ТОВ “Наdejда Л” буде здійснюватись:

- **вибором відповідних каналів збуту дріжджів;**
- **формуванням цінової політики;**
- **вибором способів реалізації рекламної кампанії. (ir.kneu.edu.ua)**

При виборі типу каналу розподілу ТОВ “Наdejда Л” аналізує наступні фактори:

1. Обсяги продажу. Кількість дріжджів, що продається, є достатньо великою, щоб виправдати витрати на використання каналу збуту “нульового” рівня.

2. Кількість споживачів. Завод планує співпрацювати з невеликою кількістю обраних підприємств з країн ближнього зарубіжжя.

Обсяг кожної партії дріжджів, що постачається, буде відповідати так званій “транзитній нормі” (тобто обсяг партії буде відповідати кількості товару, що повністю заповнює ємності для транспортування).

ТОВ “Наdejда Л” буде виходити на ринок з товаром, який є вузькоспеціалізований за призначенням та технічними умовами.

3. Тип ринку. Дріжджі будуть реалізуватись на вертикальному ринку, тобто продукція використовується у різних напрямках харчової галузі (виробництво пива, квасу та кондитерських виробів), але небагатьма споживачами в кожному з цих напрямків.

Отже, проаналізувавши вищенаведені чинники ТОВ “Наdejда Л” прийняв рішення про використання прямого каналу збуту при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в країнах ближнього зарубіжжя.

Обраний тип каналу дозволить нашому підприємству підтримувати безпосередній контакт із споживачами, таким чином контролювати збут своєї продукції та забезпечувати дієвий зворотній зв'язок. Також при такій формі розподілу будуть виключені торговельні націнки та комісійна винагорода для (studentinterbiz.at.ua) торгуючих підприємств та посередників, що буде сприяти зменшенню кінцевої ціни дріжджів та збільшенню, хоча і невеликому, привабливості продукції. Прямий збут дозволить краще вивчити ринок своїх товарів, налагодити довготермінові зв'язки з основними споживачами, проводити (studentinterbiz.at.ua) спільні наукові дослідження з метою покращення якості дріжджів.

ТОВ “Наdejда Л” при виході на ринки країн ближнього зарубіжжя буде використовувати такий метод прямого збуту як директ-маркетинг. Це пряма робота з клієнтами, при якій представник відділу збуту заводу буде

регулярно відвідувати споживачів. За рахунок використання такого методу роботи ТОВ “Наdejда Л” планує створити імідж серйозного підприємства, яке піклується про максимальне задоволення потреб своїх споживачів.

При формуванні стратегії ціноутворення ТОВ “Наdejда Л” розглядає наступні аспекти цінової політики:

1. Ціновий рівень. При виході на ринки країн ближнього зарубіжжя українське підприємство буде використовувати стратегію високих цін. Такий підхід буде можливий та ефективний за наявності ряду умов: споживачі обраного сегменту готові платити більше за високоякісну продукцію, існує стійкий попит на дріжджі. Переваги такої стратегії полягають по-перше, у тому, що ТОВ “Наdejда Л” зможе отримувати нормальні прибутки, навіть при великих витратах на збут, пов’язаних з розташуванням далеко від клієнтів, по-друге, високий рівень цін має сформувати заводу імідж виробника товарів високої якості.

2. Еластичність цін. ТОВ “Наdejда Л” на обраних ринках буде проводити політику еластичних(гнучких) цін. Це пояснюється тим, що в умовах інфляції, хоча і не дуже великої, нашому підприємству було б вкрай ризиковано жорстко фіксувати ціну на більш-менш тривалий період часу. З майбутніми споживачами буде обговорено питання змін ціни на дріжджі за умов глобальних змін на ринку.

3. Географія діяльності. Враховуючи те, що майбутні потенційні клієнти розташовані по-перше, на великій відстані від ТОВ “Наdejда Л”, по-друге, всередині обраних регіонів споживачі сильно розкидані, український завод буде використовувати систему франкування при включенні транспортних витрат у ціну продукції. Ця система передбачає зміну ціни в залежності від того, до якого пункту на шляху руху товару від ТОВ “Наdejда Л” до споживача будуть доставлятися дріжджі.

4. Метод ціноутворення. Оскільки ТОВ “Наdejда Л” обрало для подолання кризової ситуації діяльність на ринках країн ближнього зарубіжжя на базі стратегії наслідування лідера і продукція, яка пропонується є

сировиною для покупців, то найдоцільнішим буде застосування методу поточної ціни. При визначенні ціни на дріжджі будуть враховуватись витрати на виробництво, запланований прибуток та рівень поточних цін в галузі. Визначена ціна дозволить досягти прийнятого рівня окупності капіталовкладень.

На обраному для проникнення ринку, де існує нецінова конкуренція, для завоювання та збільшення попиту на свою продукцію ТОВ “Наdejда Л” буде використовувати в основному нецінові способи: реклама, висока якість дріжджів.

5. Стимулювання збуту.

Підприємство для стимулювання збуту планує використовувати знижки за кількість продукції, що закуповується. Розміри наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Розміри знижок

Обсяг замовлення дріжджів, тон	Розмір знижки, %
Більше 25	4
Більше 30	6
Більше 35	8

При здійсненні антикризових заходів ТОВ “Наdejда Л” буде проводити рекламну політику відштовхуючись від цілей поточної діяльності. Рекламна кампанія буде розділена на два етапи. Перший буде проводитись на початковій стадії діяльності заводу – проникненні на ринки країн ближнього зарубіжжя, другий – під час закріплення на обраному сегменті та запланованого розширення частки ринку.

На першому етапі реклама буде носити ознайомчо-інформаційний характер, в якій до обраних споживачів будуть доноситись дані про дріжджі та їх якість, досвід ТОВ “Наdejда Л”, його успіхи, розташування тощо. За допомогою такої реклами українське підприємство сподівається якомога повніше задовольнити інформаційні потреби потенційних клієнтів.

Паралельно буде проводитись робота з доведенням інформації про себе

до широкої аудиторії споживачів, з метою закладення підґрунтя для подальшого розширення діяльності.

На другому етапі основні зусилля реклами будуть направлені на створення іміджу заводу, ознайомлення якомога більшої кількості зарубіжних виробників з результатами попередньої діяльності.

Для кожного етапу характерне використання різних інструментів реклами. Так при проникненні на ринок планується використання прямого маркетингу, який включає в себе контакти поштою, телефонний та електронний зв'язок тільки з обраним колом споживачів. Це буде здійснюватись шляхом прямої поштової реклами – спеціально підготовлених рекламно-інформаційних листів, в яких буде міститись інформація про характеристики дріжджів, їх якість, а також конкретні комерційні пропозиції з продажу та співпраці.

Для ознайомлення інших підприємств з діяльністю ТОВ “Наdejда Л” буде розміщена інформація про українського виробника в галузевих бізнес-довідниках. На наступній після проникнення стадії зовнішньоекономічної діяльності завод планує брати активну участь у галузевих виставках та ярмарках. Планується, що такий рекламний інструмент буде мати високу ефективність і дозволить створити імідж ТОВ “Наdejда Л” та зав'язати контакти з новими перспективними споживачами, що в свою чергу має сприяти збільшенню частки ринку дріжджів. Паралельно буде продовжуватись розміщення даних в галузевих бізнес-довідниках. Зведений план рекламної кампанії наведений у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Рекламна кампанія ТОВ “Наdejда Л” на 2012-2014 роки

Вид поширення реклами	Рік		
	2012	2024	2014
1. Пряма реклама (пошта, електронна пошта, телефон).	Основна увага	За необхідністю	За необхідністю
2. Бізнес-довідники, каталоги.	Другорядне значення	Основна увага	Основна увага
3. Галузеві ярмарки, виставки.		Основна увага	Основна увага

Хоча **на промисловому ринку** на рекламу витрачається значно менше коштів, ніж на ринку кінцевого споживача, **формування рекламного бюджету і вибір методу формування має** велике значення для ефективної діяльності. ТОВ “Наdejда Л” обрав метод **формування рекламного бюджету –** (dspace.wunu.edu.ua) в залежності від цілей та завдань. Так при плануванні витрат на рекламу на першій стадії зовнішньоекономічна діяльність більша частина коштів буде виділена на пряму рекламу призначену лише для обраних споживачів. Набагато менше коштів буде направлятися на розміщення інформації у каталогах та бізнес довідниках, так як цей напрямок не буде пріоритетним на той час. В 2024-2026 роках лєвова частина коштів рекламного бюджету будуть направлені на широку участь у галузєвих ярмарках і виставках та на розміщення реклами у зарубіжних інформаційних виданнях.

Обраний метод формування рекламного бюджету дозволить ТОВ “Наdejда Л” витратити на рекламу стільки коштів, скільки буде необхідно для її ефективної дії. Отже, для успішної та ефективної діяльності на ринках країн ближнього зарубіжжя ТОВ “Наdejда Л” велику увагу буде приділяти питанням маркетингу.

3.2. Організаційно-розпорядчий супровід антикризового управління підприємством

З метою реалізації антикризової програми, що була запропонована у попередньому підрозділі (див.табл.3.1), необхідно розробити та впровадити відповідні внутрішні нормативні документи, що регламентуватимуть діяльність створєваних підрозділів ТОВ “Наdejда Л”, які виконуватимуть управлінські функції антикризового спрямування.

Нижче подані три положення, які рекомендовано розробити на використовувати у практиці антикризового управління в межах ТОВ

“Наdejда Л” у подальшому.

А. Положення про комітет з антикризового управління ТОВ "Наdejда Л

1. загальні положення

1.1 Комітет з антикризового управління (далі - Комітет) створюється з метою оперативного вжиття заходів з антикризового управління, підвищення його ефективності та забезпечення сталого функціонування Товариства

1.2 У своїй діяльності Комітет керується Кодексом законів про працю України та цим **Положенням**.

2. основні завдання та права

2.1 Основними завданнями Комісії є

- Аналіз та оцінка соціально-економічного та фінансового стану Товариства, **виявлення потенційних загроз** та можливих негативних наслідків впливу зовнішнього середовища,

- 2.1. розробка заходів, спрямованих **на пом'якшення наслідків зовнішніх загроз**.

2.2. комісія має право

- 2.3. запитувати та отримувати в установленому порядку необхідну документацію **від різних підрозділів підприємства**

- **2.3. заслуховувати думки представників різних підрозділів підприємства**

- 2.3. давати вказівки різним підрозділам підприємства та надавати **рекомендації керівникам різних підрозділів підприємства**.

3. організація роботи

3.1. склад комітету затверджується директором підприємства (4ua.co.ua)

3.2. діяльність комітету забезпечують

- Відділ матеріально-технічного забезпечення;

- планово-економічний відділ; та

3.3. засідання Комітету **проводяться в (fmab.khadi.kharkov.ua) міру**

необхідності, але не рідше одного разу на місяць

3.4. рішення з питань, що розглядаються на засіданнях Комітету, приймаються за результатами (4ua.co.ua) обговорення (fmab.khadi.kharkov.ua) та оформлюються протоколом

3.5. рішення комітету можуть бути покладені в основу підготовки відповідних документів внутрішнього контролю підприємства.

Контроль - це система управління, яка поєднує в собі елементи планування, обліку, контролю та аналізу діяльності підприємства, а також (fmab.khadi.kharkov.ua) є системою підтримки прийняття управлінських рішень (docplayer.net) або управлінською інформаційною системою. Поєднання контролю та стратегічного управління (стратегічного контролю) є корисним інструментом, який дозволяє ефективно координувати стратегічне та оперативне планування та облікову інформацію.

Б. Положення про фінансовий контроль ТОВ "Наdejда Л".

1. загальні положення

1.1. це Положення встановлює загальний підхід до здійснення фінансового контролю в ТОВ "НАДЕЖДА", зосередження контрольних дій на найбільш пріоритетних напрямках фінансової діяльності товариства та прийняття оперативних управлінських рішень для забезпечення своєчасного виявлення та нормалізації відхилень між фактичними та прогнозованими результатами в системі.

2. основні завдання фінансового контролю

2.1. основними завданнями фінансового контролю є

- 2.2. моніторинг виконання фінансових цілей, визначених системою планових фінансових показників і нормативів

- 2.2. вимірювання ступеня відхилення фактичних (www.mnau.edu.ua) фінансових показників від планових

- діагностування, залежно від розміру відхилень, серйозного погіршення фінансового стану (www.kntu.kr.ua) компанії або значного зниження темпів її фінансового розвитку;

- (www.mnau.edu.ua) формулювання управлінських контрольних рішень для нормалізації фінансової діяльності компанії відповідно до цільових орієнтирів та показників;

- 2. коригування, за необхідності, конкретних цільових орієнтирів та показників фінансового розвитку у зв'язку зі змінами зовнішнього фінансового середовища, кон'юнктури фінансового ринку та внутрішніх умов господарської діяльності підприємства. (www.kntu.kr.ua)

3. структура фінансового контролю

3.1. фінансовий контроль у ТОВ "Наdejда Л" структурується через такі основні етапи

3.1. визначення об'єкта контролю;

3.2. визначення виду та обсягу контрольних дій;

3.3. формування системи пріоритетності показників, що підлягають контролю; 3.3. визначення виду та обсягу контролів; 3.4. визначення виду та обсягу контролів

3.4. розробка системи кількісних критеріїв контролю;

3.5. формування системи моніторингу показників, включених до фінансового контролю. (specified.ru)

4. зміст етапів фінансового контролю

4.1. Визначення об'єктів контролю.

Об'єктом фінансового контролю в ТОВ "Наdejда Л" є хід виконання управлінських рішень з основних аспектів фінансової діяльності підприємства.

4.2. Визначення виду та обсягу контролю

Відповідно до концепції побудови системи контролю, його можна поділити на такі основні види

– Стратегічний (specified.ru) контроль;

– Поточний контроль;

– Оперативний контроль.

Кожен з вищезазначених типів контролю повинен бути функцією

певної сфери та частоти.

У таблиці 3.4 наведено основні характеристики (specified.ru) конкретних видів фінансового контролю в компаніях.

4.3 Формування пріоритетної системи контрольованих показників

Таблиця 3.4

Характеристика окремих видів фінансового (specified.ru) контролінгу на підприємстві

Види фінансового контролінгу	Основна сфера контролінгу	Основний контрольний період
1. Стратегічний контролінг	Контроль фінансової стратегії і її цільових показників	Квартал; рік
2. Поточний контролінг	Контроль поточних фінансових планів	Місяць; квартал
3. Оперативний контролінг	Контроль бюджетів	Тиждень; декада; місяць

ТОВ "Наdejда Л" щорічно затверджує управлінські показники як стратегічні параметри фінансового менеджменту. Перелік та рейтинг управлінських показників переглядається головним бухгалтером (4ua.co.ua) на регулярній основі (щомісяця та щокварталу).

Наразі найважливішими показниками для ТОВ "Наdejда Л" є загальний прибуток компанії, доходи, витрати та витрати за секторами.

Таблиця 3.5

Система контрольованих показників фінансового контролінгу в ТОВ "Наdejда Л"

Показник	Ранг
Прибуток	3
Виручка	4
Витрати підприємства	1
Витрати кожного підрозділу	2

4.4 Розробити систему кількісних стандартів управління.

Кожному визначеному показнику управління відповідає стандарт (кількісний або відносний). Кількісні стандарти можуть бути стабільними або гнучкими.

Система кількісних стандартів управління розробляється головним

бухгалтером та затверджується директором ТОВ (4ua.co.ua) "Наdejда Л".

4.5. створити систему моніторингу показників, включених до об'єктів фінансового контролю.

Для створення системи моніторингу підконтрольних фінансових показників використовуються наступні процедури:

- Для кожного виду фінансового контролю встановлюється система звітних показників для надання інформації;
- Побудова системи узагальнюючих (аналітичних) показників, які відображають результативність досягнення кількісних стандартів контролю;
- Визначення структури та показників формату контрольного звіту (доповіді) виконавців;
- Визначення контрольних періодів (dglip.nubip.edu.ua) для кожного виду фінансового контролю та кожної групи підконтрольних показників;
- Визначення величини відхилення результативності підконтрольних показників від встановлених нормативів як в абсолютному, так і у відносному вираженні. Визначення критеріїв "значних" відхилень, які можна виокремити за періодом контролю;
- Виявлення основних причин відхилень виконання контрольних показників від встановлених критеріїв здійснюється як для підприємства в цілому, так і для окремих "центрів відповідальності".

Система моніторингу ТОВ "Наdejда Л" коригується головним бухгалтером у разі зміни системи цілей фінансового менеджменту, поточних планів і бюджетних показників.

Формат щомісячних та щоквартальних звітів, що готуються для всього підприємства, представлений в Таблиці 3.6.

Формат цього звіту містить всі дані, необхідні для моніторингу у фінансовому менеджменті ТОВ "Наdejда Л". Оперативна інформація, що міститься в цьому звіті, дозволяє своєчасно аналізувати відхилення та вживати заходів для їх усунення.

5. сформувані систему алгоритмів для усунення відхилень.

Таблиця 3.6

Форма контрольного звіту в ТОВ “Наdejда Л”

показник	план	факт	Відхилення		Характеристика відхилення			причини	підрозділ
			абс.	у %	позитивне	Негативне припустиме	Негативне критичне		
						10-15%	20% і більш		

5.1. Система дій по роботі з відхиленнями в ТОВ “Наdejда Л” полягає в трьох алгоритмах, представлених у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Система алгоритмів дій по усуненню відхилень у ТОВ “Наdejда Л”

Категорія відхилення	Зміст рішення		Терміновість виконання
позитивне	Нічого не вживати		
негативне припустиме	Усунути відхилення	Змінити систему планових або нормативних показників	Терміново
негативне критичне			Дуже терміново

5.1.1. "Нічого не робити" - якщо величина негативного відхилення значно менша за запланований "критичний" критерій.

5.1.2. "Усунути відхилення" - якщо величина негативного відхилення близька або перевищує запланований "суттєвий" критерій.

У цьому випадку (4ua.co.ua) передбачаються процедури пошуку та реалізації резервів (заходи жорсткої економії, схеми фінансового резервування) для забезпечення дотримання цільових показників, планів або нормативних показників щодо різних аспектів фінансової діяльності та окремих фінансових операцій.

5.1.3 "Змінити систему планових або нормативних показників". У цьому випадку вносяться пропозиції (4ua.co.ua) щодо коригування цільових стратегічних критеріїв, поточного фінансового плану або системи показників в окремих бюджетах. В (eir.zntu.edu.ua) окремих критичних випадках можуть

бути обґрунтовані пропозиції щодо припинення окремих виробничих, інвестиційних та фінансових операцій, а також діяльності окремих центрів витрат (4ua.co.ua) та інвестицій.

С. Положення про сектор автоматизованих систем управління ТОВ "Надежда Л

1. загальні положення

1. Сектор автоматизованих систем управління виробництвом є самостійним структурним підрозділом (4ua.co.ua) Товариства

2. Відділ створюється та ліквідується наказом директора ТОВ "Надежда Л

3. відділ підпорядковується безпосередньо технічному директору ТОВ "Надежда Л".

4. Відділ очолює начальник, (lalac.ru) який призначається наказом директора ТОВ "Надежда Л

5. працівники відділу автоматизованих систем управління виробництвом призначаються на посаду і звільняються з посади наказом керівника підприємства за поданням начальника відділу

6 У своїй діяльності відділ керується

6.1. Статутом підприємства.

6.2. цим Положенням.

2. завдання.

2.1 Створення та підтримка сучасної автоматизованої системи управління.

2.2 Підтримувати засоби та програмне забезпечення автоматизації управління в постійному робочому стані; забезпечувати всім працівникам ТОВ "Надежда Л" найкращі умови для автоматизації робочих процесів.

2.3. за погодженням з Директором постійно вдосконалювати автоматизацію робочих процесів, модернізувати технічне обладнання та оновлювати програмне забезпечення

2.4. економити робочий час працівників та кошти компанії шляхом

автоматизації робочих процесів у всіх сферах, де це можливо.

3. функції

3.1. керувати розробкою і реалізацією проектів з удосконалення управління виробництвом, заснованих на використанні сукупності економіко-математичних методів, сучасних засобів обчислювальної техніки, зв'язку і комунікацій та елементів теорії економічної кібернетики

3.2. вивчення систем управління, процедур і методів планування та регулювання виробництва, визначення потенціалу їх формалізації та доцільності переведення відповідних процесів в автоматизований режим.

3.3. аналіз і вивчення проблем, пов'язаних з обслуговуванням автоматизованих систем управління (trudova-ohrana.ru) на підприємстві та в його підрозділах

3.4. участь у підготовці технічних завдань на побудову автоматизованих систем управління виробництвом.

3.5. підготовка планів проектування і впровадження автоматизованих систем управління виробництвом і (trudova-ohrana.ru) управління їх реалізацією

3.6. визначення завдань, їх алгоритмізація та ув'язка з організаційно-технічним забезпеченням для всіх автоматизованих систем управління виробництвом (trudova-ohrana.ru)

3.7. організація робіт з удосконалення документообігу на підприємстві (визначення вхідних/вихідних документів, процедур їх введення/виведення, приймання та переформатування, передавання каналами зв'язку, оптимізація документів, раціоналізація їх змісту, побудова документів, що відповідають вимогам автоматизованих систем управління виробництвом та зручності для роботи відповідних виконавців)

3.8. розробка та проектування технічних схем обробки інформації для всіх завдань автоматизованих систем управління виробництвом і технічних процесів обробки інформації з використанням засобів обчислювальної техніки. (dSPACE.wunu.edu.ua)

3.9. керівництво розробкою інструкцій, методик і нормативних матеріалів з інформаційного забезпечення автоматизованих систем управління виробництвом (кодування сировини, матеріалів, готової продукції, деталей і складальних одиниць, підготовка необхідних довідників, дешифраторів тощо). (zakon.rada.gov.ua)

3.10. організація підсистем нормативно-довідкової інформації.

3.11. забезпечення коректності перенесення вихідних даних на машинні носії.

3.12. монтаж, налагодження, дослідно-промислової перевірку та введення в експлуатацію комплексу технічних заходів АСУ ТП.

3.13. вжиття оперативних заходів щодо (zakon.rada.gov.ua) забезпечення безперебійного функціонування системи та усунення будь-яких порушень, що виникають в процесі діяльності

3.14. контролювати своєчасне отримання первинних документів, передбачених системою, правильність їх оформлення та передачу інформації, обробленої комп'ютерною технікою, до відповідних підрозділів

3.15. аналіз та фіксація збоїв у роботі системи.

3.16. розробка та впровадження заходів щодо підвищення якості (trudova-ohrana.ru) та надійності функціонування автоматизованої системи управління виробництвом.

3.17. 3.19. модернізація використовуваних технічних засобів.

3.18. удосконалення організації та методів підготовки алгоритмічних робіт з метою скорочення термінів і витрат, пов'язаних з проектуванням автоматизованих систем управління виробництвом.

3.19. надання методичної допомоги підприємницькому сектору в підготовці вихідних даних для автоматизованих систем управління виробництвом.

4. права та інтереси

4.1 Відділ автоматизованих систем управління виробництвом (trudova-ohrana.ru) має такі права

4.1.1. давати вказівки керівнику технічного відділу підприємства з питань експлуатації АСУ ТП

4.1.2. брати участь у загальному плануванні діяльності підприємства

4.1.3. вимагати від керівників усіх структурних підрозділів

- (trudova-ohrana.ru) 4.1.4. впроваджувати інструкції, методики та нормативні матеріали з інформаційного забезпечення АСУ ТП

- 4.1.4. надавати первинні документи, передбачені автоматизованою системою, та забезпечувати їх належне виконання

- 4. надання іншої інформації, необхідної для роботи відділу;

5. взаємовідносини (службові відносини).

З метою виконання своїх функцій та реалізації прав відділу автоматизованої системи управління виробництвом (trudova-ohrana.ru)

взаємодіє з

5.1. відносини з директором напряду та начальником відділу з питань прийому:

– заявок на розробку автоматизації документообігу;

– звітів про дотримання технологій, що використовуються в автоматизованих системах та програмному забезпеченні;

– пропозиції щодо вдосконалення автоматизованих систем управління.

5.2. з керівником кожного департаменту та керівником відділу, надавати

- інструкції щодо внесення змін до технології автоматизованої системи управління;

- (docplayer.net) 5.3. експертна оцінка пропозицій щодо автоматизації робочих процесів;

- 5.2. консультування з питань використання автоматизованих систем управління.

5.3. отримання з фінансово-економічним сектором:

- затверджених планів фінансування впровадження автоматизованих систем управління; 5.4;

- 5.4. затверджених планів фінансування інструментів впровадження автоматизованих систем управління; вказівок щодо скорочення витрат; оцінки економічної ефективності автоматизованих систем управління;
- 5.3. програмними продуктами та прикладними програмами для автоматизації процесів обліку та аналізу.
- 5.4. з фінансово-економічними підрозділами щодо надання
 - планів впровадження автоматизованих систем управління;
 - 5.5. інформації, необхідної для проведення економічного аналізу автоматизованих систем управління; 5.6;
 - 5.5. рекомендації щодо використання та модернізації програмного забезпечення; 5.6. рекомендації щодо використання та модернізації програмного забезпечення; 5.7;
 - 5.4. будь-які необхідні модифікації програмного забезпечення.
 - 5.5. з бухгалтерією з питань оформлення квитанцій:
 - 5.6. рекомендації щодо роботи з основними бухгалтерськими документами; зразки бухгалтерських документів.
 - 5.6. з бухгалтерією з питань формування резервів:
 - 5.7. з бухгалтерією: рекомендації щодо використання та оновлення програмного забезпечення; 5.8. з бухгалтерією: рекомендації щодо використання програмного забезпечення та
 - необхідних модифікацій програмного забезпечення.
 - 5.7. з юридичним відділом: отримання
 - рекомендації щодо підготовки договорів та інших комерційних документів; зразки договорів та документів
 - методичну допомогу в підготовці нових видів договорів та документів; та
 - інформацію про зміни в законодавстві щодо здійснення комерційних операцій;
 - роз'яснення чинного законодавства та порядку його застосування;
 - 5.7. консультації щодо нестандартних комерційних ситуацій.

5.8. спільно з юридичним відділом надає

- проекти договорів на юридичну експертизу та погодження;

- 5.9. пошук необхідних нормативно-правових документів та звернень щодо роз'яснення чинного законодавства.

5.9. співпрацює з сектором економічної допомоги з питань

- транспортних засобів на підставі поданих заявок;

- 5.10. отримує від сектору економічної допомоги приміщення та обладнання для матеріально-технічного забезпечення; меблі, оргтехніку та засоби зв'язку для облаштування робочих місць.

5.10. консультує відділ економічної допомоги щодо

- Заявки на транспортні послуги;

- Заявки на ремонт офісних будівель, водопровідних, каналізаційних та електричних мереж;

- заявок на меблі, офісне обладнання та телекомунікаційне обладнання.

6. обов'язки

6.1 Начальник відділу несе відповідальність за якість та своєчасність функціонування відділу автоматизованої системи управління виробництвом.

6.2 Начальник відділу автоматизованої системи управління виробництвом несе персональну відповідальність за:

6.2.1. дотримання чинного законодавства в процесі управління відділом

6.2.2. підготовку, затвердження та подання достовірної інформації в процесі впровадження автоматизованої системи управління виробництвом.

6.2.3. своєчасно та якісно виконувати доручення керівництва.

6.3. обов'язки працівників відділу автоматизованих систем управління виробництвом встановлюються посадовими інструкціями.

3.2. вигоди та витрати від впровадження проекту пакету документації

Таким чином, автором запропоновано пакет документів з фінансового оздоровлення ТОВ "Наdejда Л", який включає положення про фінансове управління та положення про відділ автоматизованих систем управління.

Треба помітити, що заходи, включені у план розвитку антикризового

управління ТОВ “Наdejда Л”, вимагають структурно-функціональних змін в організаційній структурі ТОВ “Наdejда Л” (рис.3.1).

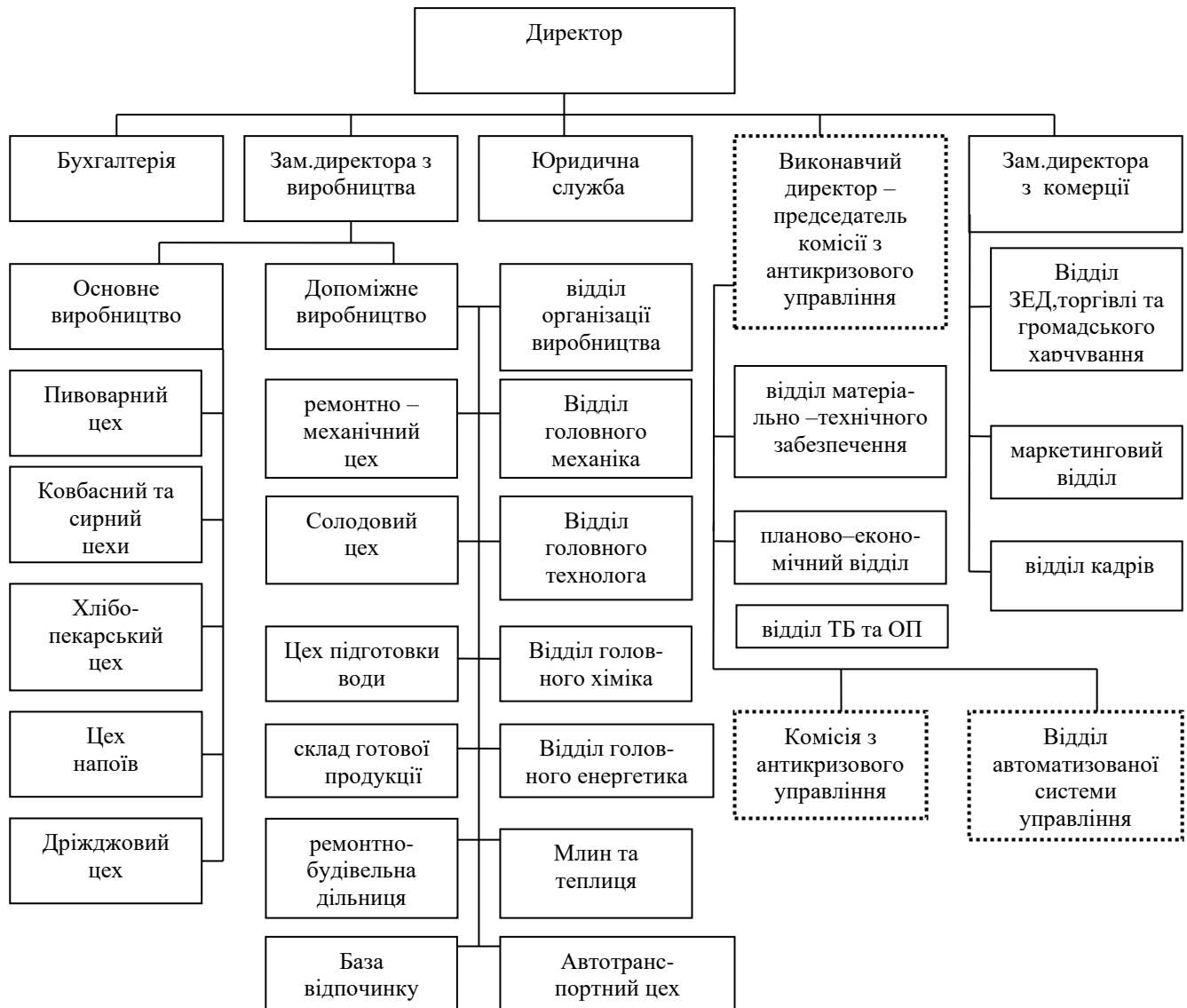


Рис.3.1. Пропонована організаційна структура ТОВ “Наdejда Л”

Рис. 3.1 ілюструє оновлену організаційну структуру ТОВ "Наdejда Л" після запровадження Комітету з управління ризиками та Департаменту автоматизованих систем управління.

Як бачимо, положенням про відділ автоматизованих систем управління ТОВ "Наdejда Л" передбачено створення автоматизованої системи в управлінні фінансами, що дозволяє

- об'єднати бюджетування, оперативне планування та бухгалтерський облік в одну інформаційну систему

- прискорити надання даних
- покращити процеси прийняття управлінських рішень в системі фінансового менеджменту.

Таким чином, зміни в організаційній структурі ТОВ "Наdejда Л", такі як передача функцій антикризового управління правлінню, створення комітету з антикризового управління та створення відділу автоматизованих систем, дозволять інтегрувати антикризове управління в загальну структуру управління компанією та збалансувати внутрішнє і зовнішнє середовище (внутрішні конкурентні сили - позиція в конкурентному середовищі) може бути збережений.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів на ТОВ "Наdejда Л"

Необхідно розрахувати ефекти, які отримає ТОВ "Наdejда Л" від впровадження системи контролю у сфері фінансового оздоровлення та введення спеціального підрозділу - відділу автоматизованих систем управління.

Розроблений "Регламент фінансового контролю" дозволяє підвищити ефективність антикризової діяльності ТОВ "Наdejда Л", оскільки посилює контроль у ключових точках фінансової діяльності, дає змогу оперативно виявляти відхилення та приймати ефективні управлінські рішення.

На рис. 3.3 показано результати впровадження системи контролю на ТОВ "Наdejда Л".

На рисунку 3.3 показані результати впровадження системи контролю на ТОВ "Наdejда Л".3.2 Як видно з 3.2, ТОВ "Наdejда Л" зможе контролювати витрати, збільшувати прибуток і зміцнювати **фінансову стійкість підприємства (specified.ru)** в найближчому майбутньому за рахунок впровадження системи контролю. .

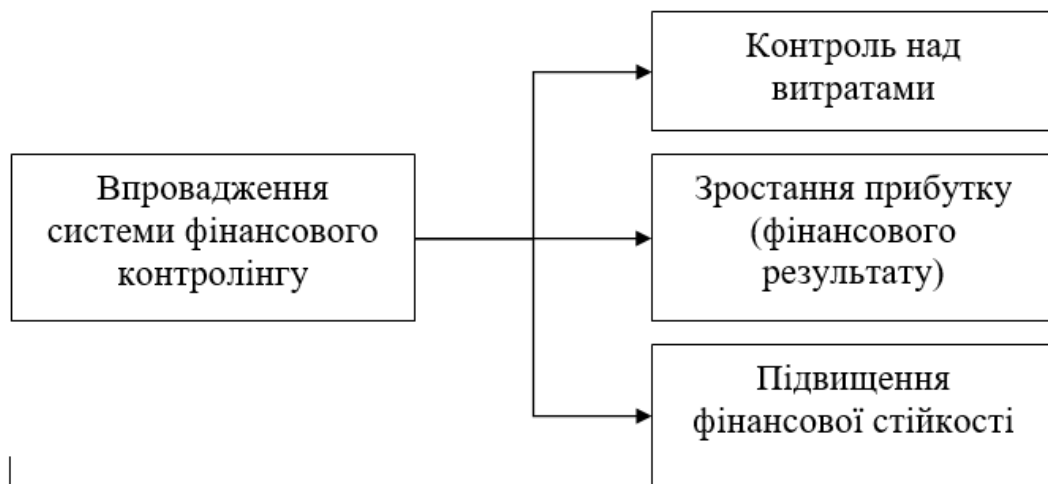


Рис. 3.2. Досягнення ТОВ “Наdejда Л” при впровадженні системи контролінгу

Кількісні розрахунки економічного ефекту від впровадження системи контролінгу в галузі антикризового управління ТОВ (specified.ru) “Наdejда Л” представлено в табл.3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунки економічного ефекту від впровадження системи контролінгу в області антикризового управління ТОВ “Наdejда Л” (тис. грн.)

	Показник	Розрахунки	Значення
Витрати			
1	Покладання функцій по контролінгу в області фінансового планування на 5 працівників	15 тис. грн. на місяць (зарплата) *12 міс.	180
2	Підготовка контрольних щомісячних, щоквартальних звітів керівникам підрозділів	Строк виконання – 1 день. Зарплата 1 дня керівників відп усіх ланок управління –1,5 тис. грн. Кількість підрозділів – 6. $1,5*6*12$	108
РАЗОМ			288
Доходи			
3	Фінансовий результат діяльності	Надходження - 347729,0 грн. Витрати (з урахуванням впровадження контролінгу) -296766,8 грн. $347729,0 - 296766,8 \text{ руб} = 50962,2 \text{ грн.}$	50962,2
Ефект			50674,2

Впровадження контролінгу в систему антикризового управління ТОВ “Наdejда Л” дозволить компанії відстежувати фактичні витрати в (specified.ru) межах запланованих показників.

Факт перевищення фактичних витрат над плановими на 10% можна

вважати прийнятним у діяльності підприємства. Тому авторами даної роботи було враховано перевищення фактичних витрат над плановими на 10%, що склало 296766,8 грн. **Дохід від впровадження контролінгу (specified.ru)** у сфері фінансової реструктуризації ТОВ "Наdejда Л" становить 50962,2 тис. грн.

Щорічні витрати, пов'язані із здійсненням контролю у сфері фінансової реструктуризації ТОВ "Наdejда Л", становлять 288 тис. грн.

Ефект від запровадження контролю **у сфері фінансового оздоровлення ТОВ "Наdejда Л"** дорівнює 50674,2 тис. грн.

Таким чином, впровадження системи фінансового контролінгу на підприємстві дозволяє значно підвищити ефективність всього процесу планування фінансової діяльності.

Трудомісткість обробки (specified.ru) детальної інформації по центрах витрат величезна і важко піддається ручній обробці. Економісти поспішають закликати до автоматизації роботи, оскільки **для них робота (specified.ru)** з системою управління є додатковим навантаженням, навіть якщо збір планової інформації та інформації про результати діяльності **відбувається раз на місяць. Якщо** буде прийнято рішення збирати інформацію про результати діяльності **раз на тиждень, (specified.ru)** відділи не встигатимуть обробляти та надавати інформацію, а бухгалтер не встигатиме консолідувати всі дані по компанії. Таким чином, якщо проводки та обробка залишків на рахунках, або амортизація та нарахування заробітної плати мають бути автоматизовані, то операції контролю також мають бути автоматизовані. Це пов'язано з необхідністю автоматизації виконання контрольних функцій на основі впровадження автоматизованих робочих місць працівників та персоналу з обліку та аналізу на основі використання сучасних інформаційних технологій і технічних засобів.

Тому впровадження Положення про фінансове управління передбачає введення штатної одиниці - відділу автоматизованих систем управління, як інструменту фінансового оздоровлення ТОВ "Наdejда Л" і, відповідно,

створення окремого внутрішнього документу - Положення про відділ автоматизованих систем управління.

З точки зору фінансового оздоровлення ТОВ "Наdejда Л", введення штатної одиниці "Відділ автоматизованих систем управління" та Положення про нього сприятиме створенню та розвитку інтегрованої автоматизованої системи, яка забезпечить охоплення всіх напрямків планування та відображення в оперативному, податковому та бухгалтерському обліку.

Витрати на впровадження цього відділу, що складаються з найму співробітників та придбання і використання програмних пакетів, в цілому є незначними, але дозволять автоматизувати процеси управління фінансами ТОВ "Наdejда Л" і тим самим вплинуть на їх якість та ефективність.

Тому в якості пропозиції щодо вдосконалення антикризового управління на ТОВ "Наdejда Л" було розроблено наступний пакет документів.

- План заходів з розвитку антикризового управління
- Положення про комітет з антикризового управління
- Положення про фінансовий менеджмент.
- Положення про автоматизовану систему фінансового управління.

Ці пропозиції дозволять підвищити ефективність процесів антикризового управління ТОВ "Наdejда Л", тобто забезпечити контроль над витратами, збільшити прибуток, (4ua.co.ua) зміцнити фінансову стійкість компанії та вдосконалити процеси антикризового управління.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління - це цілий комплекс взаємозалежних заходів від ранньої діагностики кризи до заходів для його подолання, тобто сутність антикризового управління полягає в комплексі заходів щодо прогнозування, виявлення, попередження й усуненню кризових явищ на підприємстві.

Антикризове управління базується на принципах, які й відрізняють антикризове управління від звичайного: принцип ранньої діагностики криз на підприємстві; терміновості реагування на кризові явища, адекватності реагування підприємства на ступінь реальної погрози його фінансовій рівновазі, повній реалізації внутрішніх можливостей виходу підприємства із кризового стану. В антикризовім керуванні виділяють наступні функції: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу із кризи, стабілізація нестійких ситуацій, мінімізація втрат і упущених можливостей, своєчасне прийняття розв'язків.

У практиці антикризового управління розроблена багата методологічна база, що розділяється на дві більші групи методів: діагностичні й спрямовані на подолання кризи, які, у свою чергу, усередині діляться на ряд конкретних методів.

В економічній літературі зустрічаються різні підходи до визначення поняття антикризового управління, більшість з них сходяться в тому, що антикризове управління це система заходів (принципів, методів) спрямованих на попередження, оперативне виявлення кризового стану та створення відповідних передумов для їх швидкого подолання, але є й інші підходи.

Антикризове управління підприємством це процес, основним змістом якого є підготовка, ухвалення і реалізація управлінських рішень щодо попередження фінансових криз, їх подолання і мінімізації їх негативних наслідків. Особливістю цього управління порівняно з іншими функціональними видами управління підприємством є те, що через кризові

умови ухвалення управлінських рішень часто здійснюється в умовах зниження керованості підприємством, дефіциту часу, високого ступеня невизначеності, конфліктності інтересів різних груп власників або працівників. Для здійснення антикризового фінансового управління на підприємстві часто створюється спеціальна група висококваліфікованих менеджерів, що наділяється особливими повноваженнями в ухваленні і реалізації управлінських рішень, а також відповідними фінансовими ресурсами.

У бакалаврській дипломній роботі було досліджене підприємство ТОВ “Наdejда Л”, що займається випуском продукції широкої номенклатури, але концентрує увагу на випуску дріжджів.

Проведений аналіз фінансово-господарчої діяльності ТОВ “Наdejда Л” за 2020-2022 рр. дозволив виявити такі проблемні моменти, як низька частка власного капіталу, збільшення суми позикових засобів, збільшення й значна питома вага дебіторської заборгованості, низька платоспроможність.

У ході дослідження був проведений SWOT-Аналіз, у якому розглядаються внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства й зовнішні можливості й погрози. Також за допомогою опитування й анкетування були отримані результати експертних оцінок застосування антикризових заходів і методів і їх ефективності.

У результаті проведеного SWOT-Аналізу й отриманих експертних оцінок були визначені основні проблеми діяльності ТОВ “Наdejда Л”, до яких ставляться слабкий фінансовий контроль і відсутність автоматизації інформаційних потоків для прийняття управлінських розв'язків. Таким чином, виявлені проблеми формують напрямку діяльності ТОВ “Наdejда Л” для розвитку антикризового управління.

У якості пропозицій з удосконалювання антикризового управління в ТОВ “Наdejда Л” був розроблений комплект документів, до складу якого ввійшли:

5. План заходів щодо розвитку антикризового управління ТОВ “Наdejда Л” на 2021 рік;
6. Положення про комісію з антикризового управління;
7. Положення про фінансовий контролінг;
8. Положення про систему автоматизації у фінансовому контролінгу.

Заходи, включені в план заходів щодо розвитку антикризового управління ТОВ “Наdejда Л”, вимагають структурно-функціональних змін в організаційній структурі ТОВ “Наdejда Л” - таких, як додавання функцій антикризового управління виконавчому директорові, створення комісії з антикризового управління й відділу автоматизованої системи, що в підсумку дозволить включити напрямок по антикризовим керуванню в загальну систему управління підприємством у цілому, тим самим підтримуючи баланс внутрішнього й зовнішнього середовища (внутрішня конкурентоспроможність – положення в конкурентнім середовищі).

Розглядаючи стан конкуренції в даній галузі ТОВ “Наdejда Л” виділяє 4 групи конкурентів. Це виробники з України, з країн ближнього зарубіжжя, дальнього зарубіжжя та підприємства, що виробляють товари-замінники. Серед українських виробників реальним конкурентом може бути лише ТОВ “Наdejда Л” м.Кривий Ріг у минулому це “Криворізький дріжджовий завод”, який протягом 28 років був відомим в Україні та ближньому зарубіжжі виробником хлібопекарських дріжджів.

Поставки продукції аналізованого підприємства на ринок у 2022 р. відносно 2021 р. зменшилися на 38,8%. В останні роки значно зменшились експортні поставки на ринок Білорусії, аж до їх повного зникнення у 2021 р. і їх поновлення у 2022 р. Поставки на ринок Молдови порівняно з минулим роком підвищились на 38,7%.

У цілому, ТОВ “Наdejда Л” зменшив обсяги постачання дріжджів на експорт на 291 тон, або на 11%, що викликано нестабільною ситуацією на ринку у 2022 році. Все це вимагало пошуку шляхів удосконалення управління зовнішньоекономічною діяльністю на підприємстві.

При здійсненні антикризових заходів ТОВ “Надежда Л” буде проводити рекламну політику відштовхуючись від цілей поточної діяльності. Рекламна кампанія буде розділена на два етапи. Перший буде проводитись на початковій стадії діяльності заводу – проникненні на ринки країн ближнього зарубіжжя, другий – під час закріплення на обраному сегменті та запланованого розширення частки ринку. Реалізація запропонованих заходів в межах стратегічного й тактичного планування зовнішньоекономічної діяльності на ТОВ “Надежда Л” дозволить суттєво покращити конкурентні позиції підприємства, сприятиме досягненню його стратегічних цілей, позитивне вплине на його фінансово-економічне становище.

Необхідною умовою виконання поставлених задач є регулярне проведення комплексу стратегічних досліджень, які повинні містити у собі:

1. Регулярне проведення маркетингових досліджень ринку й аналізу конкурентного середовища підприємства;
2. Дослідження внутрішнього потенціалу підприємства;
3. Постійну оцінку ступеня задоволення замовників підприємства;
4. Захист інтересів підприємства на зовнішніх ринках (участь у поточних розслідуваннях; моніторинг погрози порушення нових розслідувань);
5. Здійснення комплексу рекламних заходів.

Дані пропозиції дозволять підвищити ефективність процесу антикризового управління ТОВ “Надежда Л”, а саме: забезпечити контроль над витратами, збільшити прибуток, підсилити фінансову стійкість підприємства, якісно поліпшити процес антикризового управління.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамова І. О. Методичні засади оцінки системи антикризового управління підприємством / І. О. Абрамова // Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. - 2018. - Вип. 15. - С. 6-13. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esnem_2018_15_3.
2. Акулюшина М. О. Особливості антикризового управління на виробничих підприємствах / М. О. Акулюшина, М. В. Гижиця // Економіка. Фінанси. Право. - 2020. - № 4(3). - С. 29-33. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfipr_2020_4\(3\)_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esfipr_2020_4(3)_8).
3. Андрусів У. Я. Контролінг як ефективна технологія антикризового управління / У. Я. Андрусів, І. І. Атаманюк // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 25. - С. 58-61. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_25_14.
4. Балаш Л. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством / Л. Балаш, О. Бінерт, О. Лисюк // Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія : Економіка АПК. - 2020. - № 27. - С. 44-47. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2020_27_9.
5. Батрак О. В. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи / О. В. Батрак, І. О. Тарасенко // Причорноморські економічні студії. - 2020. - Вип. 52(1). - С. 111-115. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52\(1\)_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2020_52(1)_19).
6. Бровко Л. І. Економічна сутність антикризового управління підприємством / Л. І. Бровко, А. Ю. Сірко, Г. В. Крюкова // Modern economics. - 2019. - № 15. - С. 36-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_15_7.
7. Воскобоева О. В. Антикризове управління - передумова розвитку сучасного підприємства / О. В. Воскобоева, О. С. Ромащенко // Економіка.

- Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 3. - С. 87-92. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_3_14.
8. Головка В. І. Антикризове управління в системі функціонування підприємства / В. І. Головка, Д. В. Шестопапов // Молодий вчений. - 2019. - № 1(2). - С. 438-441. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1\(2\)__45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2019_1(2)__45).
 9. Гудзь О. Є. Принципи антикризового управління підприємств / О. Є. Гудзь, А. В. Півнюк // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2022. - № 3-4. - С. 12-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2022_3-4_4.
 10. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств / О. Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2019. - № 2. - С. 4-10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2019_2_3.
 11. Гуржій Н. М. Антикризове управління / Н. М. Гуржій, Н. П. Кулачок // Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. - 2018. - Вип. 4. - С. 20-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_4_4.
 12. Демчук Н. І. Теоретико-методичні підходи до формування ефективної системи антикризового управління підприємством / Н. І. Демчук, А. Ю. Сірко, М. А. Рондова // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 3(1). - С. 199-205. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3\(1\)__31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_3(1)__31).
 13. Діденко Є. О. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами / Є. О. Діденко, А. С. Фесюк // Економіка та держава. - 2018. - № 11. - С. 90-96. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2018_11_19.
 14. Дмитрієв І. А. Оцінювання ефективності антикризового управління на підприємстві / І. А. Дмитрієв, К. О. Горова, О. О. Мельниченко // Економіка розвитку. - 2018. - № 1. - С. 84-92. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2018_1_12.
 15. Дмитрієв, І. А. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах [Текст] : монографія / І. А. Дмитрієв, К. О. Горова, О. О.

- Мельниченко ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : Бровін О. В., 2018. - 285 с.
16. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції / К. І. Докуніна // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 36(1). - С. 113-116. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36\(1\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36(1)__25).
17. Дурман М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення / М. О. Дурман, О. Л. Дурман // Вісник Херсонського національного технічного університету . - 2021. - № 1. - С. 153-161. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2021_1_21.
18. Канцір І. А. Концептуальні засади антикризового управління / І. А. Канцір, М. М. Габер // Причорноморські економічні студії. - 2018. - Вип. 36(1). - С. 129-132. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36\(1\)__29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_36(1)__29).
19. Кириченко С. О. Обмежувальні чинники системи стратегічного антикризового управління підприємством / С. О. Кириченко, Р. В. Тульчинський, А. В. Ружицький, С. О. Тульчинська // Агросвіт. - 2021. - № 5-6. - С. 42-46. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2021_5-6_8.
20. Кифяк В. І. Механізм антикризового управління в корпораціях / В. І. Кифяк, Є. В. Галюк // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2021. - № 11(3). - С. 86-92. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11\(3\)__13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_11(3)__13).
21. Коляденко І. І. Наукові підходи до сутності антикризового управління / І. І. Коляденко, О. П. Кавтиш // Бізнес-навігатор. - 2018. - Вип. 2-2. - С. 7-10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_2-2_3.
22. Кондратенко Н. О. Модель антикризового управління організацією / Н. О. Кондратенко, О. О. Вороніна // Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. - 2019. - Вип. 2. - С. 72-78. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2019_2_15.

23. Кузнецова Г. В. Науково-практичний підхід до впровадження стратегічного контролінгу як ефективного інструмента антикризового управління промисловими підприємствами / Г. В. Кузнецова // Проблеми системного підходу в економіці. - 2019. - Вип. 1(1). - С. 146-151. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1\(1\)_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_1(1)_24).
24. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах / Г. В. Кузнецова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 62. - С. 312-319. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetrp_2018_62_42.
25. Мізіна О. В. Антикризове управління у сучасному менеджменті підприємств / О. В. Мізіна, К. О. Криворучко. // Ефективна економіка. - 2018. - № 11. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_39.
26. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством / Є. Ю. Морозов // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - 2018. - № 3. - С. 114-120. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2018_3_19.
27. Мостенська Т. Л. Інструменти антикризового управління / Т. Л. Мостенська, Е. О. Юрій // Український журнал прикладної економіки. - 2019. - Т. 4, № 1. - С. 64-72. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_1_10.
28. Онісіфорова В. Ю. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством / В. Ю. Онісіфорова, В. К. Сідельнікова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2020. - № 2. - С. 137-145. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2020_2_16.
29. Онісіфорова В. Ю. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством / В. Ю. Онісіфорова, Т. М. Болотова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2020. - № 2. - С. 119-127. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pirpr_2020_2_14.
30. Парій Л. В. Зарубіжний досвід практичної реалізації антикризових інструментів управління підприємством / Л. В. Парій, В.А. Левандовська

- // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2021. - № 4. - С. 93-98. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2021_4_17.
31. Пілецька С. Т. Контролінг в системі антикризового управління / С. Т. Пілецька, Ю. Ю. Копча, С. Ю. Камишна // Економічний вісник Донбасу. - 2022. - № 1. - С. 52-58. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есvd_2022_1_8.
32. Прокопенко Н. С. Структурно-функціональна діагностика антикризового управління підприємств / Н. С. Прокопенко, О. В. Коваленко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2018. - № 3. - С. 20-26. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_3_5.
33. Проценко В. М. Система стратегічного контролінгу в аспекті забезпечення антикризового управління підприємством / В. М. Проценко // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 65. - С. 51-59. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2019_65_8.
34. Прус Ю. І. Діагностика як інструмент антикризового управління підприємством / Ю. І. Прус, К. Д. Сосніна // Молодий вчений. - 2020. - № 12(2). - С. 159-165. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12\(2\)_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_12(2)_16).
35. Ревенко Х. А. Антикризове управління в сучасних умовах / Х. А. Ревенко // Сучасні питання економіки і права. - 2019. - Вип. 1. - С. 36-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2019_1_6.
36. Скляр Є. В. Процесний підхід до управління підприємством в контексті антикризового розвитку / Є. В. Скляр, А. Ю. Ксенофонтowa // Економічний простір. - 2020. - № 156. - С. 155-158. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/есpros_2020_156_30.
37. Сова О. Ю. Сучасна парадигма антикризового управління підприємством / О. Ю. Сова, Є. Ю. Морозов // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. - 2020. - Т. 31(70), № 2(2). - С. 43-47. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31\(70\)_2\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2020_31(70)_2(2)_10).

38. Стратегічне управління. Антикризове управління [Текст] : навч. посіб. / О. М. Кібік [та ін.]. - Одеса : Фенікс, 2019. - 203, [4] с.
39. Стратегічний контролінг в системі антикризового управління промисловими підприємствами [Текст] : монографія / В. В. Прохорова, Ю. В. Ус, Г. В. Кузнецова. - Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2020. - 212 с.
40. Ткаченко, А. М. Вплив антикризового управління на формування стратегії розвитку промислового підприємства [Текст] : монографія / А. М. Ткаченко, С. А. Силенко ; Запоріж. нац. техн. ун-т. - Запоріжжя : ЗНТУ, 2019. - 299 с.
41. Фокіна-Мезенцева К. В. Удосконалення інструментів антикризового управління на підприємстві / К. В. Фокіна-Мезенцева, І. В. Байда // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 5-1. - С. 143-148. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_5-1_27.
42. Халатур С. М. Антикризове управління підприємствами: погляд на світовий досвід / С. М. Халатур, О. М. Карамушка, Л. С. Крючко // Молодий вчений. - 2020. - № 7(2). - С. 230-234. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_7\(2\)__26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_7(2)__26).
43. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства / Р. С. Шаранов // Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки. - 2021. - Вип. 6. - С. 288-296. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_30.
44. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління / О. А. Шатайло // Бізнес Інформ. - 2019. - № 5. - С. 217-226. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2019_5_35.
45. Швець Ю. О. Антикризове управління промисловими підприємствами як передумова покращення їхнього розвитку / Ю. О. Швець, О. О. Чабанець // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. - 2018. - № 3. - С. 29-37. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2018_3_7.

46. Швець Ю. О. Необхідність здійснення антикризового управління в діяльності промислових підприємств / Ю. О. Швець // Інвестиції: практика та досвід. - 2018. - № 14. - С. 48-53. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_14_12.
47. Швець Ю. О. Стратегії антикризового управління в діяльності промислових підприємств: види, основні завдання та проблеми використання / Ю. О. Швець // Науковий погляд: економіка та управління. - 2018. - № 4. - С. 71-78. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2018_4_12.
48. Шмалій Л. В. Удосконалення системи антикризового управління підприємством / Л. В. Шмалій, А. А. Шевченко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2021. - № 2. - С. 66-70. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2021_2_15.
49. Шуміло О. С. Аналіз наукових підходів до визначення суті понять кризи та антикризового управління підприємством / О. С. Шуміло, Н. О. Савченко // Бізнес Інформ. - 2021. - № 4. - С. 11-16. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_3.
50. Щукін Д. В. Теоретичні положення концепції стратегічного антикризового управління діяльністю промислового підприємства / Д. В. Щукін // Інноваційна економіка. - 2019. - № 1-2. - С. 130-135. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2019_1-2_19.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «Наdejда Л», тис. грн.

Актив	2018	2019	2020	2021	Пасив	2018	2019	2020	2021	Зміна			
										2018	2019	2020	2021
1. Найліквідніші активи	1	28	144	7	1. Негайні пасиви	1666	2226	3428	5495	-1165	-2198	-3284	-5488
2. Активи, що швидко реалізуються	460	2083	1455	2374	2. Короткострокові пасиви	1470	892	200	829	-1010	1191	1255	1545
3. Активи, що повільно реалізуються	10017	9524	8430	8897	3. Довгострокові пасиви	-	-	-	-	10017	9524	8430	8897
4. Активи, що важко реалізуються	32704	32993	33271	31361	4. Постійні пасиви	40046	41510	39672	36315	-7342	-8517	-6401	-4954
Баланс	43182	44628	43300	42639	Баланс	43182	44628	43300	42639	0	0	0	0

ДОДАТОК Б

Загальна оцінка стану майна ТОВ «Наdejда Л»

Показник	Період										
	01.01.19		01.01.20			01.01.21			01.01.22		
	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%	абс. приріст	тис.грн	питома вага,%	абс. приріст	тис.грн	питома вага,%	абс. приріст
Основні засоби та необоротні активи	32704	75,74	32993	73,93	289	33271	76,84	278	31361	73,55	-1910
Оборотні активи:	10476	24,26	11634	26,05	1158	10021	23,14	-1613	11278	26,45	1257
-запаси	10017	23,20	9524	21,34	-493	8430	19,47	-1094	8897	20,87	467
-дебіторська заборгованість	306	0,71	1904	4,27	1598	1252	2,89	-652	2173	5,10	921
-грошові кошти та їх еквіваленти	1	0,002	28	0,06	27	144	0,33	116	7	0,02	-137
-інші оборотні активи	152	0,35	178	0,39	26	195	0,45	17	201	0,47	6
Витрати майбутніх періодів	2	0,005	1	0,002	-1	8	0,02	7	-	-	-8
Всього майна	43182	100	44628	100	1446	43300	100	-1328	42639	100	-661

ДОДАТОК В

Аналіз джерел формування майна ТОВ «Наdejда Л»

Показник	Період										
	01.01.19		01.01.20			01.01.21			01.01.22		
	тис.грн	питома вага,%	тис.грн	питома вага,%	абс. приріст	тис.грн	питома вага,%	абс. приріст	тис.грн	питома вага,%	абс. приріст
Власний капітал	40046	92,74	41510	93,01	1464	39672	91,62	-1838	36315	84,93	-3357
Позичені кошти:	3136	7,31	3118	6,99	-18	3628	8,38	510	6324	14,83	2696
- довгострокові позики	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- короткострокові позики	1470	3,40	892	2,00	-578	200	0,46	-692	829	1,94	629
- кредиторська заборгованість	1666	3,86	2226	4,99	560	3428	7,92	1202	5495	12,89	2067
Джерела формування майна	43182	100	44628	100	1446	43300	100	-1328	42639	100	-661

ДОДАТОК Д

Анкета

«Методи антикризового управління, використовувані в ТОВ «Наdejда Л»

Перед Вами представлені методи, використовувані в антикризовім управлінні. Просимо Вас заповнити графи 2 і 3.

Бали для заповнення графи 2: 3 – завжди 2 – часто 1 - рідко 0 - ніколи		Бали для заповнення графи 3: 5 – ефективно; 4 – добре; 3 – задовільно; 2 - неефективно	
Методи		Частота використання в практиці антикризового управління	Оцінка ефективності
моніторинг зовнішнього середовища			
системний аналіз сигналів про можливі зміни стану й конкурентного статусу фірми			
аудит фінансового стану			
аналіз кредитної політики й заборгованості компанії			
визначення ризиків			
оцінка поточного стану організації й прогнозування її можливих станів у майбутньому			
використання ноу-хау			
позиціонування торговельної марки			
оптимізація кадрової роботи			
боротьба за якість			
цінова політика			
скорочення витрат			
збільшення вступу грошей			
проведення реструктуризації кредиторської заборгованості			
визначення стратегії розвитку організації			
проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.			