

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

САХОКІЯ Олександр Сергійович

(студент групи ЕПМ-20)

Ч - 2.1
18.12.2023

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ПІД ЧАС КРИЗОВИХ ЯВИЩ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійна програма «Економіка»)

Допущено до захисту
протокол № 14
від 18 грудня 2023 р.
завідувач кафедри фінансів
та цифрової економіки,
д.е.н., проф. Н.Г. Виговська

(підпис)

Науковий керівник

к.е.н., доц. Обіход С.В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент

д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Анотація

Сахокія О.С. Ефективне управління бізнесом під час кризових явищ.

Магістерська робота представлена на здобуття освітнього ступеня «магістр» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

Дослідження присвячено діагностиці кризового стану, загрози, розробка політики запобігання банкрутства мережи магазинів ТОВ "ANDI".

Здійснено аналіз суті поняття кризова ситуація. Уточнено діагностику в антикризовій діяльності підприємства та методичні підходи до оцінки ефективності системи антикризового управління.

Розглянуто організаційно-правові характеристики ТОВ "ANDI"; фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ "ANDI". Проведено оцінку ефективності антикризового управління ТОВ "ANDI".

Описано світовий досвід антикризового управління підприємством та трансформація антикризового управління підприємствами в сучасних умовах; обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення системи антикризового управління ТОВ "ANDI"; оцінку ефективності впровадження комплексу антикризових рішень в умовах ТОВ "ANDI".

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані як в науковій, так і в практичній діяльності з метою ефективного управління бізнесом у торгівлі під час кризових явищ. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення діяльності як ТОВ "ANDI", так і аналогічних підприємств торгівлі.

Ключові слова: криза, кризові явища, антикризове управління, діагностика, управління бізнесом

Annotation

Sakhokia O. S. effective business management during crisis phenomena.

The master's thesis is submitted for the educational degree "Master" of the field of knowledge 05 "social and behavioral sciences" specialty 051 "Economics". - State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2023.

The study is devoted to the diagnosis of the crisis state, threats, and development of a policy to prevent the bankruptcy of the LLC "ANDI" store chain.

The essence of the concept of crisis situation is analyzed. Diagnostics in the anti-crisis activities of the enterprise and methodological approaches to assessing the effectiveness of the anti-crisis management system are clarified.

Organizational and legal characteristics of LLC "ANDI"; financial and economic analysis of the activities of LLC "ANDI" are considered. The effectiveness of anti-crisis management of LLC "ANDI" was evaluated.

The article describes the world experience of anti-crisis enterprise management and transformation of anti-crisis Enterprise Management in modern conditions; justification of a set of measures to improve the anti-crisis management system of LLC "ANDI"; assessment of the effectiveness of implementing a set of anti-crisis solutions in the conditions of LLC "ANDI".

The practical significance of the obtained research results lies in the fact that the results of the research can be used both in scientific and practical activities for the purpose of effective business management in trade during crisis phenomena. The results of the study can be used to improve the activities of both LLC "ANDI" and similar retail enterprises.

Keywords: crisis, crisis phenomena, anti-crisis management, diagnostics, business management

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	8
1.1. Поняття кризи в системі функціонування підприємства та фактори, що обумовлюють їх виникнення	8
1.2. Характеристика кризового стану підприємства.....	12
1.3. Теоретичні засади та механізм антикризового управління сучасного підприємства	17
1.4. Діагностика в антикризовій діяльності підприємства та методичні підходи до оцінки ефективності системи антикризового управління.....	24
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ "ANDI"	29
2.1. Організаційно-правові характеристики ТОВ "ANDI"	29
2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ "ANDI"	34
2.3. Оцінка ефективності антикризового управління ТОВ "ANDI".....	41
Висновок до розділу II	51
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ "ANDI".....	53
3.1. Світовий досвід антикризового управління підприємством та трансформація антикризового управління підприємствами в сучасних умовах	53
3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення системи антикризового управління ТОВ "ANDI"	59
3.3 Оцінка ефективності впровадження комплексу антикризових рішень в умовах ТОВ "ANDI"	64
Висновок до розділу III.....	69
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	76
ДОДАТКИ.....	84

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку української економіки характеризується низкою особливостей, основні з яких є наслідком економічної, політичної та соціальної нестабільності. Економіка вразлива і приречена на вплив таких факторів, як: різкі інфляційні коливання, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів тощо. У цьому ланцюгу негативних ланок особливе місце займає зменшення платоспроможності або банкрутство.

В сучасному світі, де бізнес-середовище є динамічним та непередбачуваним, ефективне управління бізнесом у мережах магазинів стає важливою складовою успіху. Особливо це стає актуальним під час кризових явищ, таких як економічні зміни, пандемії, природні катастрофи тощо. В умовах нестабільності та викликів, керівники мереж магазинів знаходяться перед завданням не лише збереження власного бізнесу, а й розвитку в умовах обмежень.

В даному контексті, важливо визначити ключові аспекти ефективного управління в умовах кризи. По-перше, це стратегічне планування та гнучкість, які дозволяють мережам магазинів адаптуватися до змін у середовищі та реагувати на негативні впливи. По-друге, важливо розглядати аспекти управління персоналом, включаючи збереження мотивації та підтримання командного духу під час труднощів.

Управління мережами магазинів під час кризових явищ вимагає від керівників не лише стратегічного мислення, а й гнучкості, та оперативності в прийнятті рішень. Використання інноваційних стратегій та активне лідерство можуть допомогти не лише подолати труднощі, а й забезпечити розвиток бізнесу в умовах невизначеності та кризи.

Дослідженням сутності, розробкою методик і критеріїв прогнозування банкрутства займалися такі провідні зарубіжні вчені як Е. Альтман, А. Бівер, Д. Дюран, Г. Кадиков, В. Ковальов, В. Кривеженко, Р. Ліс, І. Маник, Н. Сабліна, Р. Сайфуллін, Г. Спрінгейт, Дж. Таффлер, У. Тимошенко, Г. Тішоу та інші. Вагомий внесок у вирішення проблемних питань з банкрутства та антикризового

управління зробили вітчизняні вчені такі як: І. Жук, А. Кругленко, А. Матвійчук, О. Терещенко, Т. Тесленко та ін.

Мета дослідження полягає в діагностиці кризового стану, загрози, розробка політики запобігання банкрутства мережи магазинів ТОВ "ANDI".

Відповідно до мети дослідження у даній роботі слід вирішити наступні **завдання:**

- аналіз суті поняття кризова ситуація, банкрутство підприємства та еволюція поглядів на політику запобігання банкрутства;
- аналіз характеристики кризового стану підприємства;
- проаналізувати теоретичні засади та механізм антикризового управління сучасного підприємства;
- описати діагностику в антикризовій діяльності підприємства та методичні підходи до оцінки ефективності системи антикризового управління;
- розглянути організаційно-правові характеристики ТОВ "ANDI";
- окреслити фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ "ANDI";
- здійснити оцінку ефективності антикризового управління ТОВ "ANDI";
- описати світовий досвід антикризового управління підприємством та трансформація антикризового управління підприємствами в сучасних умовах;
- здійснити обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення системи антикризового управління ТОВ "ANDI";
- провести оцінку ефективності впровадження комплексу антикризових рішень в умовах ТОВ "ANDI".

Об’єкт дослідження - діагностика кризового стану, загрози.

Предмет дослідження - розробка політики ефективного управління бізнесом під час кризи та запобігання банкрутства підприємства.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що результати дослідження можуть бути використані як в науковій, так і в практичній діяльності з метою ефективного управління бізнесом у торгівлі під час кризових явищ. Результати дослідження можуть бути використані для

вдосконалення діяльності як ТОВ "ANDI", так і аналогічних підприємств торгівлі.

Апробація результатів дослідження та публікації. Результати проведеного дослідження доповідалися на засіданні секції «Проблеми та перспективи розвитку економіки» Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки (м. Житомир, 15-19 травня 2023 року) та опубліковані у збірнику тез:

Сахокія О.С., Обіход С.В. Ефективне управління бізнесом під час кризових явищ. Тези Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир : «Житомирська політехніка», 2023. С. 322-323. Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/06/3-vplyv-innovatsiynykh.pdf>

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

1.1. Поняття кризи в системі функціонування підприємства та фактори, що обумовлюють їх виникнення

Криза економічних систем завжди викликала інтерес учених з різних країн, проте, переважно, вона досліджувалась на макрорівні. До недавнього часу питання кризи на рівні окремих підприємств не отримувало достатнього вивчення від науковців. Це призвело до того, що керівники підприємств та менеджери не мали можливості ефективно впливати на розвиток кризових явищ і зробити кризу менш непередбаченою. Однак в останні роки загострення макроекономічної нестабільності навіть у країнах з розвиненою ринковою економікою, яка традиційно була стабільною, значно погіршили умови функціонування та розвитку всіх суб'єктів господарювання та призвели до збільшення невизначеності зовнішнього середовища. Ці події викликали зростання зацікавленості науковців у кризових явищах, зокрема, збільшилась увага до вивчення криз на мікрорівні, їх впливу та наслідків для функціонування та розвитку підприємств [23].

Термін "криза" (від грецького "krisis" - рішення, повторний пункт, результат) перш за все вказує на різкий, значущий перелом, важкий перехідний стан. Криза є складною економічною категорією, системою поглядів на її економічну сутність, яка постійно розвивається. Можна виділити три підходи до визначення сутності кризи: 1) криза як значна проблема або ситуація з високою ймовірністю негативних наслідків; 2) криза як природний процес у життєдіяльності системи; 3) криза як порушення рівноваги соціально-економічної системи [53].

Розглядаючи кризу як явище, виявляється, що вона також є необхідною для системи, що розвивається, - в даному випадку для підприємства, - так само, як і

стабільний стан. Тому це явище слід розглядати як переломний момент у розвитку підприємства, що відкриває простір для нового етапу економічних змін.

Деякі науковці вважають, що криза є характерною лише для процесів макроекономічного розвитку, а на рівні фірми чи підприємства вона виявляється лише як більш-менш гостра проблема, спричинена помилками чи непрофесіоналізмом управління. Ці проблеми не є виявом кризи розвитку, оскільки вони не обумовлені об'єктивними тенденціями, але виникли внаслідок деяких зовнішніх факторів. Такий погляд є вузьким і може мати негативні наслідки в управлінні. Якщо приймати ці позиції у внутрішньофірмовому управлінні, то при розробці, наприклад, стратегії розвитку, немає необхідності передбачати і враховувати можливість кризи. Однак наскільки реальною буде така стратегія, якщо кризи насправді є необхідним імпульсом для змін?

Поняття "криза" тісно пов'язане із поняттям "ризик", що впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Виключення кризи призводить до втрати гостроти сприйняття ризику, робить несподіваними не лише кризові ситуації, але й звичайні помилки.

Проблему кризи підприємств широко досліджують в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних науковців (табл. 1.1). Однак зміст поняття "криза" ще й досі не отримав достатнього повного та глибокого обґрунтування.

Таблиця 1.1

Трактування сутності поняття "криза"

Автор 1	Визначення 2
Борзенко В.І. [5]	Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, на якому вона зазнає впливу ззовні чи зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування.
Глебова А.О. [9]	Криза – це ситуація, позначена високою небезпекою, станом непевності, відчуттям невідкладності.
Гой В. В. [11]	Криза – це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдавати серйозної шкоди усій організації: працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації.
Діденко Є. О. [15]	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі.

Продовження табл. 1.1

1	2
Кривов'язюк І.В. [23]	Криза – це складний загострений стан, різкий перелом або занепад.
Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. [25]	Криза – це несподівана і непередбачувана ситуація, яка загрожує пріоритетними цілями організації при обмеженому часі для прийняття рішення.
Лановська Г.І., Лях Ю.В. [29]	Криза – це перелом, будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого положення до іншого, яке суттєво відрізняється за основними параметрами
Лігоненко Л. О. [31]	Криза – це зростання кількості взаємопов'язаних кризових явищ, які призводять до незначного погіршення окремих показників діяльності підприємства, але не спричиняють руйнації системи самозбереження.
Мазнев Г.С., Заїка С.О., Грідін О.В. [33]	Криза – це крайнє загострення внутрішньовиробничих і соціально-економічних відносин, а також відносин організації з зовнішньоекономічним середовищем.
Малий І.Й., Радіонова І.Ф., Ємельяненко Л.М. [35]	Криза – це будь-яке відхилення від стану рівноваги, будь-яке обурення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми.
Маховка В. М. [37]	Криза – незапланований і небажаний, обмежений по часу процес, який Може істотно завадити або навіть унеможливити функціонування підприємства
Олешко А. А. [45]	Криза – пошкодження внутрішніх механізмів підтримки адаптивності, гнучкості та сталості, які забезпечують підтримку рівноважного стану підприємства.
Ромашова Я. В. [51]	Криза підприємства викликається невідповідністю його фінансово-господарських параметрів параметрам навколишнього середовища.
Ткаченко А. М., Силенко С. А. [60]	Криза – це сукупність ситуацій, які збільшують імовірність появи неплатоспроможності підприємства та їхні розміри провокують виникнення загроз із зовнішнього і внутрішнього середовища та можуть призвести до руйнування організаційного, економічного і виробничого механізму функціонування.

Криза представляє собою наростання внутрішніх суперечностей у соціально-економічній системі як всередині неї, між її ключовими компонентами (персоналом, технікою, технологією, виробництвом, фінансами і т.д.), так і внаслідок взаємодії окремих соціально-економічних систем (людина, група, підприємство, національна економіка, світове господарство). Це загрожує стійкості системи у зовнішньому середовищі і перешкоджає виконанню місії, цілей або завдань підприємства.

Вивчення можливості виникнення кризи на підприємстві пов'язане з аналізом його життєдіяльності та розвитку (рис. 1.1).

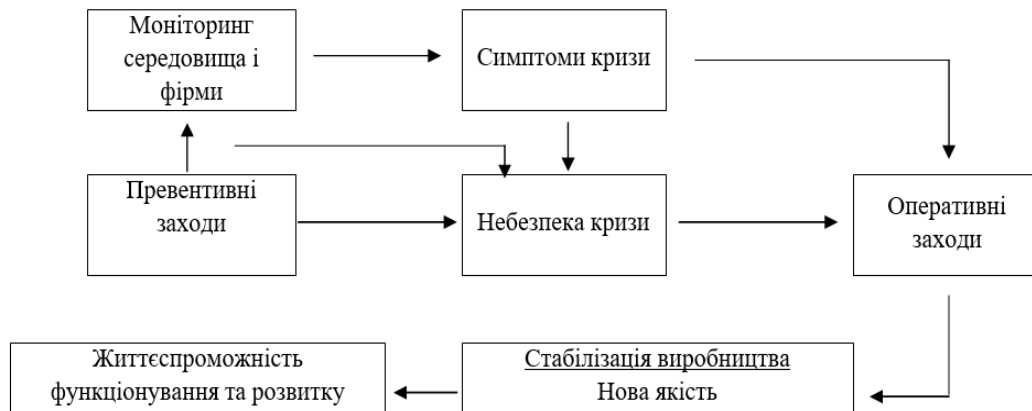


Рис. 1.1 Виникнення небезпеки кризи на підприємстві [1]

Функціонування та розвиток є взаємопов'язаними процесами: функціонування обмежує розвиток, а водночас є його необхідною основою. Розвиток, у свою чергу, руйнує певні аспекти функціонування, створюючи умови для більш стійкого здійснення їх у майбутньому. З цього випливає циклічна тенденція розвитку криз, яка виникає в результаті боротьби між функціонуванням і розвитком, а також накопиченням протиріч у межах режиму "функціонування" та необхідністю переходу на режим "розвиток". Таким чином, криза розглядається як один із природних станів життєдіяльності, випадок перехідних процесів.

Кризи не тільки відображають суперечності між функціонуванням та розвитком, але можуть також виникати у самому процесі функціонування. Ці суперечності можуть виникати між кількісними та якісними характеристиками продукції та відповідними характеристиками ринкового попиту, можливою та необхідною виробничою потужністю підприємства, необхідним обсягом ресурсів та їх можливістю залученням, цінами пропозиції та попиту на них, ринковою вартістю продукції та витратами виробництва, фактичним та плановим розподілом прибутку, системою управління та його організаційно-

правовою формою, численними посередниками, власним капіталом та заборгованістю, а також кредитуванням та відсотками за кредитами [4].

1.2. Характеристика кризового стану підприємства

Кризовий стан підприємства - це період, коли організація стикається з серйозними труднощами, які можуть загрожувати його існуванню і розвитку. Характеристика кризового стану підприємства включає ряд ознак і проблем, які свідчать про його нестабільний фінансовий стан і нездатність до ефективного управління. Ось деякі ключові аспекти, які можуть бути характерними для кризового стану підприємства:

1. Фінансові труднощі:

- Низька рентабельність і прибутковість.
- Збільшення боргового навантаження.
- Затримки у виплатах поставникам і кредиторам.
- Дефіцит готівки і нестабільність фінансового положення.

2. Низька продуктивність і ефективність:

- Зменшення виробничої потужності і вибуття обладнання з ладу.
- Погіршення якості продукції або послуг.
- Велика кількість браку та відходів.

3. Кадрові проблеми:

- Збільшення рівня втрат працівників і зменшення мотивації персоналу.
- Конфлікти в колективі та зменшення комунікації між різними рівнями управління.

- Зниження кваліфікації працівників через відсутність навчання і розвитку.

4. Недооцінка ринкових тенденцій:

- Неспроможність пристосуватися до змін в зовнішньому середовищі.
- Неправильна стратегія маркетингу та конкурентоспроможність.

5. Управлінські проблеми:

- Несправжня або неефективна стратегія управління.
- Неспроможність приймати швидкі та ефективні рішення.
- Відсутність чіткої відповідальності та контролю.

6. Законодавчі труднощі:

– Конфлікти з податковим законодавством або іншими регуляторними вимогами.

- Юридичні проблеми, такі як судові позови та штрафи.

7. Втрата довіри і репутації:

- Негативне ставлення споживачів і партнерів.
- Погіршення репутації в галузі та серед інвесторів.

Для подолання кризового стану підприємство повинно ретельно аналізувати свою ситуацію, розробляти ефективні стратегії відновлення і вживати невідкладних заходів для виправлення проблем. Важливо мати на увазі, що кожна ситуація унікальна, і потребує індивідуального підходу для вирішення проблем.

Під час аналізу діяльності підприємств можна виділити певні групи факторів, які призводять до зниження стійкості підприємства і можуть спричинити виникнення кризового стану (табл. 1.2). Серед цих факторів виділяються місце виникнення, наслідки прояву кризових явищ, ступінь їхнього прояву, взаємообумовленість, тривалість та підхід до визначення.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів, що обумовлюють кризові явища в діяльності підприємства

Класифікаційна ознака	Види факторів	Характеристика
1	2	3
Місце виникнення	Внутрішні	Виникнення та інтенсивність прояву залежить від діяльності підприємства, провокується певними рішеннями, подіями або внутрішнім станом системи.
	Зовнішні	Виникнення та інтенсивність прояву не залежить від діяльності підприємства, обумовлюється станом зовнішнього оточення.
Наслідки прояву	Загальні	Їх дія призводить до погіршення загальних умов здійснення підприємницької діяльності

Продовження табл. 1.2

1	2	3
Наслідки прояву	Специфічні	Їх дія погіршує перспективи діяльності підприємств окремого профілю діяльності (галузі, спеціалізації).
	Індивідуальні	Їх дія безпосередньо спричиняє виникнення ситуації банкрутства конкретного підприємства.
Ступень впливу	Основні	Значний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.
	Другорядні	Побічний вплив на виникнення кризових явищ та ситуації банкрутства.
Взаємо-обумовленість	Незалежні	Визначаються певними подіями або тенденціями.
	Похідні	Наслідок у результаті дії причинно-наслідкового зв'язку.
Час дії	Постійні	Визначають загальний рівень загрози появи кризових явищ.
	Тимчасові	Посилюють рівень загрози появи кризових явищ внаслідок тих чи інших подій.
Підхід до визначення	Потенційні	Визначається сутністю явищ та процесів, що обумовлюють ймовірність виникнення ознак кризи та неплатоспроможності підприємства.
	Фактичні	Результат досліджень процесу розвитку кризи конкретного підприємства, що визначені в перебігу проведення спеціального дослідження.

Під час дослідження кризових ситуацій основним є виділення групи зовнішніх і внутрішніх факторів, а також визначення факторіальних підгруп у межах кожної з них. Важливо усвідомлювати, що менеджери підприємства можуть безпосередньо впливати на внутрішні фактори, тоді як на зовнішні вплив є частковим і опосередкованим.

Зовнішні кризові фактори включають в себе ті, що виникають поза межами підприємства і впливають на його діяльність. Це можуть бути економічні труднощі на ринку, політичні або правові зміни, зміни в споживчому попиті, конкуренція та інші зовнішні фактори.

Внутрішні кризові фактори пов'язані з внутрішніми процесами та управлінням підприємством. Це може включати фінансові проблеми, проблеми з управлінням, виробничі труднощі, конфлікти в колективі та інші аспекти внутрішнього устрою підприємства.

Основні зовнішні фактори, що сприяють розвитку кризи підприємства, узагальнено нами в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Зовнішні фактори кризи підприємства (узагальнено на основі даних [1; 5-10])

Підгрупи факторів	Характеристика	Показники
1	2	3
Науково-технічні	Дія яких пов'язана із впровадженням досягнень науки й техніки, визначає конкурентоспроможність окремих товарів, тривалість життєвого циклу окремих виробництв (технологій), імовірність технологічних проривів та ін.	Зниження якості сировини, матеріалів, комплектуючих; відсутність національної інноваційної стратегії; зміни інноваційної активності в країні; згорання державних програм з розроблення прогресивних технологій.
Природно-кліматичні	Визначають кон'юнктуру ринку сировинних та сільськогосподарських ресурсів, обсяги розвитку натурального споживання населення (продуктів, вирощених самостійно на присадибних ділянках), зміни споживчого попиту.	Стихійні лиха, погіршення екологічної ситуації, штрафи за недотримання гранично-допустимих викидів.
Економічні	Характеризують стан розвитку економіки, її галузеву та територіальну структуру, насиченість ринку окремими товарами; тенденції зміни реального рівня доходів населення, обумовлюють сприятливість розвитку бізнесу через рівень інфляції, податків, кредитних ставок, характер та стабільність інструментів державного регулювання бізнесу, особливо регулюючого та податкового, обсяги державного замовлення та фінансування, інвестиційний клімат та ін.	Зростання інфляції; зниження активності фондового ринку; нестабільність валютного ринку; зниження рівня реальних доходів населення; спад кон'юнктури в економіці в цілому; зменшення рівня доходів у населення і зниження купівельної спроможності; посилення монополізму на ринку.
Політичні	Визначають стабільність та спрямованість внутрішньої політики, ставлення держави до підприємницької діяльності, характер державного регулювання економіки, ставлення до реформування відносин власності, заходи щодо захисту споживачів та підприємців	Нестабільність законодавства; загальна політична нестабільність у державі; загострення взаємовідносин між гілками влади; дискримінація підприємства органами влади.
Соціальні	Виявляються у звичках та нормах споживання, відданні переваги одним товарам та негативному ставленні до інших.	Зміна вибору споживачів; зниження попиту на споживчі якості продукції підприємства.

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Демографічні	Дія яких визначає розмір і структуру потреб споживачів (населення), а за відомих економічних передумов - його платоспроможний попит	Негативні демографічні тенденції; зниження культурного рівня населення.
Глобальні	Дія яких визначає можливості подальшого функціонування та розвитку підприємства в цілому	Негативні тенденції глобалізації економіки, вплив пандемії, катастрофи всесвітнього масштабу

Незалежно від ступеня впливу зовнішнього середовища, головною причиною виникнення кризової ситуації є дії або бездіяльність керівництва та управлінського персоналу підприємства в контексті забезпечення ефективного управління. Це важливо для швидкого реагування та протидії впливу різноманітних факторів у складних умовах господарювання. Внутрішні фактори, що сприяють кризі, систематизовано на основі літературних джерел [1; 5-10] та представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Внутрішні фактори, що сприяють розвитку кризи на підприємстві

Підгрупи факторів	Характеристика	Показики
1	2	3
Управлінські	Дія яких пов'язана з неефективним управлінським менеджментом.	Невідповідність сучасним вимогам загальних принципів управління підприємством; відсутність стратегічного підходу; не використання сучасних методів аналізу, планування, прийняття рішень; неправильно визначена місія підприємства; галузі діяльності.
Ресурсно-технологічні	Дія яких пов'язана із неефективним формуванням і використанням всіх видів ресурсів.	Незадовільний стан та якість використання основних фондів, матеріально-сировинних та паливно-енергетичних ресурсів; неефективна закупівельна діяльність та організація виробничого процесу; велика матеріаломісткість виробництва; високий рівень матеріальних втрат; застаріла технологія виробництва; низька якість кадрів управлінського, виконавчого та технічного персоналу; дефіцит та висока плинність кадрів, втрата ключових працівників; неоптимальність виробничої програми; відсутність доступу до стратегічної та оперативної інформації; незадовільний стан системи інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

Продовження табл. 1.4

1	2	3
Ресурсно-технологічні	Дія яких пов'язана із неефективним формуванням і використанням всіх видів ресурсів.	зниження прогресивності використовуваних технологій; збільшення тривалості виробничого циклу; збільшення рівня виробничих запасів; скорочення оборотності коштів.
Маркетингові та збутові	Дія яких пов'язана із неефективною збутовою діяльністю.	Неефективність товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики; незадовільне вивчення та прогнозування попиту; недостатньо диверсифікований асортимент продукції.
Фінансово-інвестиційні	Дія яких пов'язана із неефективним фінансовим та інвестиційним менеджментом.	Неефективна (з точки зору ліквідності) структура активів; збитковість випуску окремих видів продукції (товарів); високий рівень накладних (постійних) витрат; надмірна частка позикового капіталу; висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу; перевищення допустимих меж фінансових ризиків; неефективність формування власного та залучення позикового капіталу. Довготривалість освоєння інвестиційних ресурсів, суттєве перевитрачання інвестиційних ресурсів; недосягнення запланованих обсягів прибутку за здійсненими інвестиційними проєктами; неефективносформований фондовий портфель.

Фактори кризи взаємодіють системно, спричиняючи взаємне посилення негативних наслідків. Згідно з дослідженнями фахівців, перехід до стадії банкрутства не виникає внаслідок впливу лише одного з наведених факторів. Якщо економічний механізм підприємства має достатній рівень надійності, воно може протистояти поглибленню кризи. Проте поєднання причин, які взаємодіють та посилюють свій вплив, разом із ефектом "доміно", може підірвати життєздатність підприємства, призводячи до катастрофічних наслідків.

1.3. Теоретичні засади та механізм антикризового управління сучасного підприємства

Концепція "антикризового управління" виникла в Україні у зв'язку з набуттям чинності Закону України "Про банкрутство", який був прийнятий

Верховною Радою України 14 травня 1992 року. Цей закон став одним із перших в країнах СНД, що регулював схожі відносини. Перехід до ринкової економіки вимагав термінових заходів щодо зміцнення платіжної дисципліни в національному господарстві. Використання шляхів прискореного переходу до ринку, пов'язаного з реформами в банківській, грошовій та податковій системах, призвело до порушення платіжно-розрахункового механізму і викликало загальну кризу неплатежів в економіці. В цих умовах було вирішено впровадити інститут банкрутства. Спочатку антикризове управління було пов'язане з фінансовим оздоровленням державних підприємств, які мали заборгованості перед своїми контрагентами за грошовими зобов'язаннями за господарськими договорами і припинили платежі в бюджет та позабюджетні фонди. На жаль, згаданий закон не став прикладом належного правового регулювання банкрутства через недостатню конкретність і декларативність багатьох його положень. Незважаючи на еволюцію і значні зміни в законодавчій базі України після прийняття Закону "Про банкрутство", сам закон до середини 1999 року пройшов лише невеличкі корекції. Велика кількість недоліків у регулюванні відносин банкрутства була виявлена в арбітражній практиці, що призвело до прийняття нової редакції Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" 30 червня 1999 року. Ця нова редакція кардинально змінила процедуру банкрутства, а введення доповнень до закону в 2000 році внесло розрізнення між поняттями "неплатоспроможність" і "банкрутство", а також змінило порядок розгляду справи про банкрутство [25].

Однак з розвитком законодавства про банкрутство підприємств відзначається збільшення уваги до законодавчих процедур, а не антикризового управління. Виключення банкрутних структур з ринку є необхідною умовою ефективного функціонування ринкового механізму. Проте вирішення завдань, спрямованих на запобігання банкрутству та забезпечення тривалого процвітання підприємств, є важливішим завданням. Для досягнення цієї мети використовується система заходів, яка отримала назву "антикризове управління".

На жаль, в українському діловому та політичному середовищі ще не існує єдиного розуміння місця, мети і завдань антикризового управління, яке є ключовим інструментом підприємницької активності, що підштовхує суб'єктів господарювання до постійного удосконалення виробничого та фінансового стану підприємства. Різні підходи до трактування антикризового управління включають управління підприємством в умовах загальної економічної кризи або управління підприємством, яке опинилося в кризовій ситуації через незадовільний менеджмент. Деякі фахівці зводять антикризове управління в основному до фінансових процесів, пов'язаних з ліквідацією заборгованостей підприємства, тоді як інші вбачають його в діяльності менеджерів підприємства в умовах банкрутства. Різноманітне трактування цього поняття призводить до теоретичної невизначеності та недостатньо обґрунтованих практичних рекомендацій щодо розробки та впровадження антикризового управління.

В економічних дослідженнях із питань управління кризовими ситуаціями вирізняються різні погляди на сутність антикризового управління. За словами Мокряк К. В., це складається з послідовних заходів, спрямованих на попередження, подолання кризи та зниження її негативних наслідків, визначаючи його як технологію активної управлінської діяльності в комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень [41].

Сало А. В. розглядає антикризове управління як здатність розробляти оптимальні шляхи виходу з кризової ситуації, визначати пріоритетні цінності підприємства, координувати діяльність підприємства та його працівників для передбачення кризи і досягнення ефективності в екстремальних умовах [53].

Загалом, більш правильно розглядати антикризове управління як комплексний, багатоплановий процес, що включає спеціальні фінансові процедури, маркетингові плани та надзвичайні заходи з мобілізації персоналу. Однак існують різні підходи до трактування антикризового управління, включаючи його розгляд як складову банкрутства.

Треба враховувати, що банкрутство може бути розглядане як оздоровча процедура, яка дозволяє підприємству уникнути економічного краху, або як

шанс для кредиторів і акціонерів виправити некомпетентне або корумповане керівництво фірми. Застосування процедури банкрутства також може визначити умови взаємовигідної мирової угоди. У будь-якому випадку, проблематика банкрутства пов'язана з кризовою ситуацією на підприємстві, і вирішальну роль у цьому можуть відігравати антикризові заходи.

Враховуючи висловлені міркування та критику поглядів на антикризове управління, пропонується значне розширення предметної області та методологічної бази теорії антикризового управління.

Існуюча теоретична база дослідження економічної кризи дозволяє класифікувати антикризове управління наступним чином:

1. Передкризове управління (випереджувальне, превентивне). Здійснюється для своєчасного виявлення та прийняття рішень з метою запобігання кризи. Це може включати системи моніторингу, аналіз ризиків, стратегічне планування та реалізацію проактивних заходів.

2. Управління в умовах кризи (кризове управління). Має на меті стабілізацію нестійкого стану та збереження керованості системою, капіталом та платоспроможністю. Це може включати екстрені заходи, фінансовий реструктуризації, роботу з кредиторами та інші заходи для управління кризовою ситуацією.

3. Управління процесами виходу із кризи (післякризове управління). Здійснюється під час виведення суб'єкта господарювання із кризи. Має на меті мінімізацію витрат та використання оперативних заходів для збереження чинників виробництва та їх працездатності.

Ця класифікація враховує всі етапи життєвого циклу кризового стану підприємства та спрямована на системний та комплексний підхід до управління кризовими ситуаціями. Такий підхід дозволить ефективно впроваджувати антикризові заходи на різних етапах та в різних аспектах діяльності підприємства.

Сучасна економічна та соціальна ситуація характеризується стабілізацією кризових явищ. Для уникнення негативних наслідків кризи та, якщо можливо,

самої кризи, підприємствам необхідно ефективно застосовувати антикризове управління. Розвиток будь-якого підприємства пов'язаний з ймовірністю кризи, яку в багатьох випадках неможливо уникнути, але можна пом'якшити її гостроту та вчасно реагувати на загрози кризових ситуацій. Таким чином, кожне управління повинне мати антикризовий компонент, спрямований на врахування можливостей та небезпек кризових ситуацій.

Ідея усунення з ринку банкрутних підприємств є важливою умовою ефективного функціонування ринку. Проте запобігання банкрутства для забезпечення подальшого існування підприємства є складнішим та важливішим завданням. Антикризове управління відіграє ключову роль у вирішенні цього завдання. Воно суттєво відрізняється від традиційного управління підприємствами і має свою специфіку, пов'язану з істотними змінами в умовах діяльності підприємств та непередбачуваністю ситуацій та новими управлінськими викликами.

Термін "антикризове управління" традиційно вживається у контексті фінансово непродуктивних підприємств. Проте оцінка лише фінансового стану підприємства недостатня для повного розуміння ситуації. Тому в теорії та практиці антикризового управління слід розглядати багато інших факторів, пов'язаних із загальною виробничою діяльністю та враховувати специфіку української економіки та внутрішніх і зовнішніх впливів.

Антикризове управління повинне ґрунтуватися як на загальних закономірностях, що є характерними для управлінських процесів, так і на специфічних особливостях, пов'язаних із застосуванням антикризових процедур. Управління завжди є цілеспрямованим, а вибір та формування мети є вихідним пунктом для будь-якого управління, включаючи антикризове. З іншого боку, система контролю та виявлення ознак майбутньої кризової ситуації є специфічним атрибутом, який властивий антикризовому управлінню.

В широкому розумінні антикризове управління підприємством включає аналіз мікро- і макросередовища та вибір оптимальної стратегії, розуміння економічних механізмів виникнення кризових ситуацій, створення системи

безперервного «сканування» зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення «слабких» сигналів про наближення кризи. Антикризове управління також включає стратегічний контролінг діяльності фірми та вироблення стратегії запобігання банкрутства, оперативну оцінку фінансового стану підприємства та виявлення можливостей неспроможності (банкрутства), а також постійний облік ризиків підприємницької діяльності та розроблення заходів для їх зниження.

Метою антикризового управління є розробка та реалізація заходів, спрямованих на нейтралізацію найнебезпечніших шляхів, що приводять підприємство до кризового стану. Загальні проблеми антикризового управління для підприємства включають проблеми методології та організації управління, фінансово-економічні проблеми, пов'язані з заборгованістю, кредитними зобов'язаннями та неплатежами, правові проблеми, що виникають внаслідок порушення правових норм, а також соціально-психологічні проблеми, такі як конфлікти та страйки. Вирішення цих проблем повинно бути адаптовано до критеріїв кризи, її типу, причин, можливих наслідків та методів подолання. Соціально-економічні проблеми пов'язані з "поведінкою" підприємства на ринку та управлінням персоналом, і їх розв'язання вимагає інвестиційного проектування та здатності пристосовуватися до нових умов управління [15].

Система управління в умовах кризи передбачає значну гнучкість та адаптивність в організаційному плані, щоб ефективно реагувати на стрімкі зміни у внутрішньому стані підприємства та його оточенні. Кризовий чи ризикований розвиток відзначається швидкими змінами як у внутрішній ситуації підприємства, так і в його зовнішньому соціально-економічному середовищі. В управлінні рекомендується акцентувати увагу на неформальних методах, які роблять систему більш чутливою, але може бути важливою формалізація управління для вирішення конкретних проблем. Виявлення цих проблем може відбуватися аналітичним чи експертним шляхом, оцінюючи стан підприємства на ринку.

У антикризовому управлінні ефективними вважають програмно-цільові підходи до прийняття управлінських рішень, забезпечуючи їхню своєчасність та мобільність. Важливою також є якість рішень, оскільки помилки можуть збільшити ризики. Якість управлінських рішень визначається методологією та організацією їхнього впровадження, а також наявністю та цінністю інформації. Механізм управління повинен відповідати потребам антикризового управління, що виражається в мотивації та оптимізмі, підтримці колективізму та взаємній підтримці.

У період кризи ці фактори відіграють ключову роль, не допускаючи підприємству потрапити в процес банкрутства. Механізм антикризового управління включає діагностику фінансового стану, оцінку бізнесу, маркетинг, організаційно-виробничий менеджмент, менеджмент персоналу, фінансовий менеджмент, антикризову інвестиційну політику та організацію ліквідації підприємства. Таким чином, антикризове управління — це не відсутність кризи, але здатність ефективно реагувати на неї та використовувати її як стимул для успішного розвитку [26].

Для стабілізації фінансового становища використовують два основні підходи - оборонний і наступальний. У рамках оборонного підходу здійснюється зменшення обсягів виробництва, скорочення витрат, відкладення сплати дивідендів та реструктуризація кредитів. Наступальний спосіб стабілізації передбачає зупинення миттєвих інвестицій, нормалізацію обсягів поточної продукції, підвищення ліквідності, прискорення обігу дебіторських боргів і скорочення тимчасових запасів товару.

Таким чином, в економіці розроблено повноцінний комплекс заходів для зменшення ризиків, пов'язаних з фінансовою нестабільністю юридичних осіб. Застосування цієї методики залежить від конкретного економічного стану фірми та передумов, які призвели до такого стану.

1.4. Діагностика в антикризовій діяльності підприємства та методичні підходи до оцінки ефективності системи антикризового управління

Антикризова діяльність підприємства включає в себе комплекс заходів і стратегій, спрямованих на протидію кризовим явищам і забезпечення стабільності та виживання компанії в умовах економічних труднощів. Діагностика грає ключову роль в процесі антикризового управління, оскільки дозволяє вчасно виявляти проблеми та ризики, розробляти ефективні стратегії їх усунення та оцінювати результати вжитих заходів. Нижче розглянуті деякі методичні підходи до діагностики та оцінки ефективності системи антикризового управління на підприємстві.

1. SWOT-аналіз:

- *Сильні сторони (Strengths)*: визначення внутрішніх позитивних аспектів, які можуть стати основою для подальшого розвитку та виживання підприємства в кризових умовах.

- *Слабкі сторони (Weaknesses)*: аналіз внутрішніх обмежень та проблем, які можуть загрожувати діяльності підприємства.

2. PESTLE-аналіз:

- *Політичні (Political)*: оцінка впливу політичних факторів на діяльність підприємства.

- *Економічні (Economic)*: визначення економічних чинників, що можуть впливати на фінансове становище компанії.

- *Соціокультурні (Socio-cultural)*: врахування впливу соціокультурних та демографічних аспектів на підприємство.

- *Технологічні (Technological)*: оцінка технологічного середовища та можливостей для інновацій.

3. Аналіз фінансового стану:

- *Оцінка ліквідності*: аналіз рівня ліквідності активів та забезпечення платоспроможності.

- *Рентабельність*: визначення рентабельності проектів та видів діяльності.

4. Аналіз ризиків:

– *Визначення потенційних ризиків:* ідентифікація загроз, які можуть виникнути в результаті зовнішніх чи внутрішніх факторів.

– *Оцінка ймовірності та впливу:* визначення ймовірності виникнення ризиків та їх впливу на діяльність підприємства.

Імовірність ризику кожного підприємства легко прогнозувати на основі використання доступних методів. Одним із них є R-аналіз (мультиплікативний метод) або аналіз коефіцієнтів, що характеризують фінансовий стан підприємства.

Зазвичай, для оцінки фінансового ризику підприємства застосовують дві групи показників:

- абсолютні коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності (на основі їх аналізу можна якісно оцінити рівень фінансового ризику);
- відносні коефіцієнти фінансової стійкості та платоспроможності (застосовують у інтегральній моделі фінансового ризику, що дає можливість кількісно оцінити загальний рівень фінансового ризику) [45].

Ризик платоспроможності, або ліквідності, як правило, оцінюється за допомогою співставлення відповідних груп активів та пасивів (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Групування активів та пасивів за рівнем ліквідності

Порядок групування активів за рівнем швидкості їх перетворення в грошові кошти	Порядок групування пасивів за рівнем терміновості виконання зобов'язань
A1 – найліквідніші активи	П1 - найтерміновіші зобов'язання
A2 – активи, що швидко реалізуються	П2 – короткострокові пасиви
A3 – повільно ліквідні активи	П3- довгострокові пасиви
A4 – важко ліквідні активи	П4 – постійні пасиви

Дані згрупованих активів дають змогу визначити їх співвідношення з відповідними групами пасивів. Отримана комбінація дає змогу розрахувати зону ризику, в якому перебуває суб'єкт господарювання.

Для оцінки типу фінансової стійкості розраховують показники наявності джерел формування запасів та витрат, яким відповідають три показники забезпеченості запасів та витрат джерелам формування:

- надлишок або нестача власних оборотних коштів;
- надлишок або нестача власних та довгострокових позикових коштів;
- надлишок або нестача загальної величини основних джерел.

Таблиця 1.6

Модель оцінки ризику ліквідності за допомогою абсолютних показників

Тип стану ліквідності			
Умови			
$A_1 \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3;$ $A_4 \leq P_4$	$A_1 < P_1; A_2 \geq P_2;$ $A_3 \geq P_3; A_4$ $\sim P_4$	$A_1 < P_1; A_2 < P_2;$ $A_3 \geq P_3; A_4$ $\sim P_4$	$A_1 < P_1; A_2 < P_2;$ $A_3 < P_3; A_4$ $> P_4$
Абсолютна ліквідність	Допустима ліквідність	Порушена ліквідність	Кризова ліквідність
Оцінка ризику ліквідності			
Безризикова зона	Зона допустимого рівня ризику	Зона критичного рівня ризику	Зона катастрофічного рівня ризику

5. Бенчмаркінг:

Порівняння з конкурентами: вивчення діяльності конкурентів та використання їхніх кращих практик для покращення власної ефективності.

6. Оцінка реалізації стратегій:

- *Відстеження планів та завдань:* оцінка виконання планів та стратегій, розроблених для подолання кризи.
- *Коригування стратегій:* зміна стратегій відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

7. Оцінка ефективності заходів:

- *Визначення ключових показників ефективності (KPI):* встановлення метрик для вимірювання успішності впроваджених заходів.
- *Звітність:* систематичне створення звітів та аналіз їхніх результатів.

8. Комунікація зі стейкхолдерами:

Взаємодія зі стейкхолдерами: забезпечення ефективного обміну інформацією зі всіма зацікавленими сторонами для врегулювання конфліктів та підтримки довіри.

9. Системний підхід:

Інтеграція всіх аспектів: забезпечення взаємодії всіх елементів системи управління для досягнення загальної ефективності.

Загалом, важливо враховувати, що антикризове управління є динамічним процесом, і стратегії та заходи можуть потребувати постійного коригування в залежності від змін в економічному, соціальному та політичному середовищі.

Висновки до розділу 1

Криза представляє собою наростання внутрішніх суперечностей у соціально-економічній системі як всередині неї, між її ключовими компонентами (персоналом, технікою, технологією, виробництвом, фінансами і т.д.), так і внаслідок взаємодії окремих соціально-економічних систем (людина, група, підприємство, національна економіка, світове господарство). Це загрожує стійкості системи у зовнішньому середовищі і перешкоджає виконанню місії, цілей або завдань підприємства.

Функціонування та розвиток є взаємопов'язаними процесами: функціонування обмежує розвиток, а водночас є його необхідною основою. Розвиток, у свою чергу, руйнує певні аспекти функціонування, створюючи умови для більш стійкого здійснення їх у майбутньому. З цього випливає циклічна тенденція розвитку криз, яка виникає в результаті боротьби між функціонуванням і розвитком, а також накопиченням протиріч у межах режиму "функціонування" та необхідністю переходу на режим "розвиток". Таким чином, криза розглядається як один із природних станів життєдіяльності, випадок перехідних процесів.

Кризовий стан підприємства - це період, коли організація стикається з серйозними труднощами, які можуть загрожувати його існуванню і розвитку.

Характеристика кризового стану підприємства включає ряд ознак і проблем, які свідчать про його нестабільний фінансовий стан і нездатність до ефективного управління.

Для подолання кризового стану підприємство повинно ретельно аналізувати свою ситуацію, розробляти ефективні стратегії відновлення і вживати невідкладних заходів для виправлення проблем. Важливо мати на увазі, що кожна ситуація унікальна, і потребує індивідуального підходу для вирішення проблем.

Фактори кризи взаємодіють системно, спричиняючи взаємне посилення негативних наслідків. Згідно з дослідженнями фахівців, перехід до стадії банкрутства не виникає внаслідок впливу лише одного з наведених факторів. Якщо економічний механізм підприємства має достатній рівень надійності, воно може протистояти поглибленню кризи. Проте поєднання причин, які взаємодіють та посилюють свій вплив, разом із ефектом "доміно", може підірвати життєздатність підприємства, призводячи до катастрофічних наслідків.

Антикризова діяльність підприємства включає в себе комплекс заходів і стратегій, спрямованих на протидію кризовим явищам і забезпечення стабільності та виживання компанії в умовах економічних труднощів. Діагностика грає ключову роль в процесі антикризового управління, оскільки дозволяє вчасно виявляти проблеми та ризики, розробляти ефективні стратегії їх усунення та оцінювати результати вжитих заходів.

Загалом, важливо враховувати, що антикризове управління є динамічним процесом, і стратегії та заходи можуть потребувати постійного коригування в залежності від змін в економічному, соціальному та політичному середовищі.

РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА МЕХАНІЗМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ "ANDI"

2.1. Організаційно-правові характеристики ТОВ "ANDI"

Andi – національна мережа магазинів одягу та взуття за доступними цінами. Заклад пропонує великий вибір стильного і сучасного одягу для жінок, чоловіків та дітей.

ТОВ "ANDI" дуже цінує клієнтів, тому поставляє товари тільки високої якості. ТОВ "ANDI" завжди здійснює ретельний відбір кращих товарів, проводить постійні перевірки якості у незалежних акредитованих лабораторіях.

Колектив компанії – це висококваліфіковані фахівці у сферах торгівлі, міжнародній торгівлі, логістиці, які постійно вивчають та досліджують ринок, мають багаторічний досвід практичної успішної діяльності. Команда ТОВ "ANDI" завжди знайде оптимальне взаємовигідне рішення для максимального задоволення потреб та вимог партнерів по бізнесу. Кредо ТОВ "ANDI" – чесність, порядність та прозорість в усьому, що робить.

ТОВ "ANDI" зацікавлене в налагодженні плідної співпраці з новими та подальшому розвитку співпраці з постійними бізнес-партнерами в Україні. ТОВ "ANDI" також зацікавлені у розвитку взаємовигідних стосунків з нашими постійними та потенційними клієнтами закордоном, які мають інтерес у закупівлях української продукції. Компанія є відкритою для обговорення та зацікавлена у втіленні нових перспективних інвестиційних проектів.

У фінансово-господарській діяльності підприємства бухгалтерський облік є інструментом планування, прогнозування та мінімізації ризиків. Тому сучасні економічні умови для розвитку економічного суб'єкта повинні базуватися на інтеграції бухгалтерського (фінансового, управлінського, податкового) обліку, контролю та економічного аналізу в єдину інтегровану систему, яка сприяє неформальним критеріям прогнозування банкрутства, вага простроченої дебіторської заборгованості та дебіторської заборгованості.

На сьогоднішній день компанія "ANDI" використовує різноманітні засоби для виведення своєї продукції на ринок:

1. Інструменти прямого маркетингу: цей метод включає особистий продаж, що передбачає постійний контакт продавця зі споживачем. Продавець, обслуговуючи клієнта, надає повну інформацію про продукти.

2. Реклама: компанія використовує рекламні канали у пресі, електронній пошті, а також друковані рекламні матеріали і сувенірну продукцію. Також приймає участь у виставках.

3. Зв'язки з громадськістю: це включає використання редакційного матеріалу у ЗМІ для охоплення потенційних споживачів. Редакційні матеріали дозволяють передати глибокі та об'єктивні повідомлення, забезпечують більшу довіру споживачів і формують громадську думку. Крім того, важливо проводити заходи загальнофірмової комунікації, такі як участь у благодійних акціях, спонсорство та лобізм для представлення і захисту інтересів підприємства перед законодавчими та громадськими організаціями.

4. Стимулювання збуту: основні завдання включають стимулювання придбання та споживання нових товарів, формування відданості клієнтів, нагадування про фірму через сувеніри та подарунки, а також приваблювання клієнтів конкурентів.

У ТОВ "ANDI" використовуються такі стратегії:

- роздача корпоративних сувенірів, таких як ручки, календарі, магніти, флешки та інші, серед покупців;
- приділення особливої уваги обслуговуванню постійних клієнтів, включаючи надання цінних подарунків, високоякісних сувенірів та регулярних вітань з різних свят і урочистих подій.

Основні мети стимулювання споживачів включають:

- розширення клієнтської бази;
- збільшення обсягів покупок від кожного клієнта;
- формування позитивного ставлення клієнтів до торгової марки.

Створення та розрахунок бюджету просування товарів входить у загальну програму маркетингу, яка складається з кількох етапів:

1. Формування цілей просування продукції ТОВ "ANDI": включає в себе створення сприятливого іміджу компанії, переконання потенційних клієнтів у вигодах від придбання продукції, формування іміджу продукту та розвиток довіри до компанії.

2. Визначення сегмента ринку: при формулюванні рекламного повідомлення визначається сегментація існуючих і потенційних клієнтів. Загалом, це охоплює людей віком від 18 до 60 років з середнім рівнем достатку.

3. Визначення виду, форми і змісту рекламного повідомлення.

4. Вибір каналів просування: включає в себе розміщення реклами в газетах, радіо та на вуличних рекламних площадках.

5. Розрахунок бюджету рекламної діяльності.

Фірма ТОВ "ANDI" володіє конкурентною перевагою завдяки функціональному та активно управляючому веб-сайту. Регулярне оновлення сайту дозволяє представляти акції, нові пропозиції та інформацію про проведені заходи. Крім того, на веб-сайті можна знайти інформацію про поточні акції та знижки, а також легко зв'язатися з представником компанії для обговорення будь-яких питань.

На головній сторінці сайту розміщені останні новини компанії та посилання на найпопулярніші товари. Дизайн сайту виконаний лаконічно і естетично, з великою кількістю фотографій та ілюстрацій.

Серед конкурентних переваг ТОВ "ANDI" у сфері послуг можна виділити:

- високу якість наданих послуг;
- особистий підхід до клієнтів;
- спрямованість на задоволення потреб та побажань клієнтів;
- стабільна база клієнтів;
- вигідні умови для отримання послуг;
- наявність кваліфікованого персоналу та ефективного управління;
- значний досвід роботи команди та інші фактори.

Проаналізуємо ТОВ "ANDI", використовуючи звіт про фінансові результати (таблиця 2.1.). Визначимо, наскільки прибутковою є діяльність підприємства.

Таблиця 2.1

Фінансові результати ТОВ "ANDI"

Стаття	Значення статті по роках, тис. грн.					Відхилення 2022 р. до 2018 р	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Дохід (виручка) від реалізації послуг	1 277 048	1 545 158	1 668 281	1 570 307	2 538 751	1261703	98,7
ПДВ	212 841	257 526	278 047	261 718	423 125	210284	98,7
Чистий дохід від реалізації послуг	1 064 207	1 287 632	1 390 234	130 8589	211 5626	1051419	98,8
Собівартість реалізованих послуг	337 314	404 663	518 001	1 016 359	1 085 285	747971	221,7
Валовий прибуток	726 893	882 969	872 233	292 230	1 030 341	303448	41,7
Прибуток від операційної діяльності	670 821	862 675	799 103	341 451	1 206 719	535898	79,9
Чистий прибуток	406 104	570 368	480 536	305 120	995 038	588934	145,0

Отже, упродовж останніх п'яти років спостерігалось зростання виручки від реалізації (рис. 2.1.), за винятком 2019 року, коли вона скоротилася на 8% у порівнянні з 2020 роком. Найбільше зростання виручки відзначено у 2022 році, коли вона збільшилася майже на 62% до 2 538 751 тис. грн.

Аналізуючи основні фінансово-економічні показники, можна стверджувати, що підприємство демонструє тенденцію до розвитку. Кількість послуг зростає кожен рік, а у 2022 році в порівнянні з 2018 роком вона збільшилася майже вдвічі, а саме на 98,7%. Чистий прибуток також значно зрос у 2022 році, що свідчить про позитивний вплив діяльності підприємства. Підприємство регулярно виконує сплату податкових обов'язків.

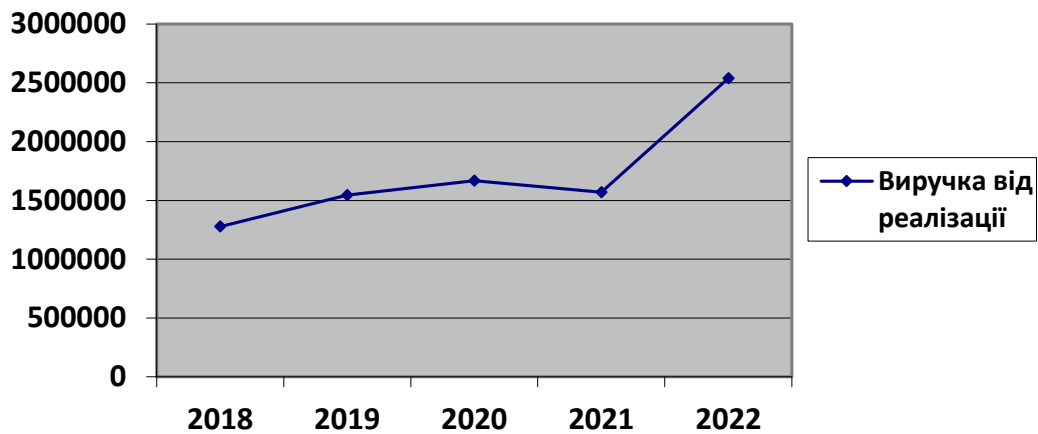


Рисунок 2.1 Динаміка виручки від реалізації ТОВ "ANDI", тис. грн.

У відміну від виручки від реалізації, собівартість підвищувалася щороку протягом останніх п'яти років, з 2018 по 2022 роки (рис. 2.2). Найбільше підвищення було відзначено у 2021 році, коли вона збільшилася на 97%.

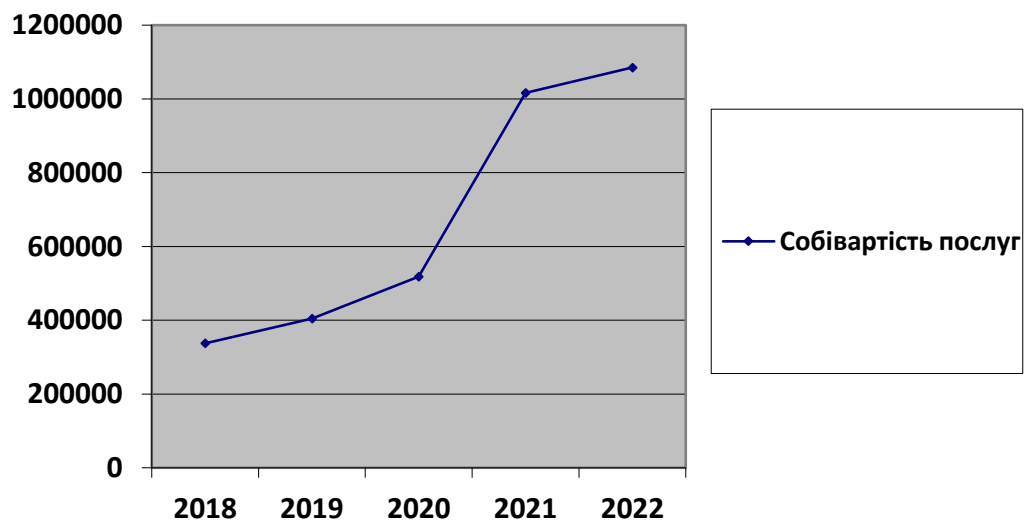


Рисунок 2.2 Динаміка собівартості послуг підприємства, тис. грн.

Отже, протягом останніх п'яти років підприємство мало чистий прибуток (рис. 2.3.), навіть при зростанні собівартості, і в 2020 та 2021 роках цей прибуток зменшувався порівняно з попередніми роками. Але в 2022 році чистий прибуток вирос на 226%, досягнувши 995 038 тис. грн. У 2021 та 2022 роках завдяки

операційним доходам прибуток від операційної діяльності перевищив валовий прибуток.

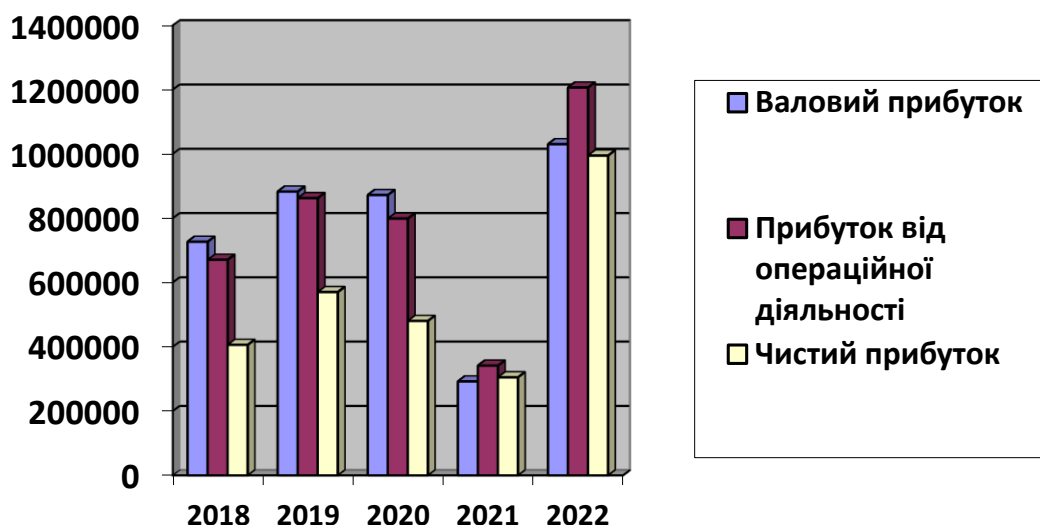


Рисунок 2.3 Прибуток ТОВ "ANDI", тис. грн..

Отже, підприємство здійснює прибуткову діяльність.

2.2. Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ "ANDI"

Використовуючи фінансову звітність підприємства ТОВ "ANDI", проаналізуємо за допомогою структурного аналізу склад активів та капіталу даного підприємства за період з 2018 по 2022 роки.

Активи підприємства - це всі матеріальні і нематеріальні ресурси, які належать підприємству і використовуються для здійснення його діяльності та досягнення стратегічних цілей [12]. Активи підприємства за останні 5 років мають таку структуру (таблиця 2.2).

Отже, необоротні активи складають найбільшу частку в активах, в середньому становлячи 90%.

Таблиця 2.2

Активи ТОВ "ANDI"

Стаття	Питома вага, %					Відхилення 2022 р. до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	
Необоротні активи	90,88	93,17	95,48	90,25	86,53	-4,35
Оборотні активи	9,12	6,82	4,52	9,75	13,47	4,35
Баланс	100	100	100	100	100	-

Найвищий відсоток питомої ваги вони досягли у 2020 році, але до 2022 року цей показник зменшився і становить приблизно 87%, тоді як частка необоротних активів зросла до 13,5% (рис. 2.4).

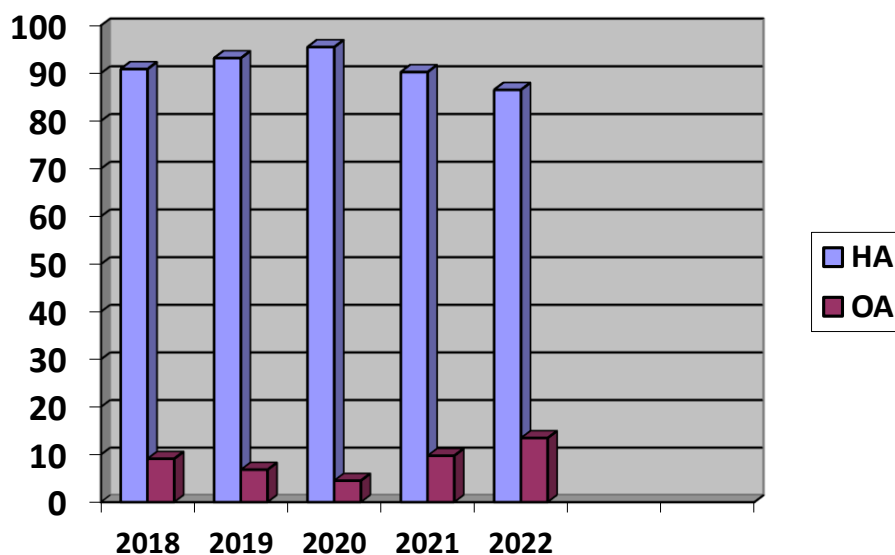


Рисунок 2.4 Активи ТОВ "ANDI" з 2018 по 2022 роки, %

Питома вага витрат майбутніх періодів, інших необоротних активів і груп вибуття надзвичайно невелика - становить менше 0,01 відсотка.

Розглянемо склад необоротних активів підприємства та їх зміну за останні п'ять років.

Отже, в структурі необоротних активів підприємства основні засоби мають найвищий відсоток. У 2020 році їх частка складала 84% від усіх необоротних активів, а в подальших роках цей показник зменшувався, становлячи 66% у 2022 році.

Таблиця 2.3

Необоротні активи ТОВ "ANDI"

Стаття	Питома вага, %				Відхилення 2022 р. до 2018 р
	2019	2020	2021	2022	
Необоротні активи	100	100	100	100	0,00
Залишкова вартість нематеріальних активів	0,01	0,01	0,01	0,01	0,00
Первісна вартість нематеріальних активів	0,08	0,04	0,05	0,05	-0,03
Накопичена амортизація нематеріальних активів	0,07	0,04	0,04	0,04	-0,03
Незавершене будівництво	12,54	11,88	20,04	33,01	20,47
Залишкова вартість основних засобів	79,66	83,89	79,37	66,48	-13,18
Первісна вартість основних засобів	107,69	100,73	102,57	91,14	-16,55
Знос основних засобів	28,03	16,85	23,20	24,67	-3,36
Інші фінансові інвестиції	1,06	0,58	0,58	0,50	-0,56
Довгострокова дебіторська заборгованість	6,72	3,64	0,00	0,00	-6,72

Хоча величина зносу основних засобів відзначалася значним обсягом, за останні роки вона помітно зменшилася - від 44% до 17% у 2020 році, що свідчить про процес оновлення основних засобів. У 2021 та 2022 роках знос знову збільшився на 6,36% та 1,47% відповідно.

Нематеріальні активи складають дуже невеликий обсяг, так само як і інші фінансові інвестиції, а довгострокової дебіторської заборгованості за останні два роки взагалі не виявлено.

ТОВ "ANDI" має такий виробничий потенціал (таблиця 2.3).

Отже, при аналізі основних засобів і нематеріальних активів можна зазначити, що на кінець 2022 року стан основних засобів виявляється кращим у порівнянні з нематеріальними активами.

Таблиця 2.3

Аналіз виробничого потенціалу ТОВ "ANDI"

Показник	Значення					Відхилення 2022 р. до 2018 р	
	2018	2019	2020	2021	2022	+/-	%
Балансова вартість основних засобів, всього, тис. грн.	1 124 516	4 092 244	7 909 222	7 424 034	7 265 574	6141058	546,1
Знос основних засобів:							
тис. грн.	1 327 976	1 439 780	1 588 427	2 170 401	2 696 130	1368154	103,0
% зносу	0,54	0,26	0,17	0,23	0,27	-0,27	-
Балансова вартість нематеріальних активів, тис. грн.	436	686	639	884	1404	968	222,0
Знос нематеріальних активів							
тис. грн.	3133	3360	3580	3772	4036	903	28,8
% зносу	0,88	0,83	0,85	0,81	0,74	-0,14	-

Мінімальний відсоток зносу основних засобів спостерігався у 2020 році, що значно покращилося порівняно з попередніми роками, після чого спостерігається послаблення зносу. Знос нематеріальних активів зменшується з кожним роком, вказуючи на процес оновлення цих активів.

Нематеріальні активи підприємства складають досить невелику частину необоротних активів. Занадто великим є їх знос, який сягає половини первісної вартості активів.

Основні засоби та незавершене будівництво складають основну частину необоротних активів ТОВ "ANDI". Динаміка незавершеного будівництва за останні 5 років – у 2019 зменшилося на 57% порівняно з попереднім роком, а вже в 2020 зросло на 74% порівняно з 2019. І в наступні роки зростало ще більше – до 3 608 161 тис. грн.

Отже, загалом підприємство має цілком задовільний стан, здійснює ефективно свою діяльність.

Аналіз таких показників як: показники майнового стану, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності.

Використаємо для аналізу даного підприємства такий показник майнового стану як коефіцієнт зносу основних засобів.

Таблиця 2.4.

Аналіз використання основних засобів на ТОВ "ANDI"

Показник	Роки				Відхилення 2022 р. до 2019 р
	2019	2020	2021	2022	+/-
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,16	0,17	0,23	0,27	0,11

Отже, оскільки оптимальним показником коефіцієнту зносу основних засобів є значення менше 0,5, можна зазначити, що майновий стан підприємства є прийнятним. Однак через очевидну тенденцію до збільшення зносу варто розглядати можливість рекомендацій з оновлення основних засобів для забезпечення стійкості майнового комплексу.

Аналіз ліквідності підприємства можна провести, використовуючи показники загальної, швидкої та абсолютної ліквідності. Отже, підприємство демонструє високий рівень ліквідності, оскільки всі показники цієї характеристики вказують на задовільний стан. За останні п'ять років ці показники покращилися, відзначаючи підвищення рівня ліквідності підприємства.

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ТОВ "ANDI"

Показник	Роки				Відхилення 2022 р. до 2019 р
	2019	2020	2021	2022	+/-
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,1	1,03	1,5	2,1	1,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,41	0,40	1,44	1,99	1,58

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,11	0,10	0,48	0,36

Для проведення аналізу фінансової стійкості використовуємо такі показники, як коефіцієнти автономії, фінансування, маневреності власного капіталу та забезпечення власними оборотними засобами.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ "ANDI"

Показник	Нормативне значення	Роки				Відхилення 2022 р. до 2019 р
		2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,81	0,82	0,80	0,80	-0,01
Коефіцієнт фінансування	$\geq 0,5$	0,20	0,22	0,25	0,25	0,5
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Оптимальне значення дорівнює 0,5.	0,04	0,003	0,07	0,10	0,06
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	Мінімальне значення цього показника — 0,1	0,06	0,05	0,53	0,61	0,55

Отже, показники фінансової стійкості ТОВ "ANDI" залишаються на прийнятному рівні, але їх слід постійно вдосконалювати для забезпечення більшої стійкості підприємства. Коефіцієнт автономії майже сталий протягом останніх п'яти років, і його позитивне значення, що близьке до еталонного, є позитивним аспектом. Така ж ситуація спостерігається із коефіцієнтом фінансування.

Однак є потреба в поліпшенні показників маневреності власного капіталу та забезпечення власними оборотними засобами. Ці показники слід оптимізувати для підвищення ефективності управління фінансами.

Серед показників ділової активності, які будемо аналізувати для підприємства, визначимо коефіцієнти оборотності активів, кредиторської та

дебіторської заборгованостей, оборотності матеріальних запасів, основних засобів та власного капіталу.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності ТОВ "ANDI"

Показник	Роки				Відхилення 2022 р. до 2019 р
	2019	2020	2021	2022	
Коефіцієнт оборотності активів	0,15	0,18	0,13	0,18	0,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованостей	6,94	7,26	8,21	7,17	0,23
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованостей	11,09	11,03	3,52	2,59	-8,5
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,10	2,17	3,35	3,10	1,0
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,24	0,23	0,17	0,29	0,5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,18	0,24	0,16	0,23	0,5

Отже, показники ділової активності виявляються не дуже високими, але це пояснюється особливостями діяльності підприємства, яке спеціалізується на виробництві електроенергії з використанням гідроелектричних станцій. Оскільки основні засоби гідроелектричних станцій не можуть мати таку оборотність, як у інших підприємств, при врахуванні цих особливостей можна стверджувати, що показники ділової активності ТОВ "ANDI" є позитивними.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ТОВ "ANDI"

Показник	Роки				Відхилення 2022 р. до 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності активів	0,06	0,06	0,03	0,09	0,03
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,07	0,08	0,04	0,11	0,4

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,28	0,35	0,23	0,47	0,19
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,01	1,36	0,42	1,26	0,25

Щодо показників рентабельності, для аналізу фінансового стану підприємства будемо використовувати такі коефіцієнти: рентабельності активів, власного капіталу, продукції та діяльності.

Отже, серед показників рентабельності позитивне значення мають коефіцієнти рентабельності продукції та діяльності, а коефіцієнти рентабельності активів та власного капіталу потребують покращення.

2.3. Оцінка ефективності антикризового управління ТОВ "ANDI"

На сьогоднішній день для оцінки ризику банкрутства підприємств широко використовуються моделі, розроблені відомими західними економістами, такими як Альтман, Ліс, Таффлер, Спрінгейт та інші, в рамках дискримінантного аналізу. Кожна з цих моделей містить специфічні коефіцієнти, які вважаються значущими, і робляться відповідні висновки. Найбільш поширеною є модель Альтмана [2].

Ренемі Рауд Пошті, Аліхані і Меранжурі (2009) порівняли результати прогнозування банкрутства Альтмана і моделі Фулмера та виявили, що є значна різниця між двома моделями і довели що Альтман розробив модель більш консервативну, ніж Фулмер [20].

За проведеним адаптивним аналізом можна стверджувати, що українським підприємствам найбільш доцільно використовувати для аналізу фінансового стану та прогнозування банкрутства модель Таффлера. Показники за даною моделлю мають більш сталий характер, а порогове число не є завищеним для кон'юнктури ринку України. Також хороші результати отримано при

використанні універсальної дискримінантної моделі, що свідчить про можливість використання її для аналізу вітчизняних підприємств [12, с. 83].

Щоб оцінити підприємство ТОВ "ANDI" на ймовірність банкрутства, використаємо методи, які є найбільш пристосованими для вітчизняних організацій. Застосуємо модель, яку створили вчені Іркутської державної економічної академії, універсальну дискримінантну модель та модель Таффлера. Оцінка проведена за п'ять роки – з 2018 по 2022 рр. на основі фінансової звітності підприємства.

До очевидних переваг моделі Іркутської державної економічної академії можна віднести те, що механізм її розроблення та всі основні етапи розрахунків досить прості і можуть бути детально пояснені і обґрунтовані [2].

Вчені пропонують для прогнозування ризику банкрутства R-модель, яка має наступний вигляд (формула 2.1.) [20, с. 174]:

$$R = 0,38K1 + K2 + 0,054K3 + 0,63K4 \quad (2.1.)$$

Розрахунки коефіцієнтів наведені у таблиці 2.9

Таблиця 2.9

Розрахунок коефіцієнтів R-моделі

Показник	Формула розрахунку	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6	7
K1	Оборотний капітал/Середньорічну суму активів	0,05	0,05	0,06	0,10	0,15
K2	Чистий прибуток/Середньорічна сума власного капіталу	0,08	0,07	0,08	0,04	0,11
K3	Виручка від реалізації/Середньорічна сума активів	0,15	0,13	0,17	0,15	0,20
1	2	3	4	5	6	7
K4	Чистий прибуток /Сума затрат	0,44	0,51	0,67	0,26	0,82

Отже, показник R матиме відповідні значення за 5 років (рис. 2.5.):

2016: R = 0,48; 2017: R = 0,51; 2018: R = 0,54; 2019: R = 0,25; 2020: R = 0,69.

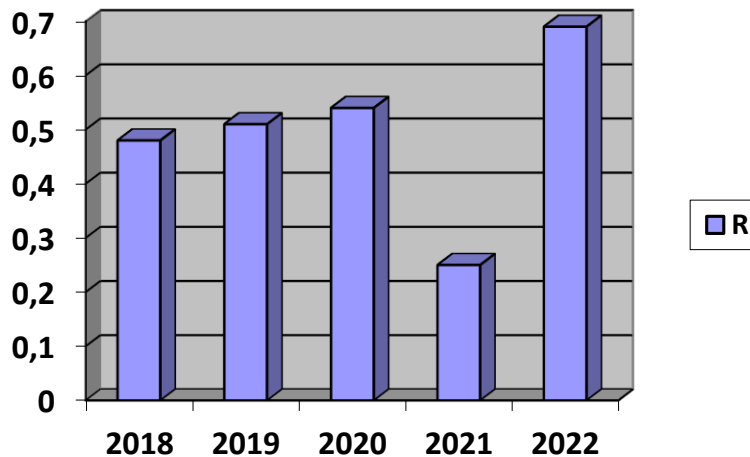


Рисунок 2.5 Значення показника R

У таблиці 2.10 наведено загальну оцінку ймовірності підприємства за R-моделлю:

Таблиця 2.10

Значення показника R

Значення R	Ймовірність банкрутства, %
Менше 0	Максимальна (90-100)
0-0,18	Висока (60-80)
0,18-0,32	Середня (35-50)
0,32-0,42	Низька (15-20)
Більше 0,42	Мінімальна (до 10)

Отже, лише у 2021 році за даною моделлю підприємство мало ймовірність банкрутства приблизно 40%, а у 2018-2020 та 2022 роках коефіцієнт ймовірності перевищив кордон, який відповідає мінімальному ризику.

Проте важливо відзначити, що при проведенні аналізу стійкості підприємства до банкрутства та розрахунку ймовірності банкрутства слід враховувати особливості галузі, до якої воно належить. Таким чином, для більш точної оцінки ймовірності банкрутства важливо розробляти та використовувати галузеві коефіцієнти [2].

Дана модель є досить поширеною в Україні і визначається за формулою (формула 2.2.) [4]:

$$= 1,5 X_1 + 0,08 X_2 + 10 X_3 + 5 X_4 + 0,3 X_5 + 0,1 X_6 \quad (2.2.)$$

Розрахунки коефіцієнтів наведені у таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Розрахунок коефіцієнтів моделі Терещенка

Показник	Формула розрахунку	2018	2019	2020	2021	2022
X1	Грошові надходження/Зобов'язання	0,03	0,04	0,05	0,04	0,24
X2	Валюта балансу/Зобов'язання	10,28	10,09	10,54	10,04	9,40
X3	Чистий прибуток/Середньорічна сума активів	0,05	0,04	0,06	0,03	0,09
X4	Прибуток/Виручка від реалізації	0,39	0,48	0,48	0,35	0,62
X5	Запаси/ Виручка від реалізації	0,19	0,18	0,20	0,25	0,18
X6	Виручка від реалізації/Основний капітал	2,89	2,91	3,12	1,29	1,24

Для розрахунку коефіцієнта X1 використовується показник cash-flow. Цей показник був введений на початку 50-х років XX століття для аналізу фінансового стану підприємства та оцінки привабливості цінних паперів. Фактичною основою для аналізу cash-flow є дані фінансового звіту та їх використання. Cash-flow відображає обсяг чистих грошових потоків, які утворюються внаслідок операційної та інвестиційної діяльності та залишаються в розпорядженні підприємства протягом певного періоду [2].

Отже, показник матиме відповідні значення за три роки (рис. 2. 6)

2018: 4,26; 2019: = 5,01; 2020: = 4,30; 2021: = 3,11; 2022: = 5,25.

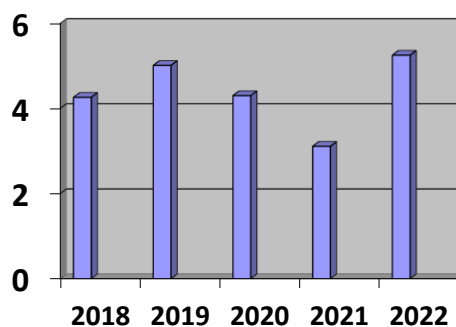


Рисунок 2.6 Значення показника

У таблиці 2.7. наведено загальну оцінку ймовірності підприємства за моделлю Терещенка.

Таблиця 2.12

Значення показника

Значення	Ймовірність банкрутства
Більше 2	Банкрутство не загрожує
Від 1 до 2	Фінансова стійкість порушена
Менше 1	Існує загроза банкрутства

Отже, за моделлю Терещенка підприємству ТОВ "ANDI" банкрутство не загрожує.

Британський вчений Таффлер запропонував у 1977 р. прогнозну модель [2].

Дана модель має вигляд (формула 2.3.) [5, с. 80]:

$$Z = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4 \quad (2.3.)$$

Розрахунки коефіцієнтів наведені у таблиці 2.13

Таблиця 2.13

Розрахунок коефіцієнтів моделі Таффлера

Показник	Формула розрахунку	2018	2019	2020	2021	2022
X1	Прибуток до виплат/Поточні зобов'язання	3,84	3,74	3,95	3,32	3,79
X2	Оборотні активи/Зобов'язання	0.41	0,37	0,48	0,98	1,27
X3	Поточні зобов'язання /Загальна вартість активів	0.01	0,02	0,04	0,05	0,05
X4	Інтервал кредитування ($X_4 = 1$)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Отже, показник Z матиме відповідні значення:

2018: $Z = 2,31$; 2019: $Z = 2,43$; 2020: $Z = 2,32$; 2021: $Z = 2,06$; 2022: $Z = 2,34$.

Якщо величина Z-рахунку більше 0,3, це свідчить, що у фірми непогані довгострокові перспективи, а якщо менше 0,2, то банкрутство більш ніж ймовірно [2].

Отже, за моделлю Таффлера підприємство має хороші довгострокові перспективи, адже значення за дані роки набагато перевищує 0,3.

Визнаний фахівець у галузі фінансового аналізу Уільям Бівер розробив свою систему показників для оцінки фінансового стану підприємства. З метою

проведення аналізу банкрутства він рекомендував ретельно досліджувати такі показники, як коефіцієнт Бівера, рентабельність активів, фінансовий леверидж, коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом та коефіцієнт покриття [17].

Розрахунки показників наведені у таблиці 2.14

Таблиця 2.14

Розрахунок коефіцієнтів моделі Бівера

Показник	Формула розрахунку	2020	2021	2022
коефіцієнт Бівера	(Чистий прибуток – амортизація)/Зобов'язання	0,51	0,29	0,74
рентабельність активів	Чистий прибуток/Активи	0,05	0,03	0,08
фінансовий леверидж	Зобов'язання/Активи	0,09	0,10	0,11
коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	(Власний капітал – необоротні активи)/Активи	-0,14	-0,10	-0,06
коефіцієнт покриття	Оборотні активи/Поточні зобов'язання	1,06	2,14	2,54

Кожен показник досліджується на конкретні межі. Рентабельність активів повинна бути для стійких компаній на рівні 6-8. Видно, що дане підприємство підпадає під цю вимогу у 2022 році, хоча в попередні роки ситуація була гіршою. Фінансовий леверидж повинен зменшуватися, що буде свідчити про стійкість підприємства, підприємство має досить низькі показники, що є позитивним. Коефіцієнт покриття від'ємне число, що не є добре і свідчить про необхідність зростання власного капіталу, коефіцієнт покриття для стійкого підприємства повинен сягати 3, у 2022 році цей показник досить на високому рівні. Що ж до самого коефіцієнта Бівера, то він має бути на рівні 0,4-0,45 і досліджуваному підприємстві він задовольняє ці вимоги [12].

Тож можна сказати, що за методикою Бівера підприємство ТОВ "ANDI" також має високий рівень стійкості, що свідчить про досить малу ймовірність банкрутства.

Отже, використавши методики, які є найбільш пристосованими до вітчизняних підприємств і застосували їх на прикладі підприємства ТОВ

"ANDI", можна стверджувати, що досліджуваний об'єкт не стоїть на межі банкрутства.

Існує багато дослідницьких робіт, статей, наукових досліджень, які вказують на те, що використання зарубіжних методик для оцінювання ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств є не доцільним, адже ці методики не підходять для справедливої оцінки українських організацій.

Проаналізуємо ж оцінки таких іноземних методик на прикладі підприємства ТОВ "ANDI". Застосуємо методики Дж. Фулмера, Ліса та Альтмана.

Модель Фулмера класифікації банкрутства була створена на основі обробки даних 60 підприємств: 30 з яких збанкрутували та 30 нормально працювали – із середнім річним оборотом у 455 тисяч американських доларів. Перший варіант моделі нараховував 40 коефіцієнтів, зараз вона складається з 9. Дана модель використовує більшу кількість факторів, а тому вважається більш ефективною порівняно з іншими. Крім того, модель використовує фактор розміру фірми, що доцільно не тільки в Америці, а й в інших країнах з ринковою економікою. Модель з однаковою надійністю виявляє як банкрутів, так і платоспроможних суб'єктів господарювання [24].

Модель має загальний вигляд (формула 2.4.) [10]:

$$H = 5,528 I_1 + 0,212 I_2 + 0,073 I_3 + 1,270 I_4 - 0,120 I_5 + 2,335 I_6 + 0,575 I_7 + 1,083 I_8 + 0,894 I_9 - 6,075. \quad (2.4.)$$

Розрахунок коефіцієнтів поданий у таблиці 2.15:

Таблиця 2.15

Розрахунок коефіцієнтів моделі Фулмера

Показник	Формула розрахунку	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
I1	Нерозподілений прибуток минулих років/Сукупні активи	0,10	0,09	0,08
I2	Обсяг реалізації/Сукупні активи	0,17	0,15	0,20
I3	Валовий прибуток/ Сукупні активи	0,07	0,04	0,10
I4	Грошові потоки/Сукупні зобов'язання	0,51	0,30	0,74

Продовження табл. 2.15

1	2	3	4	5
I5	Сукупні зобов'язання / Сукупні активи	0,09	0,10	0,11
I6	Поточні пасиви/ Сукупні активи	0,04	0,05	0,05
I7	Ig(матеріальні активи)	6,06	6,07	6,15
I8	Оборотний капітал/ Сукупні зобов'язання	0,48	0,98	1,27
I9	Ig(Валовий прибуток/виплати %)	0,00	0,00	0,00

Отже, показник Н матиме відповідні значення:

2020: $H = -0,76$; 2021: $H = -0,51$; 2022: $H = 0,39$.

За результатами моделі можна отримати такий прогноз: втрата платоспроможності неминуча при $H < 0$, при $H > 0$ компанія функціонує нормально з подальшою градацією.

Отже, застосувавши до даного підприємства методику Фулмера, можна зробити висновок з отриманих даних, що у 2020 та 2021 роках підприємство мало незадовільний стан і було на межі банкрутства, у 2022 році, показник Н перевищив 0, а, отже, й нормально функціонує.

Якщо ж прогнозувати за даною моделлю ризик банкрутства на наступні роки, то точність розрахунків на рік уперед є 98%, на два – 81% [4].

Модель Ліса дозволяє визначити рівень ризику неплатоспроможності за допомогою чотирьох фінансових показників, на основі яких визначається інтегральна оцінка L за наступною формулою 2.5 [20, с. 78]:

$$L = 0,063 X_1 + 0,092 X_2 + 0,057 X_3 + 0,001 X_4 \quad (2.5.)$$

Розрахунок коефіцієнтів поданий у таблиці 2.16:

Таблиця 2.16

Розрахунок коефіцієнтів методу Ліса

Показник	Формула розрахунку	2020	2021	2022
X1	Оборотний капітал/Сукупні активи	0,05	0,10	0,13
X2	Прибуток від реалізації/ Сукупні активи	0,08	0,04	0,12
X3	Нерозподілений прибуток/ Сукупні активи	0,10	0,10	0,15
X4	Власний капітал/ Сукупні активи	0,82	0,80	0,80

Отже, показник L матиме значення (рис. 2.7):

2020: $L = 0,02$; 2021: $L = 0,02$; 2022: $L = 0,03$.

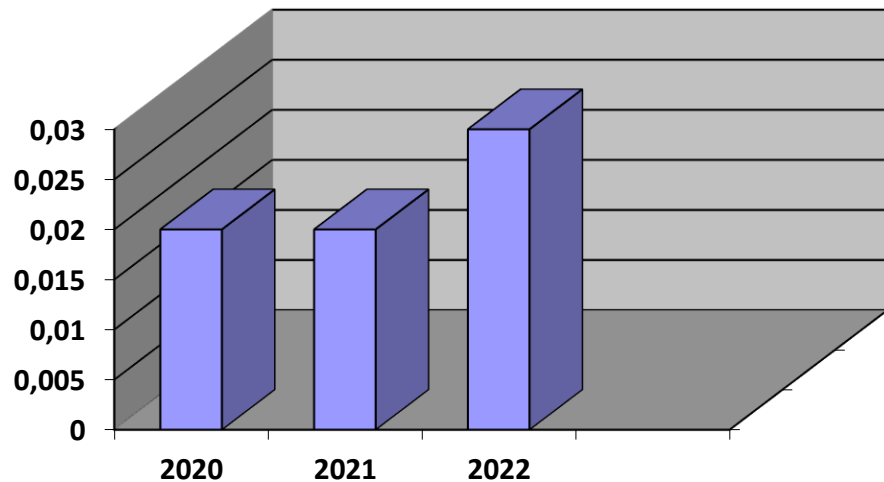


Рисунок 2.7 Значення показника L

Отже, результати, отримані від використання методу Ліса, стверджують про надвисокий рівень ризику на підприємстві. Адже значення показника L дуже малі – 0,02 та 0,03.

Таким чином, індекс Альтмана являє собою функцію від показників, які характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за попередній період [24].

Дана модель показує вірогідність банкрутства підприємства і є так званим «рівнянням надійності», яке визначається за наступною формулою 2.6. [20, с. 77]:

$$Z = 1,2 A + 1,4 B + 3,3 C + 0,6 D + 1,0 E \quad (2.6.)$$

Розрахунок коефіцієнтів поданий у таблиці 2.17:

Таблиця 2.17

Розрахунок коефіцієнтів моделі Альтмана

Показник	Формула розрахунку	2020	2021	2022
1	2	3	4	5
A	Оборотний капітал/Сума активів	0,05	0,10	0,13
B	Чистий прибуток/Сума активів	0,05	0,03	0,08
C	Прибуток до оподаткування/Сума активів	0,07	0,04	0,10

Продовження табл. 2.17

1	2	3	4	5
D	Ринкова вартість власного капіталу/Залучений капітал	4,48	3,97	4,06
E	Виручка від реалізації/Сума активів	0,17	0,15	0,20

Отже, показник Z матиме значення:

2020: $Z = 3,2$; 2021: $Z = 2,8$; 2022: $Z = 3,3$.

Отже, так як значення індексу Альтмана за останні три роки перевищують 3, коли $Z = 2,8$, то можна сказати що підприємству не загрожує банкрутство.

За результатами оцінювання різними методами підводимо підсумок у вигляді таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Результати оцінювання різними методами

Показники	2019	2020	2021	2022
R-модель	0,48	0,51	0,54	0,25
модель Терещенка	4,26	5,01	4,30	3,11
Модель Таффлера	2,31	2,43	2,32	2,06
Модель Бівера	0,51	0,29	0,74	0,56
Модель Фулмера	-0,76	-0,51	0,39	0,26
Модель Ліса	0,02	0,02	0,03	0,03
Модель Альтмана	3,2	2,8	3,3	3,6

Проаналізувавши підприємство ТОВ "ANDI" на ймовірність банкрутства зарубіжними методиками, отримали абсолютно різні результати, кожна з іноземних моделей по-різному оцінила стан компанії. Це підтверджує, що зарубіжні моделі більш пристосовані до використання в іноземних країнах, особливо, в тих, в яких вони були створені. Адже кожна країна має цілий ряд специфічних рис, які стосуються економіки, законодавства, політики та соціальної сфери, що створюють зовсім інший простір, несхожий на інші, для функціонування компаній.

За проведеним адаптивним аналізом можна стверджувати, що українським підприємствам найбільш доцільно використовувати для аналізу фінансового стану та прогнозування банкрутства модель Таффлера. Показники за даною моделлю мають більш сталий характер, а порогове число не є завищеним для кон'юнктури ринку України. Також хороші результати отримано при використанні універсальної дискримінантної моделі, що свідчить про можливість використання її для аналізу вітчизняних підприємств.

ТОВ "ANDI" не має загрози банкрутства за висновками проведеного дослідження на ймовірність банкрутства, при якому були застосовані основні методи прогнозування банкрутства, які найкраще пристосовані для вітчизняних підприємств.

Висновок до розділу II

Бухгалтерська фінансова звітність є загальними документами, оскільки вона публікується для широкої аудиторії. Його метою є надання інформації про фінансовий стан організації усім зацікавленим користувачам.

У складі необоротних активів підприємства найвагомішу частку складають основні засоби. У 2020 році їх відсоткове співвідношення становило 84% від загальної суми необоротних активів, і в подальших роках цей показник зменшувався, складаючи 66% у 2022 році. Знос основних засобів, хоча й досить значний, помітно зменшився за останні роки: від 44% у 2020 році до 17%. Це свідчить про ефективні заходи з їхнього оновлення. Знос в 2021 та 2022 роках зріс на 6,36% та 1,47%, відповідно. Зазначимо, що нематеріальні активи становлять невеликий обсяг. Крім того, кількість інших фінансових інвестицій невелика, а довгострокова дебіторська заборгованість відсутня за останні два роки.

Серед необоротних активів підприємства найбільша питома вага припадає на них, складаючи у середньому 90%. Максимальний показник був зафіксований

у 2018 році, коли частка необоротних активів складала майже 87%, однак у 2020 році ця частка збільшилася до 13,5%.

Діагноз ймовірності банкрутства є однією з ключових задач для суб'єктів господарювання. Для українських компаній важливо, щоб законодавство сприяло відродженню підприємств-боржників, а не їх ліквідації. Адаптивний аналіз підтверджує, що для українських підприємств найбільш доцільним є використання моделі Таффлера для аналізу фінансового стану та прогнозування банкрутства. Показники цієї моделі володіють стійкістю та адаптовані до умов українського ринку. Інші обіцяючі результати отримано при використанні універсальної дискримінантної моделі, що свідчить про її можливість застосування для аналізу вітчизняних підприємств.

ТОВ "ANDI" не має загрози банкрутства за висновками проведеного дослідження на ймовірність банкрутства, при якому були застосовані основні методи прогнозування банкрутства, які найкраще пристосовані для вітчизняних підприємств.

РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ "ANDI"

3.1. Світовий досвід антикризового управління підприємством та трансформація антикризового управління підприємствами в сучасних умовах

На мікроекономічному рівні досвід антикризового управління було розглянуто мною на прикладі 3 країн Європи: Німеччини, Чехії та Італії.

Німецький досвід антикризового управління є вражаючим і цікавим, але одночасно й специфічним, оскільки він застосовується переважно до великих корпорацій.

У ФРН банкрутство визначається як конкурсне виробництво з метою задоволення вимог кредиторів. Тут кредитори чітко розділені за рівнями для розподілу конкурсної маси, таких як співробітники, держава та інші кредитори. Санація підприємства-банкрута відбувається лише в тому випадку, якщо кредитори вбачають перспективу порятунку своїх капіталів. У такому випадку акції підприємства втрачають вартість, і випускаються нові акції. Правовою передумовою проведення санації є задоволення вимог кредиторів принаймні на 35% і надання підприємством реального плану його подальшого розвитку. Законодавство дозволяє підприємству відстрочити виплати по заборгованості до тих пір, поки воно не почне отримувати прибуток. Щоб задовольнити мінімальні вимоги кредиторів, підприємство може реорганізувати свої активи, переносячи частину активів, що не задіяні в виробничому процесі (наприклад, будівлі, земельні ділянки), в ліквідні активи (гроші). Також можливо продати необхідне обладнання, а потім орендувати його.

Треба відзначити, що для ФРН є характерною стратегія санації, орієнтована на захист. Важливим аспектом санації в Німеччині є також зміна керівників. У цій країні для фінансового відновлення підприємства проводиться докладний аналіз всіх причин, які призвели до кризи, включаючи як зовнішні,

так і внутрішні чинники. Особливості санації та банкрутства в ФРН пояснюються також неконкурентоспроможністю підприємств колишньої Східної Німеччини.

У Чехії особливості антикризового управління в значній мірі обумовлені умовами приватизації та процесом приватизації в період з 1989 по 1993 роки. Чехія відразу розуміла, що банкрутство є складовою конкурентної боротьби та процесом, який створює умови для подальшого ефективного функціонування економіки. У випадку, якщо підприємство не може виконати свої платіжні зобов'язання і стає банкрутом, конкурсний суд розпочинає конкурсне виробництво або виробництво з погашення боргів. Головна мета конкурсного виробництва полягає в тому, щоб задовольнити вимоги кредиторів до майна боржника. У виробництві бере участь і вирішує всі питання один суддя. Суддя надає захисний термін (зазвичай 3 місяці), під час якого кредитори не мають права вимагати від боржника виконання своїх претензій; суд може прийняти рішення, щоб боржник не здійснював певні правові дії без попередньої згоди Комітету кредиторів або піклувальника.

Італійський досвід антикризового управління є захоплюючим і різноманітним, але водночас вражає своєю суперечливістю. Головна причина полягає у застарілості законодавства про банкрутство в Італії, яке було ухвалено вже у 1942 році. Це законодавство визначає чотири основні правові норми: дійсне банкрутство, угоду з кредиторами (з урахуванням загрози банкрутства), контрольоване управління (у випадку загрози банкрутства) і примусову ліквідацію органів управління. Проте цей закон не враховує соціальних наслідків великих підприємств під час кризи. Сучасна держава повинна враховувати цей аспект. Тому в Італії були створені різні інститути антикризового управління, такі як Інститут промислової реконструкції (IPI) і Джепа, які грали ключову роль у попередженні криз. Мета створення цих інститутів - захист зайнятості та подолання застарілої системи банкрутства шляхом втручання держави для реконструкції промислових підприємств, які перебувають у тимчасових труднощах (а не в реальній неплатоспроможності).

Досвід антикризового управління в Німеччині

Особливості стратегій антикризового управління в ФРН визначаються історичним розвитком країни та процесами формування єдиної держави. Економічна та фінансова ситуація в Німеччині визначається кількома ключовими аспектами.

1. Високий рівень концентрації капіталу та виробництва сприяє впливу великих бізнес-структур і політичній силі. Процес концентрації в ФРН пройшов дві фази: перша, від утворення ФРН до середини 60-х років, характеризувалася відновленням великих банків і сталеливарних концернів; друга, розпочавшись із кризи 1966-1967 років, відзначається концентрацією через злиття та поглиблення. Великі концерни, такі як "Даймлер - Бенц", активно здійснюють злиття з іншими гігантами. Рівень концентрації підприємств у німецькій промисловості високий, і спостерігається зростання впливу великого капіталу на державну політику через лобіювання та впливовість концернів.

2. Хвиля злиттів і поглиблення в промисловості відіграла роль у банківській галузі, призводячи до подальшої монополізації. "Гроссбанки", такі як "Дойче банк", розширюють свою мережу відділень, і відбувається постійна зміна силових зв'язків серед банківських гігантів. Також активно розвиваються банківські консорціуми та паралельні кредити, щоб надавати великі кредити.

3. Зростання ролі державно-монополістичного регулювання пов'язане з переходом до нової моделі економічного зростання, яка викликається швидким розвитком нових технологій. Держава активно фінансує дослідження та розвиток нових технологій, а також стимулює їх впровадження через фонди та гарантії кредитів.

4. У світлі нестабільності ринків та проблем постачання сировини, компанії визнають потребу у швидкій, точній та об'єктивній інформації для ефективного адаптування до змінних умов. Інформаційне забезпечення внутрішньофірмового планування, маркетингу та інших аспектів фірмового життя отримує особливу увагу, оскільки керівництво визнає важливість оперативної та достовірної інформації.

Підприємці визнали важливість інформації в процесі виробництва та спостерігають за інтенсивним розвитком ринку економічних банків даних, який включає реферативні, бібліографічні, повнотекстові та цифрові банки даних, орієнтовані на текст, а також банки даних "реального часу". Однак доступ до необхідної інформації часто обмежується відсутністю необхідних видів банків даних, ініційованих підприємцями. Більшість керівників використовують найпряміший спосіб отримання інформації - особисті контакти, оскільки вважають, що зміст банку даних вимагає спеціалізованих знань.

Загальноекономічна ситуація та фінансовий стан ринку впливають на механізм проведення банкрутства і санації підприємств у Німеччині. Зокрема, банкрутують переважно невеликі та середні підприємства, при цьому близько 70% німецьких підприємств ліквідується без відкриття конкурсного виробництва. Це особливо стосується малих підприємств, які, отримавши великі кредити в банках, не можуть їх виплачувати через обмежені доходи та високі відсотки.

Ще однією особливістю санації в Німеччині є відсутність фінансово-економічних заходів держави для санації підприємств. Виняток становлять лише дуже великі підприємства, які є ключовими для регіону і можуть залучати кошти для збереження підприємства та робочих місць. У більшості випадків держава використовує гарантії по кредитах для комерційних банків як інструмент економічної політики, щоб забезпечити подальші кредити підприємствам. Рідко, держава може тимчасово брати участь у справах підприємства з подальшим перепродажем.

Досвід антикризового управління в Чехії

Особливості стратегії управління кризовою ситуацією в Чехії в значній мірі визначаються умовами та процесом приватизації, що відбувався у 1989-1993 роках. У той час, коли політичні зміни у листопаді 1989 року створили основи для радикальних економічних трансформацій, Чехія та всієї колишньої Чехословаччини характеризувалася державно централізованою планованою економікою. Лише 1,2% населення працювало у приватному секторі, що

становило лише 4,1% валового національного продукту. Тільки 3% загального майна належало приватним особам. Головною стратегічною метою економічної реформи стала послідовна і швидка трансформація прав власності, і до 1994 року планувалося досягти співвідношення державної та приватної власності, аналогічного країнам з розвинутою ринковою економікою, де частка держави складала б приблизно 10-15% підприємств.

Незважаючи на труднощі екологічного характеру та масову неплатоспроможність підприємств, в Чехії існує розуміння того, що банкрутство – це елемент конкуренції і процес, який створює умови для подальшого ефективного функціонування економіки. Процедура визнання банкрутством та врегулювання боргових зобов'язань визначається законом, який регулює відносини між неспроможним боржником і кредитором. Коли підприємство не може виконувати свої платіжні зобов'язання (знаходиться в стані банкрутства), конкурсний суд розпочинає конкурсне виробництво або виробництво для погашення боргів. Мета конкурсного виробництва - задоволення вимог кредиторів до майна боржника. У виробництві бере участь і вирішує всі питання один суддя, а рішення у формі постанови. Початок конкурсного виробництва передбачає подання заявки на оголошення конкурсу, яке може подати боржник або будь-який з його кредиторів. Умовою оголошення конкурсу є наявність достатнього майна боржника для відшкодування витрат на конкурсне виробництво.

Суд надає боржнику захисний термін, який, як правило, триває три місяці, під час якого кредитори не можуть вимагати від боржника задоволення своїх претензій. Суд може прийняти рішення, вказуючи, що певні юридичні дії боржника були відсутніми або здійснювалися лише за попередньою згодою Комітету кредиторів або піклувальника кредиторів. Боржник зобов'язаний прикладати зусилля для подолання стану банкрутства і повідомляти Комітет кредиторів про вжиті заходи, а у разі потреби - вимагати їх підтримки.

Якщо після захисного терміну підприємство залишається в стані банкрутства, починається конкурсне виробництво. Суд призначає конкурсного

керуючого (управителя конкурсною масою), який може бути тільки фізичною особою з відповідною професійною підготовкою та письмовою згодою. Керуючий конкурсною масою, як правило, обирається зі списку кандидатів, яких суд визначає для участі в конкурсному виробництві. При великому обсязі роботи суд може призначити помічника - спеціалізованого керуючого. Тільки кредитори, чиї вимоги визнаються, мають право голосувати на судових зборах. Якщо суд вважає, що умови для проведення конкурсного виробництва виконані, оголошується конкурс, внаслідок чого право управління конкурсною масою переходить до керуючого, а юридичні дії банкрута щодо конкурсної маси визнаються недійсними. Керуючий визначає перелік конкурсного майна, яке може бути продане на аукціоні або іншим чином. Документи про реалізацію майна передаються в суд, де після схвалення остаточного документа відбувається розподіл для задоволення позовів у наступному порядку:

- позови 1-го класу - заборгованість працівникам за останні три роки;
- позови 2-го класу - податки, митні збори, виплати на соціальне страхування;
- позови 3-го класу - інші позови.

В процесі задоволення позовів виключаються відсотки, що виникають у зв'язку з борговими зобов'язаннями кредиторів, які виникли після оголошення конкурсу; санкції позадоговірні, що стосуються майна банкрута; вимоги, пов'язані із позовами, відхилені керуючим.

У Італії порядок банкрутства базується на королівській постанові уряду, яка, незважаючи на успішні результати в минулих роках, стала застарілою і повинна бути замінена більш відповідною законодавством, що враховує проблеми сучасного індустріального суспільства. Це законодавство включає чотири основні правові норми:

- реальне банкрутство;
- угода з кредиторами (за умови загрози банкрутства);
- контрольоване управління (в разі загрози банкрутства);
- примусова ліквідація органів управління.

Об'єктивна передумова банкрутства - це стан неплатоспроможності, що означає нездатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. Це поняття більш широке і не обмежується тільки кризою ліквідності. Мета банкрутства полягає в захисті інтересів всіх кредиторів підприємства, вилучаючи у підприємця функції контролю і управління. Органи, що проводять процедури банкрутства, включають: звичайний суд, який виносить рішення про банкрутство та всі пов'язані з ним дії; уповноважений суддя, який виконує директивні функції та контролює дії піклувальника; попечитель, що керує майном підприємства-банкрута під наглядом уповноваженого судді; комітет кредиторів, який має консультативні обов'язки.

Оголошення про банкрутство власника супроводжується особистими обмеженнями, що обмежують його свободу і правоздатність. Ці обмеження включають перегляд кореспонденції банкрута піклувальником, заборону банкруту залишати місце проживання без дозволу уповноваженого судді та включення імені банкрута до державного реєстру банкрутів. Цей стан особистої недієздатності триває до того часу, поки банкрут не відновиться в своїх цивільних правах і його ім'я не буде викреслено з реєстру банкрутів. Для підприємця, який зазнав банкрутства, але користується доброю репутацією, не передбачено жодних кримінальних наслідків. У випадку, якщо особа свідомо діяла, передбачено кримінальне покарання за шахрайське банкрутство (від трьох до десяти років тюремного ув'язнення); якщо дії були недбалими, передбачено кримінальне покарання за просте банкрутство (від 6 місяців до 2 років тюремного ув'язнення).

3.2. Обґрунтування комплексу заходів щодо удосконалення системи антикризового управління ТОВ "ANDI"

Більшість компаній, починаючи з лютого 2023 року, відчували, що в умовах війни розвиток бізнесу зазнає щоденних викликів, яких не було раніше; це

викликає кризові явища, які впливають на діяльність тією чи іншою мірою, а використання звичних до останнього часу методів управління є неефективними, іноді й шкідливим. Для виживання бізнесу в умовах кризи за інших важливих факторів потрібен особливий психологічний настрій управлінської команди і колективу підприємства в цілому. Паніка, сварки, недовіра, невпевненість у завтрашньому дні – погана опора для рішучих дій, необхідних для виживання. Певні антикризові заходи вживаються на рівні уряду і регіональної влади, але це не знімає з порядку денного необхідність розробки антикризової програми для кожної окремо взятої організації.

Головне питання для керівництва більшості компаній [1]: що ж треба робити в сформованих умовах? На жаль, сьогодні, опинившись в умовах кризи, керівники багатьох компаній не проявляють відповідної відповідальності перед своїми співробітниками і часто займають вичікувальну позицію, не роблять активних дій по виробленню стратегії антикризового управління, адекватної зміненним обставинам. В кінці XX століття найсерйознішою бідою для економіки була низька управлінська кваліфікація керівників. Враховуючи, що вже закінчилося друге десятиліття XXI століття, можна було б припустити, що менеджмент зробив крок вперед в порівнянні з тим, що було 15-20 років тому. Але, на жаль, це не завжди так. Знайомство з діями керівництва багатьох компаній в умовах сьогоднішньої кризи показує, що нових тенденцій за останні роки не з'явилося. Антикризові дії керівництва більшості компаній зводяться до досить обмеженого набору:

- скорочення витрат (фінансове оздоровлення),
- реструктуризація,
- оптимізація чисельності персоналу,
- відмова від більшості проектів, пов'язаних з розвитком бізнесу,
- вичікувальна позиція [2].

Керівництво більшості компаній не має звички аналізувати власну управлінську діяльність. Неефективне управління і сьогодні є однією з найбільш поширених внутрішніх причин, що заважають підприємствам у подоланні кризи.

І якщо до останнього часу сформована в організації практика управління давала більш-менш задовільні результати, то в умовах, що змінилися її недосконалість стає очевидним.

Більшість підприємств виявляють схожі прояви низької якості управління, такі як невизначеність цілей, місії та цінностей організації, неузгодженість між відділами, надмірна документація та бюрократизація управлінських процесів, неефективне використання ресурсів, помилки в контрольних функціях (надмірний або недостатній контроль), великий обсяг дрібниць, які заважають аналізу ситуації та долати труднощі на перспективу, а також дублювання в процесі прийняття рішень [4]. Подолання кризи вимагає спільної та ефективної роботи управлінської команди. Труднощі при подоланні кризи зумовлені не лише негативним впливом зовнішніх факторів, але й обмеженою дієздатністю керівництва компанії.

Неможливо вибудовувати будь-яку програму дій без урахування поведінки співробітників компанії в умовах кризи. Недолік підтримки дій керівництва з боку працівників організації суттєво ускладнює успішну реалізацію антикризової стратегії. Серед основних причин, що сприяють ослабленню цієї підтримки, найчастіше є:

- невпевненість співробітників компанії в завтрашньому дні, страх втрати роботи;
- погіршення іміджу керівництва в очах персоналу організації;
- відсутність у персоналу зацікавленості в досягненні поставлених керівництвом цілей;
- нерозуміння працівниками сутності заходів, поставлених завдань;
- негативний минулий досвід;
- поглиблення соціальної напруженості всередині підприємства;
- керівництво своєчасно не доводить до працівників інформації, яка в умовах кризи цікавить людей в першу чергу [3].

Ефективний інформаційний обмін між керівництвом та працівниками компанії особливо важливий в період запуску антикризової програми, коли

нестримне поширення чуток може звести нанівець всі зусилля. Необхідно, щоб інформація, що доводилася до співробітників, була зрозуміла і багаторазово повторювалася для кращого засвоєння. У 2023 році 65% компаній, які вибудовували робочі процеси у віддаленому форматі, планують перейти на гібридну модель, яка передбачає комбінацію віддаленої та офісної роботи. Чому сформувалася така тенденція? В першу чергу, гібридний формат роботи дозволяє компаніям економити кошти на утримання офісу та господарські витрати. Співробітники ж отримують більше автономії, не витрачають час на дорогу і можуть самостійно планувати свій робочий день. Компанія Accenture наводить дані, що 83% фахівців віддають перевагу гібридній моделі зайнятості. Більш того, майже половина респондентів готові на зниження заробітної плати на 5%, якщо роботодавець пропонує роботу в гібридному форматі [1]. Хоча більшість фахівців кажуть, що їх продуктивність при віддаленій роботі не падає, роботодавцям важливо зберігати важелі контролю. Таким чином, гібридний формат роботи стає свого роду компромісом, коли і співробітники, і бізнес задовольняють свої запити від робочого процесу. В Україні в період війни тренд на гібридний формат роботи набув нового розвитку. Це пов'язано з тим, що багато фахівців українських компаній поїхали в інші країни і продовжують працювати віддалено.

Широко поширена думка, що кожна криза – це не тільки загроза існуванню компанії, а й нові можливості для майбутнього її процвітання. Будь-яка криза, тим більше глобальна, загрожує не тільки широким набором ризиків, але часто і не менш широким набором можливостей. Дуже важливо не тільки нейтралізувати загрози, але і виявляти і розвивати основи майбутнього успіху.

Отже, кризові явища розглядаємо як негативні події або ситуації, що можуть серйозно підірвати нормальну роботу господарюючого суб'єкта або суспільства в цілому. Кризові явища можуть бути різного характеру, включаючи економічні, фінансові, природні, політичні, соціальні та технологічні кризи.

Ефективне управління бізнесом під час кризових явищ відіграє ключову роль у збереженні стійкості та успішності підприємства. Важливі аспекти ефективного управління бізнесом під час кризи:

1. Аналіз ситуації: для ефективного управління важливо ретельно проаналізувати кризову ситуацію та її вплив на бізнес. Це включає оцінку ризиків, ідентифікацію проблемних галузей та розуміння впливу на фінансову стійкість, поставки, персонал та інші аспекти діяльності підприємства.

2. Розробка стратегії: на основі аналізу ситуації потрібно розробити стратегію, спрямовану на подолання кризових викликів та забезпечення виживання підприємства. Це може включати перегляд бізнес-моделі, перепрофілювання продуктів або послуг, зміни в маркетингових стратегіях тощо.

3. Гнучкість та адаптація: кризові ситуації часто вимагають швидкого реагування та гнучкості. Керівництво повинно бути готовим до швидких змін та приймати важливі рішення в умовах невизначеності. Адаптація до нових умов ринку та зміна стратегії можуть забезпечити конкурентоспроможність підприємства навіть під час кризи.

4. Керівництво та комунікація: ефективне керівництво грає важливу роль у підтримці команди та управлінні стресовою ситуацією. Це означає забезпечення чіткої комунікації, встановлення чітких цілей та очікувань, виявлення емпатії та підтримки співробітників, а також ефективного координації та делегування завдань. Відкрита та чесна комунікація зі співробітниками, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами допомагає зберегти довіру та залучити всіх до спільних зусиль у подоланні кризи.

5. Концентрація на цінностях: у кризових ситуаціях важливо залишатись зосередженим на цінностях підприємства. Це означає не тільки забезпечення фінансової стійкості, але й дотримання етичних стандартів, підтримку стосунків з клієнтами та співробітниками, а також відповідальне ведення бізнесу.

В умовах кризових ситуацій доцільно також застосовувати елементи антикризового менеджменту, зокрема доцільно розробляти плани надзвичайних

ситуацій. Перед початком кризи (а деякі з них не можна передбачити наперед), важливо мати план надзвичайних ситуацій, який охоплює можливі ризики та визначає стратегії їх подолання. Цей план має включати конкретні дії, відповідальних осіб, комунікаційні стратегії та резервні плани дій. Доцільно здійснювати ресурсне планування – оцінку ресурсів, необхідних для подолання кризової ситуації, таких як фінансові ресурси, персонал, матеріали тощо. Забезпечення належного ресурсного планування допоможе уникнути проблем з поставками та забезпечити стабільну роботу під час кризи. Важливо вибудувати та підтримувати комунікації зі зацікавленими сторонами (клієнти, постачальники, інвестори, співробітники та громадськість); підтримка відносин з цими сторонами шляхом чіткої та прозорої комунікації допоможе зберегти довіру та підтримку під час кризи. Вважаємо, що будь-який господарюючий суб'єкт повинен навчитися управління змінами. Криза зазвичай супроводжується змінами у бізнес-середовищі.

Загалом, ефективне управління бізнесом під час кризових явищ вимагає гнучкості, стратегічного мислення та лідерства. Розуміння ситуації, прийняття швидких рішень, адаптація до змін та підтримка команди допоможуть підприємству подолати кризу та вийти на новий рівень успіху.

3.3 Оцінка ефективності впровадження комплексу антикризових рішень в умовах ТОВ "ANDI"

В ході аналізу було виявлено, що в даний час у ТОВ "ANDI" сторінки в соціальних мережах та Фейсбук (рис. 3.1) та Інстаграм (рис. 3.2).

Всі ці заходи спрямовані на залучення потенційних покупців для ТОВ "ANDI" і підвищення ефективності рекламної кампанії. Планується віддати роботу з просування сторінки в соціальних мережах на аутсорсинг.

Проте ведення груп супроводжується рядом недоліків, таких як

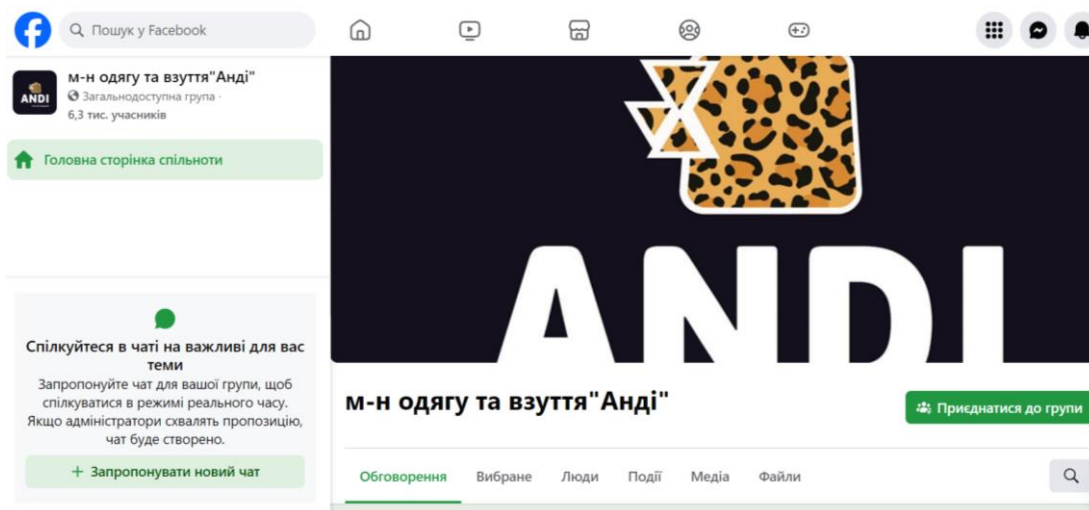


Рис. 3.1 Сторінка ТОВ "ANDI" у соціальній мережі Фейсбук

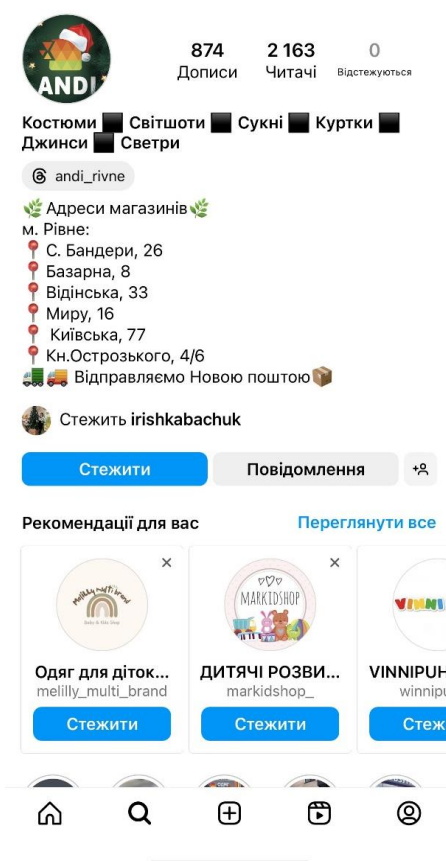


Рис. 3.2 Сторінка ТОВ "ANDI" у соціальній мережі Інстаграм

нерегулярний постинг, нестача стимулюючих публікацій для передплатників, а також дуже низький приріст учасників у групах. Крім того, інформація, представлена в соціальних мережах, має в основному новинний характер. Хоча

функції коментування новинних записів доступні, учасники спільноти активно їх не використовують.

Саме тому ТОВ "ANDI" пропонує затвердити адміністратора групи з основними обов'язками, такими як:

- створення індивідуального контенту;
- додавання нових користувачів, враховуючи параметри цільової аудиторії;
- публікація матеріалів про діяльність ТОВ "ANDI" (новини, акції, плани, фоторепортажі);
- проведення голосувань, опитувань (20 разів на місяць), конкурсів (3 рази на місяць), обговорень (20-35 разів на місяць), інформаційних постів (30-40 разів на місяць);
- видалення небажаної реклами, негативних коментарів і спаму (2 рази на день);
- публікація новин від імені групи з фотографіями;
- ведення звітності;
- рекламування групи в інших "пабліках" на безкоштовній основі;
- ініціювання обговорень на стіні і в альбомах з різних акаунтів.

У сучасному розумінні аутсорсинг - це передача функцій, які не є основними для підприємства, сторонньому виконавцю. Причинами такого управлінського рішення, як правило, є зниження витрат за допомогою делегування допоміжних функцій зовнішнім організаціям, вивільнення ресурсів для виконання основних функцій підприємства і відсутність достатнього досвіду в певній сфері діяльності.

Для реалізації даного заходу будуть потрібні наступні види ресурсів (рис.3.3).

Інформація про основні етапи проекту, їх найменування, дату початку, тривалість і дату завершення подана у таблиці 3.1.

Вартість адміністрування однієї групи становитиме 10 000 грн. на місяць або 140 000 грн. за 7 місяців реалізації проекту (70 000 грн. помножити на 2).



Рис. 3.3. Ресурси для реалізації даного заходу

Згідно з експертною думкою, оптимізація просування компанії в одній соціальній мережі дозволить ТОВ "ANDI" додатково заробити 30 000 грн. на місяць або 210 000 грн. за весь термін реалізації проекту. Отже, загальний прибуток від просування ТОВ "ANDI" в соціальних мережах Інстаграм та Фейсбук може скласти 420 000 грн. за весь період проекту (210 000 грн. помножити на 2).

Таблиця 3.1

Основні етапи проекту по оптимізації діяльності ТОВ "ANDI" по просуванню в соціальних мережах

№ п/п	Етапи	Початок	Закінчення	Тривалість, днів
1	2	3	4	5
1	Постановка цілей проекту	01.03.2024	08.03.2024	8
2	Визначення функцій адміністраторів груп	11.03.2024	15.03.2024	5

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
3	Пошук і відбір адміністраторів груп	18.03.2024	05.04.2024	18
4	Побудова системи взаємодії	06.04.2024	14.04.2024	9
5	Робота з адміністрування груп	15.04.2024	29.09.2024	169
6	Оцінка ефективності	30.09.2024	30.09.2024	1

Далі розрахуємо:

1. Індекс рентабельності інвестицій (формула 3.1):

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t} : IC \quad (3.1)$$

2. Дисконтований термін окупності інвестицій за формулою 3.2:

$$DPP = t + \frac{|KPV_t|}{PV_{t+1}} \quad (3.2)$$

де, t – рік останнього від’ємного значення кумулятивної вартості; KPV_t – кумулятивна вартість t року (останнє від’ємне значення), грн.; PV_{t+1} – дисконтована вартість грошового потоку у $t+1$ році, грн.

3. Коефіцієнт вигод-витрат, він показує скільки ми отримуємо від однієї одиниці вкладених коштів за формулою 3.3.

$$BCR = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t}} \quad (3.3)$$

де, B_t – вигоди проекту в рік t ; C_t - витрати проекту у рік t ; i - ставка дисконту (30%); n – тривалість проекту.

- 4 Термін окупності. Для цього використаємо формулу (3.4).

$$T_{\text{окуп}} = V_p / P \quad (3.4)$$

де, V_p – витрати на рекламу; де, P – результат від реалізації (в грошових одиницях).

Представлені та розраховані дані згрупуємо в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок ефекту, економічної ефективності та терміну окупності
просування ТОВ "ANDI" в соціальних мережах

№ п/п	Показник	Значення
1	Результат, грн.	420 000
2	Витрати, грн.	140 000
3	Ефект, грн.	$420\,000 - 140\,000 = 280\,000$
4	Ефективність, %	$420\,000 / 140\,000 = 3,0$
5	Чистий дисконтований дохід (NPV)	3205,0
6	Індекс прибутковості (PI)	2,75
7	Показник вигід/витрат (BCR)	1,41
8	Термін окупності, років	$140\,000 / 420\,000 = 0,33$

Проведені розрахунки дозволяють зробити висновок, що впровадження даних заходів економічно доцільно. Просування ТОВ "ANDI" в соціальних мережах принесе підприємству 280 000 грн. доходу. Проект окупиться через 0,33 року. Кожна витрачена 1 грн., принесе компанії 1,41 грн. прибутку.

Висновок до розділу III

Основними стратегіями для подолання фінансової кризи в ТОВ "ANDI" є:

1. Подолання неплатоспроможності:

- Зменшення зовнішніх і внутрішніх зобов'язань шляхом оптимізації організаційної структури та скорочення постійних витрат.
- Зменшення змінних витрат через автоматизацію виробничого процесу та скорочення персоналу в основних і допоміжних підрозділах.
- Відстрочка та реструктуризація кредитної заборгованості, якщо це можливо.
- Прискорення оборотності дебіторської заборгованості шляхом зменшення періоду комерційного кредиту та, у випадку сумнівної заборгованості, звернення до суду для її відшкодування.

2. Відновлення фінансової стабільності:

- Збільшення чистого доходу шляхом ефективної цінової політики, використання системи знижок і стратегій маркетингу на ринку.

- Оптимізація податкового тиску через легальні схеми зниження бази та ставок оподаткування, реалізація зношеного та невикористаного обладнання, ефективна емісійна політика при збільшенні власних коштів підприємства та об'єднання капіталу.

3. Проведення реорганізації або реструктуризації підприємства:

- Удосконалення організаційної структури та корпоративного управління.
- Формування портфеля технологій виробництва відповідно до умов кризового ринку.
- Коригування збутової політики і управління персоналом.

Для подолання кризи та її попередження ТОВ "ANDI" має вчиняти активні заходи щодо використання науково-технічного прогресу. Це сприятиме збільшенню обсягів виробництва, зниженню собівартості послуг та оновленню засобів виробництва. Система інноваційного управління підприємством має бути спрямована на створення ефективної політики нововведень, яка дозволить уникати кризових ситуацій та забезпечить лідерство в своїй галузі.

Для поліпшення збутової діяльності ТОВ "ANDI" рекомендується надавати основний акцент на рекламу в мережі Інтернет.

Оптимізація стратегії просування компанії в одній соціальній мережі дозволить ТОВ "ANDI" здобути додатковий прибуток у розмірі 30 000 грн. щомісяця або 210 000 грн. за весь термін реалізації проекту. Усього просування у соціальних мережах Інстаграм та Фейсбук може принести компанії прибуток у розмірі 420 000 грн. за весь період реалізації проекту (210 000*2).

ВИСНОВКИ

Провівши дослідження, можемо зробити наступні висновки:

Криза представляє собою наростання внутрішніх суперечностей у соціально-економічній системі як всередині неї, між її ключовими компонентами (персоналом, технікою, технологією, виробництвом, фінансами і т.д.), так і внаслідок взаємодії окремих соціально-економічних систем (людина, група, підприємство, національна економіка, світове господарство). Це загрожує стійкості системи у зовнішньому середовищі і перешкоджає виконанню місії, цілей або завдань підприємства.

Функціонування та розвиток є взаємопов'язаними процесами: функціонування обмежує розвиток, а водночас є його необхідною основою. Розвиток, у свою чергу, руйнує певні аспекти функціонування, створюючи умови для більш стійкого здійснення їх у майбутньому. З цього випливає циклічна тенденція розвитку криз, яка виникає в результаті боротьби між функціонуванням і розвитком, а також накопиченням протиріч у межах режиму "функціонування" та необхідністю переходу на режим "розвиток". Таким чином, криза розглядається як один із природних станів життєдіяльності, випадок перехідних процесів.

Кризовий стан підприємства - це період, коли організація стикається з серйозними труднощами, які можуть загрожувати його існуванню і розвитку. Характеристика кризового стану підприємства включає ряд ознак і проблем, які свідчать про його нестабільний фінансовий стан і нездатність до ефективного управління.

Для подолання кризового стану підприємство повинно ретельно аналізувати свою ситуацію, розробляти ефективні стратегії відновлення і вживати невідкладних заходів для виправлення проблем. Важливо мати на увазі, що кожна ситуація унікальна, і потребує індивідуального підходу для вирішення проблем.

Фактори кризи взаємодіють системно, спричиняючи взаємне посилення негативних наслідків. Згідно з дослідженнями фахівців, переход до стадії банкрутства не виникає внаслідок впливу лише одного з наведених факторів. Якщо економічний механізм підприємства має достатній рівень надійності, воно може протистояти поглибленню кризи. Проте поєднання причин, які взаємодіють та посилюють свій вплив, разом із ефектом "доміно", може підірвати життєздатність підприємства, призводячи до катастрофічних наслідків.

Антикризова діяльність підприємства включає в себе комплекс заходів і стратегій, спрямованих на протидію кризовим явищам і забезпечення стабільності та виживання компанії в умовах економічних труднощів. Діагностика грає ключову роль в процесі антикризового управління, оскільки дозволяє вчасно виявляти проблеми та ризики, розробляти ефективні стратегії їх усунення та оцінювати результати вжитих заходів.

Загалом, важливо враховувати, що антикризове управління є динамічним процесом, і стратегії та заходи можуть потребувати постійного коригування в залежності від змін в економічному, соціальному та політичному середовищі.

У фінансово-господарській діяльності підприємства бухгалтерський облік є інструментом планування, прогнозування та мінімізації ризиків. Тому сучасні економічні умови для розвитку економічного суб'єкта повинні базуватися на інтеграції бухгалтерського (фінансового, управлінського, податкового) обліку, контролю та економічного аналізу в єдину інтегровану систему, яка сприяє неформальним критеріям прогнозування банкрутства. вага простроченої дебіторської заборгованості та дебіторської заборгованості.

Необоротні активи становлять основну складову підприємства, при цьому основні засоби складали найбільшу частку у 2020 році, а саме 84% від загальної суми необоротних активів. Проте, в наступні роки спостерігалось зменшення їх питомої ваги, яка у 2022 році склала 66%. Знос основних засобів, хоча і залишається високим, за останні роки помітно скоротився, з 44% у 2018 році до 17% у 2020 році, свідчаючи про проведення оновлення основних засобів. Однак у 2021 та 2022 роках знос знову зрос на 6,36% та 1,47%, відповідно.

Нематеріальні активи складають невеликий обсяг, інші фінансові інвестиції також обмежені, а довгострокової дебіторської заборгованості за останні два роки не зафіксовано.

Серед необоротних активів найвищий питомий вага припадає на них, що в середньому становить 90%. Максимальна питома вага була у 2018 році, коли вони становили майже 87%, в той час як у 2020 році їх частка зросла до 13,5%.

Діагностування ймовірності банкрутства є важливим завданням для підприємства. Застосування ефективних заходів для відродження підприємств є ключовим аспектом у боротьбі з кризовою ситуацією. Важливо, щоб законодавство стимулювало всіх учасників процедури банкрутства до дій, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємств-боржників, замість ліквідації, як це має місце в наявній ситуації.

За проведеним адаптивним аналізом можна стверджувати, що українським підприємствам найбільш доцільно використовувати для аналізу фінансового стану та прогнозування банкрутства модель Таффлера. Показники за даною моделлю мають більш сталий характер, а порогове число не є завищеним для кон'юнктури ринку України. Також хороші результати отримано при використанні універсальної дискримінантної моделі, що свідчить про можливість використання її для аналізу вітчизняних підприємств.

ТОВ "ANDI" не має загрози банкрутства за висновками проведеного дослідження на ймовірність банкрутства, при якому були застосовані основні методи прогнозування банкрутства, які найкраще пристосовані для вітчизняних підприємств.

Основними методами для подолання фінансової кризи на ТОВ "ANDI" є:

1. Вирішення проблем неплатоспроможності передбачає ряд заходів, включаючи:
 - оптимізацію організаційної структури та зменшення постійних витрат.
 - автоматизацію виробничого процесу та скорочення персоналу основних і допоміжних підрозділів для скорочення змінних витрат.

- відстрочення та реструктуризацію кредитної заборгованості, якщо це можливо.

- зменшення періоду комерційного кредиту та вирішення сумнівної дебіторської заборгованості через суд.

2. Для відновлення фінансової стабільності необхідно реалізувати такі ініціативи:

- збільшення чистого доходу через ефективну цінову політику та застосування системи знижок і методів просування послуг на ринку.

- оптимізацію податкового тиску на господарський процес за допомогою легальних схем зниження бази і ставок оподаткування.

- використання зношеного та не використововуваного обладнання, ефективна емісійна політика та об'єднання капіталу.

3. Проведення реорганізації чи реструктуризації підприємства, вдосконалення організаційної структури та корпоративного управління, а також адаптація портфеля технологій виробництва до кризових умов ринку, коригування збутової політики і управління персоналом, можуть сприяти подоланню кризової ситуації.

Для подолання кризи та запобігання їй, компанія ТОВ "ANDI" має активно використовувати досягнення науково-технічного прогресу. Це сприятиме збільшенню обсягів виробництва, зниженню собівартості послуг та оновленню засобів виробництва. Система інноваційного управління повинна бути спрямована на формування ефективної політики нововведень, що дозволить уникнути кризових ситуацій і займати лідируючі позиції у своїй галузі.

Для поліпшення збутової діяльності ТОВ "ANDI" рекомендується акцентувати основний фокус в рекламі на Інтернеті. Оптимізація стратегії просування компанії в одній соціальній мережі може призвести до додаткового заробітку для ТОВ "ANDI" у розмірі 30 000 грн. щомісячно або 210 000 грн. за весь період реалізації проекту. Таким чином, просування ТОВ "ANDI" в соціальних мережах, зокрема в Інстаграмі та Фейсбук, може призвести до

отримання компанією прибутку в розмірі 420 000 грн. за весь період реалізації проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2. С. 30–38.
2. Антикризове управління під час війни: як реагувати. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/antikrizove-upravlinnya-pid-chas-viyni-yak-reaguvati>
3. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. Молодий вчений. №2 (17). 2015. С. 914-918.
4. Білоус О.Г. Економічна глобалістика. Світ-система глобалізму: монографія. К.: Університет «Україна», 2016. 536 с.
5. Борзенко В.І. Антикризове управління: навч. посіб. Харків, НТУ ХПІ, 2016. 231 с.
6. Васюта В. Б., Гузь Д. Ю. Ризик-менеджмент у підприємстві: дис. SSPG Publish. Stockholm, Sweden, 2022.
7. Воропай О. К. CRM – система як інструмент підвищення ефективності управління. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/37915fbb-33fc-4913-b707-13e6b2c8062f/content>
8. Ганущак-Єфіменко Л. М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 51 – 56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2017_4_8.
9. Глєбова А.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. Молодий вчений. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С.35-40
10. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
11. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. Ефективна економіка. 2018. № 8. С. 26–34.

12. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Житомир, 2017. 249 с.
13. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10
14. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Сальнікова М.В. Бізнес-планування як ефективний метод антикризового управління компанією: теоретико-методологічний аспект. Причорноморські економічні студії. Випуск 32. 2018. С. 83-87. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/32_2018/18.pdf
15. Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки. 2015. № 3. С. 53–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_3_8
16. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства. Економіка і суспільство. 2016. №2. С. 265–269.
17. Закон України “Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом”. Режим доступу: www.gov.ua.
18. Захаренко Н.С. Проблеми та заходи щодо антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2016. Т. 21. Вип. 7 (1). С. 90–94.
19. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. Інтернаука. 2017. № 1(2). С. 69–75.
20. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження: монографія. К.: ЦУЛ, 2015. 432 с.
21. Карпунь І. Н. Санація підприємств: навч. посіб. К.: ЛіраК, 2015. 448 с
22. Козлов С. Основні складові механізму банкрутства. URL: www.yur-gazeta.com/wrater/447.
23. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

24. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 312–319.

25. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Науковий журнал «Економіка та управління підприємствами» Національний університет «Львівська політехніка» 173 с. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf

26. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2016. 120 с

27. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16

28. Ладунка І.С., Шутов І.В. Антикризова політика в умовах сучасного підприємництва: монографія. Мукачево: Видавництво Мукачівський державний університет, 2018

29. Лановська Г.І., Лях Ю.В. Антикризове управління в розвитку малого та середнього бізнесу. Економіка і суспільство. Випуск, 9. 2017. С. 491-495

30. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз. 2015. Т. 21. № 2. С. 152–156

31. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : навчальний посібник. Київ: КНТУ, 2016. 508 с.

32. Лукінов І.І. Економічні трансформації наприкінці 20-го сторіччя. URL: <http://e2000.kyiv.org>.

33. Мазнев Г.Є., Заїка С.О., Грідін О.В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 10, частина 2, 2016. С. 13-17. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/4.pdf

34. Маказан Є. В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. Вісник приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 31 (2). С. 49–54
35. Малий І.Й., Радіонова І.Ф., Ємельяненко Л.М. та ін. Антикризове управління національною економікою: монографія / за заг. ред. І. Малого. Київ: КНЕУ, 2017. 368 с
36. Мальчик М. В., Оплачко І. О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Логістика. 2018. № 892. С. 140–148.
37. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Полтава, 2015. 277 с
38. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз. 2015. Т. 21. № 2. С. 157–162.
39. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 2. С. 17–24.
40. Мігус І.П. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=821>.
41. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. Молодий вчений. 2016. № 4 (31). С. 142–146
42. Москаленко Л. А., Хринюк О. С. Методи антикризового управління підприємством. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12289/1/2011_4_7_Moskalenko.pdf
43. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Т. 4. № 1. С. 64–72

44. Мошківська Д. В. Криза на підприємстві: типи та причини. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279792>
45. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями. Ефективна економіка. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106>
46. Орловська О. В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання. Вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.2. С. 197–202.
47. Петрищенко Н.А. Бізнес-план як інструмент антикризової політики будівельного підприємства. Науковий огляд. № 10(31). 2016. С. 1–8.
48. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Київ, 2016. 234 с
49. Результати дослідження ринку CRM в Україні. Як компанії будують взаємовідносини з клієнтами. Бітрікс24 та GfK. URL: <https://www.bitrix24.ua/crmresearch2020>.
50. Родінова Н., Дергач А., Гудзь Г. Світова продовольча криза як наслідок російсько-української війни. Економіка та суспільство. 2022. №. 40.
51. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування – стаття, журнал «Інвестиції: практика та досвід № 4», 2016, 45 - 49 с
52. Рубан В.М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. Галицький економічний вісник. 2015. Т. 48. № 1. С. 109–114
53. Сало А. В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 22. С. 412–418.
54. Сергєєва О.Р. Можливість криз і необхідність антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 1. С. 70–73

55. Сиволапенко Н. П. Антикризове планування за результатами фінансової діагностики підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 1. С. 185-193

56. Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. Трасекторія науки. 2017. № 3. С. 4001–4009.

57. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. Фінансовий простір. 2015. № 2 (18). С. 399–403.

58. Теоретико-методологічні основи регулювання економічних процесів: від кризи до сталого розвитку : колективна монографія. Київ : ЦУЛ, 2015. 217 с.

59. Тимошенко О. В. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. Економічний аналіз. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.

60. Ткаченко А. М., Силенко С. А. Антикризове управління – передумова попередження загроз і негативних наслідків кризових явищ. Економіка та підприємництво. 2015. Вип. 34–35. Ч. 2. С. 227–233

61. Тюріна Н. М., Шатайло О. А. Антикризовий потенціал: сутнісні характеристики та структуризація. Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 434–439

62. Удовиченко О. Вдосконалення процедури банкрутства – нагальна потреба часу. URL: www.yur-gazeta.com/writer.

63. Україна у 2020–2021 роках: наслідки пандемії. Консенсус-прогноз. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: www.me.gov.ua

64. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39–44.

65. Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за січень–березень 2021 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2021/05/62>

66. Халімон Т. М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 25 (1). С. 158–161.

67. Череп А. В., Корженевська В. М. Роль та значення антикризового управління в діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3. С. 16–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2015_3_5

68. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf

69. Язвінська Н.В., Тимченко А.В. Еволюція в управлінні комплексом маркетингу: застосування моделі «7Р» на підприємствах промислових пралень. Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць. 2016. № 13. С. 437–445

70. Brown, J. A., Buchholtz, A. K., Dunn, P. 2016. Moral salience and the role of goodwill in firm-stakeholder trust repair. *Business Ethics Quarterly*, 26: 181-199.

71. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, Jonathan Bundy, Michael D. Pfarrer First Published December 8, 2016. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>

72. Goodstein, J., Butterfield, K., Neale, N. 2016. Moral repair in the workplace: A qualitative investigation and inductive model. *Journal of Business Ethics*, 138: 17-37.

73. Kádárová J., Mihalčová B., Kádár G., Vida M. Strategy Map for the Crisis Communication. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 23. P. 1119–1124

74. Krogue, K. (January, 2018). Why Sales Reps Spend Less Than 36% Of Time Selling (And Less Than 18% In CRM). URL: <https://www.forbes.com/sites/kenkrogue/2018/01/10/why-sales-reps-spend-less-than-36-of-time-selling-and-less-than-18-in-crm/#13535dd7b998>

75. Marachevska A. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. №. 13-02. С. 8-13.
76. Mazzei, A., Ravazzani, S. 2015. Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*, 52: 319-337
77. Risk Management for the Purpose of Business Decision-Making in Crisis Situations, *STRATEGIC MANAGEMENT*, Vol. 21 (2016), No. 3, pp. 013-021, March 11, 2016
78. Shan B. et al. How do organizations deal with crisis? A case study on improvisational behaviours of Chinese companies during the COVID-19 epidemic. *Asia Pacific Business Review*. 2022. С. 1-24.
79. Stavros T. P., Ntalla A. Crisis Management Practices and Approaches: Insights from Major Supply Chain Crises. *Procedia Economics and Finance*. 2016. Vol. 39. P. 668–673.
80. Wowak, A. J., Mannor, M. J., Wowak, K. D. 2015. Throwing caution to the wind: The effect of CEO stock option pay on the incidence of product safety problems. *Strategic Management Journal*, 36: 1082-1092.
81. Zangre, A. (March, 2019). 30 Noteworthy CRM Statistics in 2019. URL: <https://learn.g2.com/crmstatistics>.

ДОДАТКИ

Баланс

Актив	Код	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022
I НЕОБОРОТНІ АКТИВИ						
Нематеріальні активи:						
залишкова вартість	010	643	686	639	884	1404
первісна вартість	011	3968	4046	4219	4656	5440
накопичена амортизація	012	3263	3360	3580	3772	4036
Незавершене будівництво:	020	542313	644307	1120551	1874565	3608161
Основні засоби:						
залишкова вартість	030	3963236	4092244	7909222	7424034	7265574
первісна вартість	031	4963126	5532024	9497649	9594435	9961704
знос	032	12346536	1439780	1588427	2170401	2696130
Довгострокові біологічні активи:						
залишкова вартість	035	0	0	0	0	0
первісна вартість	036					
накопичена амортизація	037					
Довгострокові фінансові інвестиції:						
які облік. за мет. уч. в к-лі ін. п-в	040					
ін. фінансові інвестиції	045	54567	54567	54567	54567	54567
Довгосрокова дебіторська заборгованість	050	312364	345128	343504		
Інвестиційна нерухомість:						
залишкова вартість	055	0	0	0	0	0
первісна вартість	056					
знос	057					
Відстрочені податкові активи	060					
Гудвіл	065					
Ін. необоротні активи	070					
Усього за розділом I	080	4312346	5136932	9428483	9354050	10929706
II ОБОРОТНІ АКТИВИ						

Виробничі запаси	100	196236	200266	276938	328923	371707
Поточні біологічні активи	110					
Незавершене вир-во	120					
Готова продукція	130					
Товар	140	103	116	141	176	109
Векселі одержані	150	14243	14271	14250	14250	14250
Дебіторська заборг. за тов., роб., послуги:						
чиста реалізаційна вартість	160	110230	113760	94104	435370	549041
первісна вартість	161	110230	113760	94104	435506	549177
резерв сумнівних боргів	162				136	136
Дебіторська заборгованість за розрах-ми:						
з бюджетом	170	123	398	29	2205	80511
за виданими авансами	180	421	533	291	166872	353717
з нарахованих доходів	190					
із внутр. розрах-ів	200					
Ін. поточна деб.заборг.	210	4236	5794	8577	8142	6276
Поточні фінансові інвестиції	220					
Грошові кошти та їх еквіваленти:						
в нац. вал.	230	29364	33290	42490	22109	303269
у т.ч.в касі	231	2	2	4	9	5
в іноз.вал.	240	2306	2404	2977	23962	15949
Ін.оборотні активи	250	4967	5375	6292	8746	6545
Усього за розділом II	260	326126	376207	446089	1010755	1701374
III ВИТРАТИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	270	126	140	129	198	339
IV НЕОБОРОТНІ АКТИВИ ТА ГРУПИ ВИБУТТЯ	275	5	6	6	5	
БАЛАНС	280	4632466	5513285	9874707	10365008	12631419
Пасив						
I ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ						
Статутний капітал	300	118553	118553	118553	118553	118553
Пайовий капітал	310					
Додатковий вкладений капітал	320					
Ін. дод.к-ал	330	1964561	2594699	6998268	7116548	7100932
Резервний капітал	340	155	155	155	155	155

нерозподілений прибуток	350	1023643	1044612	955209	1042546	1917149
неоплачений капітал	360					
Вилучений капітал	370					
Усього за розділом I	380	2136423	3758019	8072185	8277802	10136789
II ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТАКИХ ВИТРАТ І ПЛАТЕЖІВ						
забезпечення виплат персоналу	400	2346	2752	3028	4430	9526
Ін. забезпечення	410					
Технічні резерви, рез.із страх.життя	415					
Частка перестр.у тех.рез.	416					
Забезпечення призового фонду	417					
резерв на виплату джек-поту, не забезп.сплатою уч.у лотереї	418					
цільове фін-ня	420	46323	55280	219805	455038	593171
Усього за розділом II	430		58032	222833	459468	602697
III ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Довг.кредити банків	440	564231	623106	493634	546749	646097
Ін.довг.фін.зобов'язання	450	2364	2748	800		
Відстрочені податкові зобов.	460	12346	17675	20095	13315	27802
Ін. довг. Зобов.	470					
Усього за розділом III	480	564921	643529	514529	560064	673899
IV ПОТОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ						
Котрокострокові кредити банків	500					
Поточна заборгованість за довг.зобов'яз.	510	123461	150308	233495	259834	156710
Векселі видані	520					
Кред.заборг.за тов.,роб.,послуги	530	146312	154164	114840	131699	396275
Поточні зобов'яз.за роз-ми:						
з одерж. Авансів	540	2346	8509	49	9	923
з бюджетом	550	53466	64466	40850	31101	29391

з позабюдж.платежів	560					
зі страхування	570			2	2	5
з опл.праці	580	13	12	4	122	209
з учасниками	590					
із внутр. розрах-ів	600					
зобовяз.,пов'язані з НА та гр.виб.,утримув.для продажу	605					
Ін.поточні зобовяз.	610	23464	3598 1	33458	49736	85884
Усього за розділом IV	620	346243	41344 0	422698	472503	669397
V ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	630	564232	64026 5	642462	595171	548637
БАЛАНС	640	4245612	5513285	9874707	10365008	12631419

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

І ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ						
Доход(виручка)від реаліз.продукції(т.,р.,п.)	010	1456914	1545158	1668281	1570307	2538751
ПДВ	015	2315463	257526	278047	261718	423125
Акцизний збір	020					
Ін.под.та збори, сплач.з обороту	025					
Ін.вирахування з доходу	030					
Чистий дохід (виручка)від реаліз.продукції	035	11243546	1287632	1390234	1308589	2115626
Собівартість реаліз.продукції	040	3164264	404663	518001	1016359	1085285
Валовий:						
прибуток	050	764946	882969	872233	292230	1030341
збиток	055	0	0	0	0	0
Ін.операційні доходи	060	56423	67230	22012	158064	296775
У т.ч.дохід від первіс.визнання біол.акт.і с/г продукції	061					
Адміністративні витрати	070	39423	44572	55203	60753	72629
Витрати на збут	080					
Ін.операційні витрати	090	36423	42952	39939	48090	47768
У т.ч.витрати від первіс.визнання біол.акт.і с/г продукції	091					
Фін.рез від операційної діяльності:						
прибуток	100	7694534	862675	799103	341451	1206719
збиток	105	0	0	0	0	0
Доход від участі в капіталі	110					
Ін.фін.доходи	120	569	654	957		189
Ін.доходи	130	5694	6926	7430	170425	2172641
Фін.витрати	140	89423	96729	101997	47364	14130
Втрати від уч.в к-лі	150					
Ін.витрати	160	32164	35995	40412	9806	2055775
прибуток(збиток)від впливу інфляції на монетрні статті	165					
Фін.рез.від звич.діял.до оподаткування:						
прибуток	170	698645	737531	665081	454706	1309644
збиток	175	0	0	0	0	0
У т.ч.від прип діял.та від переоцінки НА						
прибуток	176					
збиток	177					

Податок на прибуток від звич.діял.	180	153462	167231	184567	149586	314608
Дохід з ППП від звич.діял.	185					
Фін.результати від звич.діял.:						
прибуток	190	496132	570300	480514	305120	995036
збиток	195	0	0	0	0	0
Надзвичайні:						
доходи	200	76	80	29		2
витрати	205		12	7		
податки з надзвич.прибутку	210					
Чистий						
прибуток	220	496123	570368	480536	305120	995038
збиток	225	0	0	0	0	0
Забезпечення матер.заохочення	226					
II ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИЙ ВИТРАТ						
матеріальні затрати	230	164942	186977	238773	294835	370607
витрати на опл.праці	240	96134	105455	129876	141678	183036
відрах.на соц.заходи	250	29645	38554	47745	52261	66812
амортизація	260	110234	115959	150082	583419	535718
ін.опер.витрати	270	39642	40948	44135	50234	43902
Разом	280	463236	487893	610611	1122427	2486167