

**ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ,  
УПРАВЛІННЯ, ПРАВА ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ІМ. І.А. МАРКІНОЇ**

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Ступінь вищої освіти Магістр

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Тетяна ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА

26 грудня 2022 року

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: «**Менеджмент антикризової діяльності підприємства у бізнес-середовищі**»

виконав здобувач вищої освіти денної форми навчання

**Сотніков Владислав Сергійович**

Керівник кваліфікаційної роботи

Олег ФЕДІРЕЦЬ

Полтава – 2022 року

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	9
1.1. Сутність менеджменту антикризової діяльності.....	9
1.2. Завдання, функції та методи менеджменту антикризової діяльності на підприємстві.....	17
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Оцінка фінансової стійкості підприємства.....	31
2.3. Ефективність менеджменту антикризової діяльності підприємства.....	38
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ.....	47
3.1. Концептуальні засади фінансового контролінгу при менеджменті антикризової діяльності підприємства.....	47
3.2. Моделювання менеджменту антикризової діяльності підприємства.....	55
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	77

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні тенденції становлення та розвитку аграрного бізнесу вказують на необхідність підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності в складних ринкових умовах. Основною умовою забезпечення її фінансової стійкості є використання механізмів антикризового менеджменту, метою яких є прогнозування ранніх стадій криз, діагностика, попередження та подолання фінансової нестабільності, пошук оптимальних рішень для раціонального управління. Впровадження антикризового менеджменту в господарську діяльність має велике значення не тільки для подолання кризових ситуацій, а й для концентрації кінцевих результатів функціонування підприємства для досягнення стратегічних цілей. Тому створення ефективного механізму антикризового менеджменту є одним із актуальних питань сьогодення.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавського державного аграрного університету за темою: «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (№ 0118U005208). У межах означеної тематики обґрунтовувався антикризовий менеджмент підприємства в умовах конкурентного середовища та удосконалювались антикризові заходи та програми.

**Мета та завдання.** Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій формування ефективного механізму антикризового менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення завдань:

- з'ясування сутності менеджменту антикризової діяльності;
- дослідження завдань, функцій та методів менеджменту антикризової діяльності;
- організаційно-економічна характеристика підприємства;

- оцінка фінансової стійкості підприємства;
- діагностика ефективності менеджменту антикризової діяльності підприємства;
- виокремлення концептуальних засад фінансового контролінгу при менеджменті антикризової діяльності підприємства;
- моделювання менеджменту антикризової діяльності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процеси формування менеджменту антикризової діяльності підприємства у бізнес-середовищі.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні засади формування і удосконалення менеджменту антикризової діяльності підприємства у бізнес-середовищі.

**Методи дослідження.** У кваліфікаційній роботі використано історичний і логічний методи для дослідження теоретичних засад стійкості ведення й ефективності сільськогосподарського виробництва; метод системного аналізу для дослідження теоретичних та методологічних узагальнень, визначення сутності і функцій антикризового управління, удосконалення механізмів та інструментів його проведення; розрахунково-конструктивний, зокрема абсолютних і відносних величин, аналіз фінансових коефіцієнтів для проведення аналізу платоспроможності сільськогосподарського підприємства, фінансового стану, ефективності його діяльності та управління активами, оцінки фінансової стійкості та загрози банкрутства; порівняльного аналізу та рядів динаміки для порівняння фактичних даних звітного та попередніх періодів які досліджувались, виявлення зміни показників дослідження в часі; абстрагування, аналізу, синтезу та формалізації для обґрунтування напрямів удосконалення антикризового фінансового управління аграрних підприємств; діалектичний і абстрактно-логічний для теоретичного узагальнення та формування висновків.

**Інформаційну основу** кваліфікаційної роботи становили матеріали підприємства та наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти тощо.

**Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:**

*удосконалено:*

– систему антикризового контролінгу для підприємства, що охоплює ряд інструментів контролінгу, які забезпечують дієздатність підсистем та тісно пов'язані зі специфікою антикризового фінансового менеджменту.

– антикризову програму підприємства у вигляді низки заходів на основі запропонованих положень, що сприятиме подальшому зміцненню діяльності підприємства в умовах бізнес-середовища і забезпечуватиме перехід на переважно інтенсивний тип розвитку.

*набули подальшого розвитку:*

– комплекс стратегічних та оперативних заходів реалізації антикризової програми призначений для вирішення переліку проблем, яка є інструментом реалізації мети антикризового розвитку досліджуваного підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі;

– інструментарій економіко-математичного моделювання, який дозволяє розробити механізми удосконалення функціонування економічної системи через опосередковане пізнання об'єкту дослідження. При цьому особливого значення набувають моделі, що дозволяють одночасно обґрунтовувати управлінські рішення і прогнозувати основні параметри економічної системи.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були представлені та обговорювались на наукових конференціях Полтавського державного аграрного університету (31 березня – 1 квітня 2022 р.; 27 жовтня 2022 р.; 10 листопада 2022 р. ).

**Публікації.** Основні положення кваліфікаційної роботи опубліковано у 1 науковій фаховій праці та 4 матеріалах конференцій:

1. Сотніков В.С. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти. *Агросвіт*. 2022. № 21-22. С. 52-60.

2. Сотніков В.С. Управління фінансовими ресурсами. Збірник матеріалів науково-практичної конференції за підсумками проходження здобувачами вищої освіти виробничих практик. Полтава: ПДАУ, 2022. 78–79.

3. Сотніков В.С. Концептуальні засади контролінгу у системі антикризового управління підприємством. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 101-102.

4. Сотніков В.С. Етапи та чинники формування іміджу сучасного підприємства. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки*: зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції з міжнародною участю. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 235-236.

5. Сотніков В.С. Сутність фінансової стабілізації при антикризовому управлінні. Матеріали щорічної студентської наукової конференції. Полтава: ПДАУ, 2022. С. 214-217.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи 65 сторінок друкованого тексту, робота містить 20 таблиць, 14 рисунків та 5 додатків. Список використаних джерел включає 100 найменувань.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

### 1.1. Сутність менеджменту антикризової діяльності

У сучасних умовах функціонування підприємства дуже важливо налагодити своєчасний аналіз та вчасне запобігання банкрутству, чим і займається менеджмент антикризової діяльності. Його необхідність формується цілями соціально-економічної системи та ймовірністю виникнення криз. Кризою є поворотний момент у діяльності при функціонуванні будь-якого підприємства, коли воно зазнає зовнішнього чи внутрішнього впливу. Головною ознакою кризи є повний або частковий розлад системи.

Криза – це ситуативне явище в діяльності підприємств, яке є наслідком невизначеності його середовища. Загалом, рекомендується класифікувати кризові ситуації відповідно до того, чому вони виникають [63]:

- несподівані події зовнішнього середовища (зміни податкового законодавства, коливання цін, валютного курсу);
- зміни у відносинах між бізнесом і контрагентом;
- зміни всередині організації (звільнення ключових спеціалістів, втрата постачальників і т.д.);
- технологічний прогрес.

Криза – основна причина банкрутства організації. Проблеми викликані невідповідністю фінансових та економічних параметрів щодо навколишнього середовища. Основні причини кризи визначаються багатьма факторами (рис. 1.1).

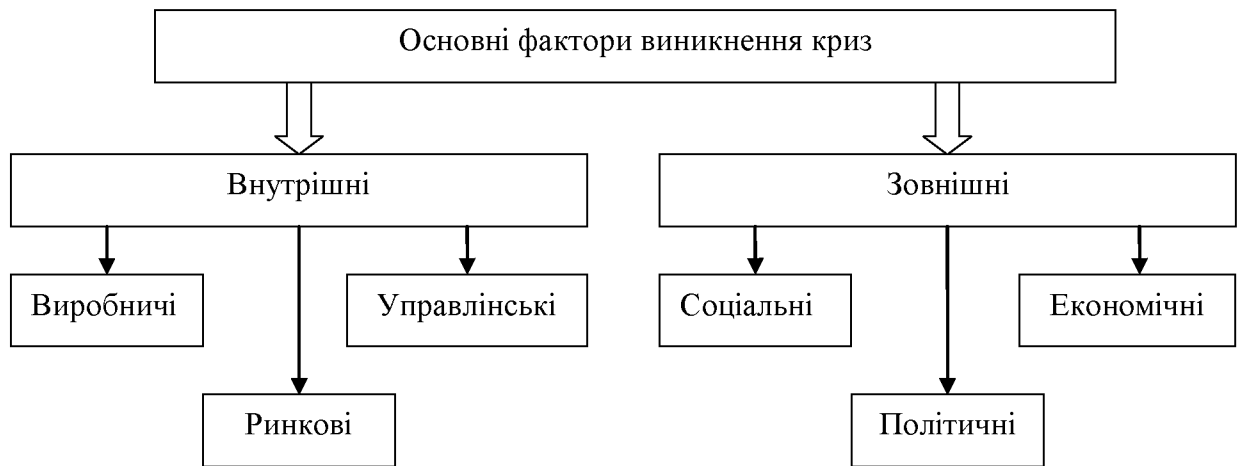


Рис. 1.1. Основні фактори виникнення криз [12; 14; 20]

Безумовно, всі перераховані вище чинники можуть бути причиною кризи підприємства, але найбільше на фінансове становище впливають фактори управління. Адже неефективність управління є найпоширенішою проблемою сучасного бізнесу, яка заважає ефективному функціонуванню ринкових відносин. Цю проблему викликають такі фактори:

- відсутність стратегії в корпоративній діяльності;
- орієнтація лише на короткострокові результати;
- ігнорування середньо- та довгострокових результатів;
- недостатня кваліфікація та досвід керівників;
- низький рівень відповідальності керівників за наслідки прийнятих власниками рішень, за захист та ефективне використання активів, фінансово-економічні результати своєї діяльності [23].

Враховуючи особливості функціонування та розвитку підприємств, пропонується виділити основні характеристики кризи, тобто криза має два негативних наслідки – призводить до руйнування елементів соціально-економічної системи, або сама система і позитивний наслідок – це рушійна сила впровадження інновацій, тобто позитивні зміни у діяльності організації. Тому з моменту заснування підприємства завданням менеджменту є формування стратегії діяльності та передбачення можливих криз на кожному етапі життєвого циклу підприємства [55] (табл. 1.1).

**Причини виникнення кризи на стадіях життєвого циклу [23; 67; 97]**

Стадії	Головна мета	Проміжні цілі	Причини кризи
Народження	Виживання	Вихід на ринок	Неефективна стратегія виходу на ринок. Високі трансакційні витрати виходу на ринок. Неконкурентоспроможна продукції підприємства.
Дитинство	Короткостроковий прибуток	Укріплення становища на ринку	Непрозора конкуренція на ринку. Високі трансакційні витрати подолання адміністративних бар'єрів. Неефективна кадрова політика підприємства.
Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Захоплення своєї частини ринку	Неефективна система збуту. Відсутність потенційних споживачів. Неефективна маркетингова політика підприємства.
Рання зрілість	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності	Підприємство не застосовує методи диверсифікації. Висока собівартість продукції та логістичні витрати. Вузький або відсутній спектр послуг після продажного обслуговування.
Зміцнення	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоєному ринку	Негативний імідж підприємства на ринку. Укладання короткострокових контактів зі споживачами продукції, відсутність довгострокового співробітництва.
Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності	Неефективна система управління підприємством. Застаріле обладнання та технології. Висока плинність кадрів.
Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій	Скрутне фінансове положення підприємства. Дефіцит коштів на інноваційний розвиток підприємства. Нечітка стратегія діяльності підприємства.

Слід зазначити, що більшість підприємств здебільшого перебувають у періоді спаду та фінансової кризи, а невирішеність частини загальних проблем має більший негативний вплив на ринкові відносини. Причиною такої ситуації є те, що на підприємстві відсутні основні елементи системи управління, а саме: ефективне планування, належна координація діяльності

підрозділів, управління інформацією, внутрішній контроль. Основна роль антикризового менеджменту полягає у використанні внутрішнього механізму фінансової стійкості. Це пояснюється тим, що успішне впровадження цього механізму дозволяє не тільки уникнути загрози банкрутства, але й зменшити звичку використовувати позикові кошти, тим самим прискоривши темпи економічного розвитку [49].

Фінансова стабілізація в умовах кризи проходить поетапно:

- ліквідація банкрутства;
- відновлення фінансової стабільності;
- забезпечення фінансової рівноваги.

Лише забезпечивши фінансову рівновагу в процесі розвитку, тобто знайшовши важіль неухильного зниження середньої вартості використання капіталу і зростання ринкових цін, підприємство може досягти повної фінансової стабільності.

Внутрішній механізм відповідає кожній стадії фінансової стійкості і має бути розділений на:

– операційний – система заходів, спрямованих на скорочення поточного рівня внутрішньої та зовнішньої фінансової залежності в короткостроковій перспективі та збільшення кількості фінансових зобов'язань для забезпечення своєчасного погашення;

– «очікування ексцесу» – комплекс заходів, спрямованих на зменшення поточного попиту та розміру окремих ліквідних активів;

– тактика – комплекс заходів, спрямованих на досягнення фінансової рівноваги в майбутньому, націлених на збільшення можливого утворення вільних грошових ресурсів за межами споживання власних фінансових ресурсів підприємства;

– стратегія – комплекс заходів, спрямованих на підтримку досягнутого фінансового балансу в довгостроковій перспективі. Механізм базується на моделі сталого економічного зростання.

Сьогодні, коли велика кількість підприємств опинилася в скрутному становищі, попередження кризових явищ і розробка заходів щодо виходу підприємств із кризи стали одними з найважливіших питань управління підприємствами.

Антикризовий менеджмент розглядається як підсистема системи управління підприємством, яка використовується для усунення та запобігання кризовим явищам. Проте єдиного пояснення природи поняття «антикризовий менеджмент» в науковій літературі немає, хоча всі вчені сходяться на думці, що антикризовий менеджмент — це специфічний напрямок управління, який потребує застосування спеціальних методів, інструментів і форми господарювання [30; 48].

У загальному вигляді рекомендується розглянути таке поняття «антикризовий менеджмент» (рис. 1.2).

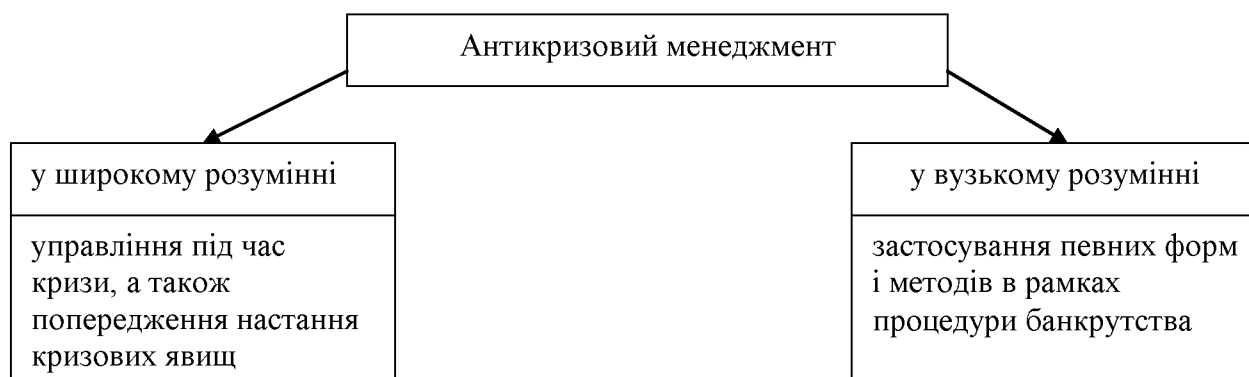


Рис. 1.2. Визначення за масштабністю поняття «антикризовий менеджмент» [24; 77; 92; 100]

Під антикризовим менеджментом, спрямованим на якнайшвидше виявлення ознак кризового стану та створення належних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремих підприємств, Л. О. Лігоненко розуміє управління спеціальними, постійно діючими організаціями та запобігання виникненню банкрутства [43; 44].

Згідно з роботою О. Д. Данілова, антикризовий менеджмент – це управління, при якому прогнозується небезпека кризи, аналізуються її симптоми, вживаються заходи для зменшення негативних наслідків кризи та використання її факторів для подальшого усунення [23].

Професор В. О. Василенко дав визначення: «Антикризовий менеджмент – це управління, яке передбачає небезпеку кризи, аналізує її симптоми, вживає заходів для зменшення негативних наслідків кризи та використовує кризові фактори для позитивного впливу» [10].

Л. С. Ситник трактує антикризовий менеджмент як систему управління, спрямовану на вирішення завдання інтенсивного розвитку підприємств шляхом мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів, а не екстенсивного розвитку [66; 67].

Автори А. Г. Грязнов, М. О. Федотова, А. М. Маринюк визначають антикризовий менеджмент як комплексну систему управління підприємством, спрямовану на попередження або усунення несприятливих для суб'єкта господарювання явищ шляхом повного використання потенціалу сучасного менеджменту.

Спеціальний план стратегічного характеру для усунення тимчасових труднощів, у будь-якому випадку переважно за рахунок власних ресурсів, для підтримки та покращення ринкової позиції підприємства. Антикризовий менеджмент передбачає прискорене та ефективне реагування на основні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів.

Деякі вчені вважають, що суть антикризового менеджменту підприємства полягає у здатності керівництва аналізувати та контролювати плани та механізми розподілу прибутку. Головною проблемою в умовах корпоративної кризи є фінансування [3; 9; 29].

Інші автори розглядають антикризове управління як систему профілактичних і оздоровчих процедур, що застосовуються до фірм і спрямовані на запобігання їх банкрутства [28; 49; 87].

Оперативне виявлення та успішне вирішення проблем, пов'язаних з об'єктивним і циклічним розвитком мікро- та макросередовища, є метою і головним завданням антикризового управління.

Основні процеси антикризового менеджменту зображені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні процеси антикризового менеджменту [48; 77; 90]

У цьому контексті для опису антикризового менеджменту доречно два аргументи:

1) комплекс превентивних заходів, спрямованих на запобігання фінансовим кризам: оцінка можливості неплатоспроможності, систематичний аналіз усіх сторін діяльності суб'єкта господарювання, управління ризиками, впровадження системи превентивних заходів тощо.

2) системи управління фінансами, призначені для виведення суб'єктів господарювання з кризи шляхом оздоровлення або реструктуризації.

Тому антикризовий менеджмент є підсистемою комплексної системи управління, основним завданням якої є своєчасне виявлення передкризового фінансового стану та вжиття необхідних превентивних заходів для запобігання виникненню фінансової кризи. криза.

Крім того, антикризовий менеджмент підприємства також можна

розглядати як одну із специфічних систем управління фінансово-господарською діяльністю, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю, яка відноситься до підсистеми антикризового управління. [92].

З цієї точки зору антикризовий менеджмент може бути ефективним, а може і не бути. Ефективність антикризового менеджменту відображається в тому, наскільки фінансові кризи досягнуті, попереджені, подолані, пом'якшені або локалізовані (рис. 1.4).

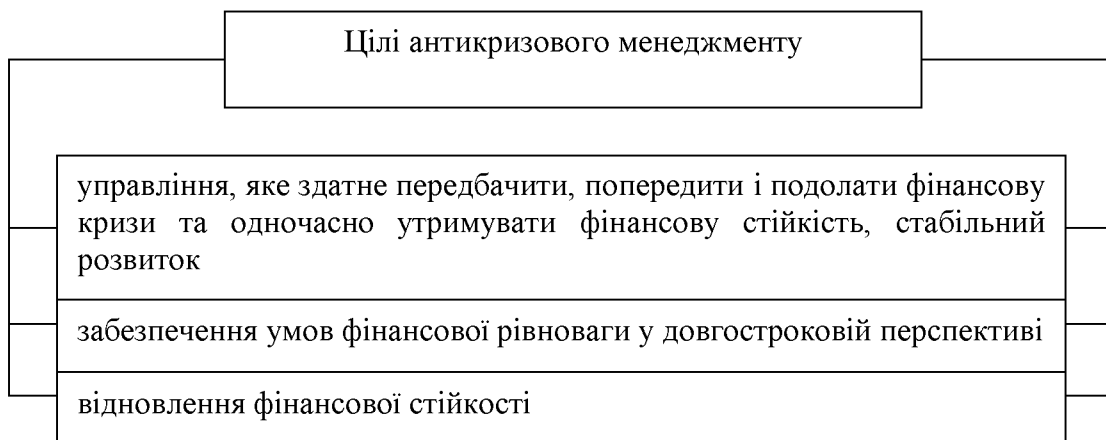


Рис. 1.4. Цілі антикризового менеджменту [93; 100]

З нашої точки зору, важливість антикризового менеджменту розкривається через системний підхід, який розглядає аспекти управління як певний вплив на набір взаємодіючих підсистем фірми.

Таким чином, з позицій вищевикладеного об'єктивно зростає актуальність ефективного антикризового менеджменту як методу та технічної системи, здатної своєчасно попередити фінансові кризи та уникнути банкрутства. Антикризовий менеджмент також може бути частиною фінансової стратегії підприємства, включаючи розробку системи важелів для первинної діагностики загрози та своєчасного механізму фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечить вихід із кризової ситуації.

## 1.2. Завдання, функції та методи менеджменту антикризової діяльності на підприємстві

У процесі антикризового менеджменту важливо забезпечити адекватне реагування на кризові явища: тип і глибина кризи вимагають певних дій, з акцентом на вартість, тобто гроші, час і людські ресурси.

Виділяють основні види антикризового менеджменту: активне (починаючи з моменту, коли зібрані дані вказують на те, що погіршення показників підприємства є незворотним і що необхідні спеціальні заходи); реактивне (характерне для великого бізнесу з багатою історією успішної роботи. Керівництву цих підприємств навіть найпереконливіших даних часто недостатньо для швидкого реагування на ситуацію); планомірне (найбільш ефективно, оскільки запобігає виникненню кризових явищ шляхом розробки та реалізації певних заходів).

Основою антикризового менеджменту є його завдання, функції та методи. Найважливішим завданням антикризового менеджменту є раннє застосування методів і прийомів фінансового менеджменту та своєчасна діагностика фінансової ситуації для забезпечення безперервної діяльності на основі внутрішнього та зовнішнього управління ризиками (рис. 1.5).

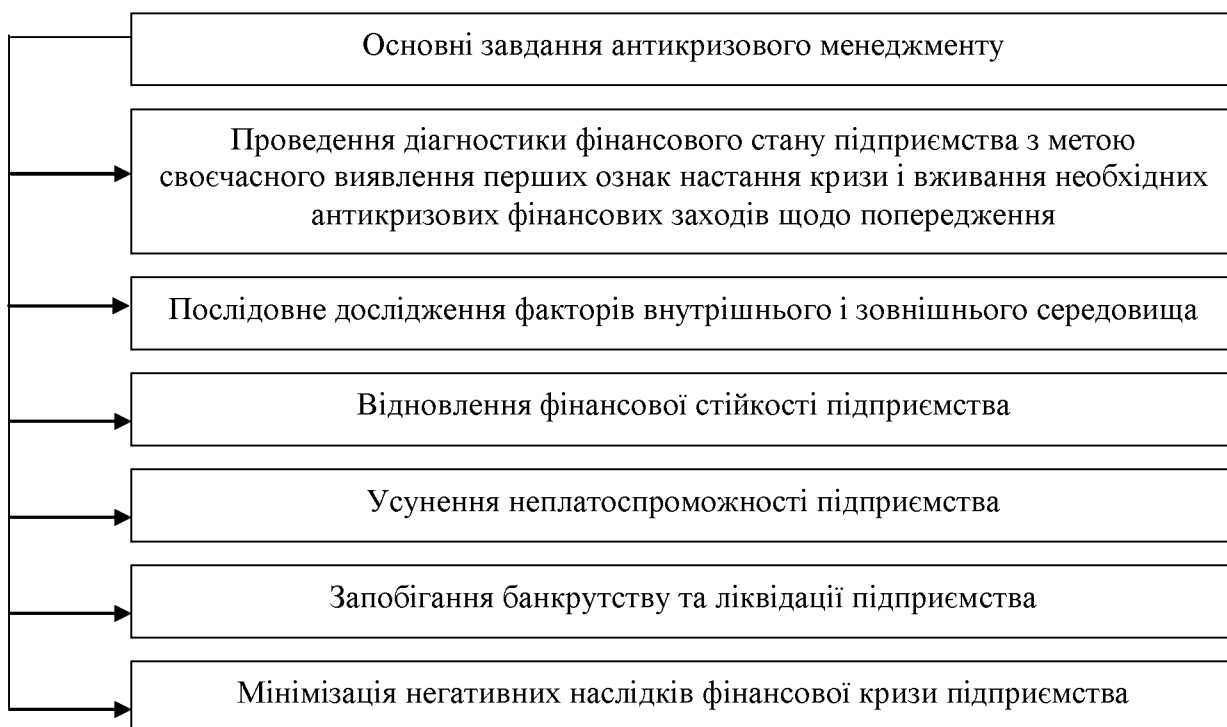


Рис. 1.5. Основні завдання антикризового менеджменту [26; 30; 44; 96]

Завдання фінансової антикризи полягає в тому, щоб вчасно вжити необхідних антикризових заходів для запобігання виникненню фінансової кризи. Водночас вони мають бути спрямовані на визначення типів фінансових криз та факторів, що їх спровокували (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Види криз та причини їх виникнення [20; 59; 78]

ВИДИ КРИЗИ		
Стратегічна криза: зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху	Криза прибутковості: постійні збитки «вимивають» власний капітал, що призводить до незадовільної структури балансу	Криза ліквідності: підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності
ПРИЧИНИ		
віддаленість підприємства від промислово-розвинених районів	несприятливе співвідношення цін та собівартості готової продукції	неврахування вимоги «золотого» правила фінансування
неефективна збутова та асортиментна політика	невиправдане завищення цін	незадовільна структура капіталу
недосконале планування та прогнозування	ризиковані великі проекти	відсутність або незначний рівень страхових (резервних) фондів
неефективність політики диверсифікації	зростання собівартості за стабільних цін	незадовільна робота з дебіторами
низький рівень управлінського впливу	зменшення обороту від реалізації продукції	надання ризикованих товарних кредитів
відсутність виробничої програми	значні складські запаси готової продукції	великий обсяг капіталовкладень з тривалим строком окупності
зайві виробничі потужності	втрати від владання капіталу	великі обсяги низько ліквідних оборотних активів

Враховуючи, що фінансова криза – це стадія, на якій підприємницька діяльність виведена з рівноваги, а можливість її управлінського впливу на фінансові відносини обмежена, можливість банкрутства – це стадія фінансової кризи, яку бізнес більше не може собі дозволити. здійснювати фінансову підтримку його господарської діяльності. Отже, фінансова криза підприємства має такі параметричні характеристики:

- джерело фактора виникнення;
- вид кризи;
- етап його розвитку.

Виявлення цих параметрів дозволяє своєчасно діагностувати фінансову неспроможність підприємства та вибрати найбільш ефективні антикризові заходи.

Корпоративний антикризовий менеджмент має реалізовуватися через чіткі завдання, виконання загальних і специфічних функцій (рис. 1.6).

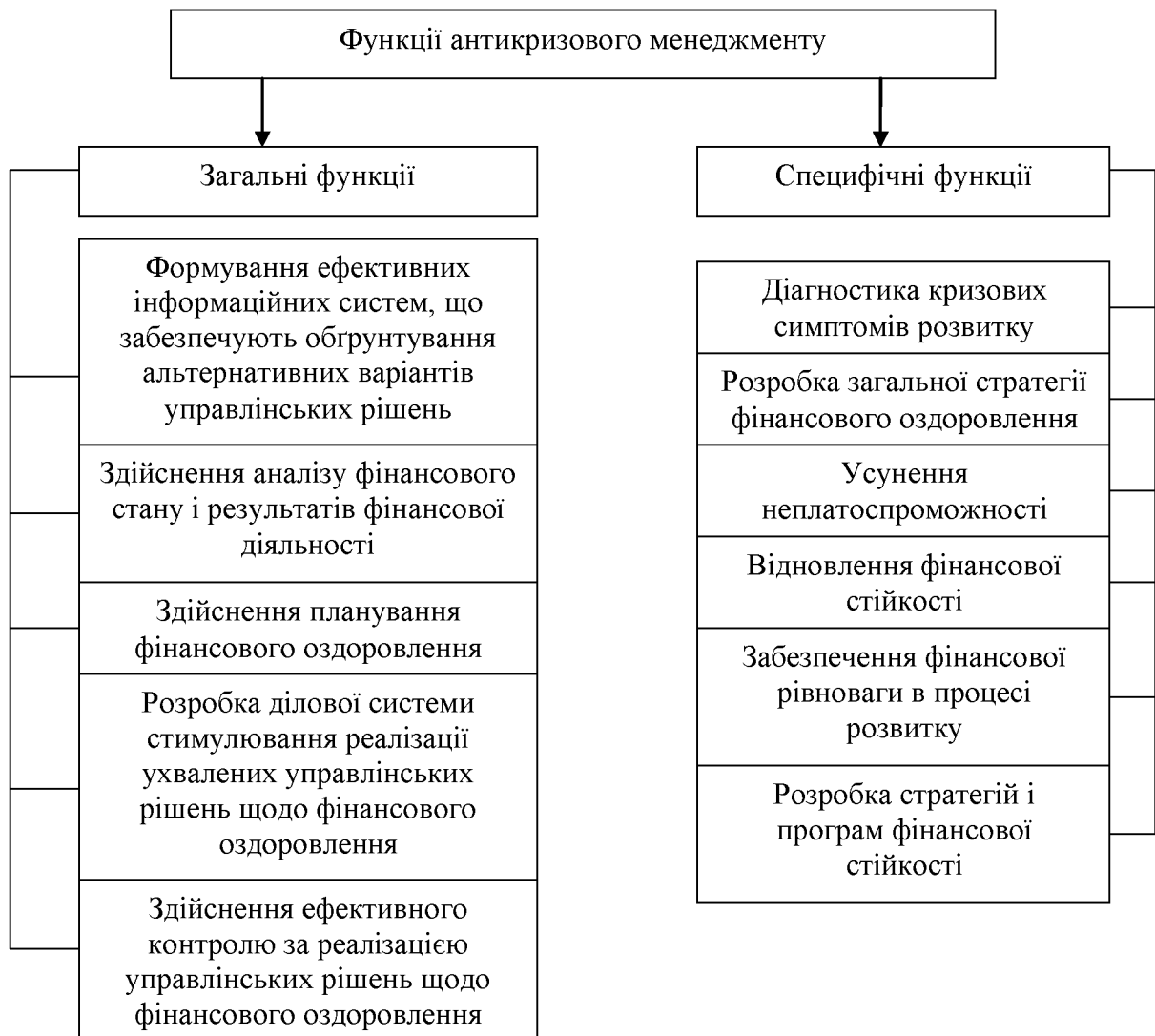


Рис. 1.6. Функції антикризового менеджменту [64; 80; 92]

Об'єднуючою мотивацією цих функцій є:

- проведення діагностики фінансового стану підприємств з метою своєчасного виявлення перших ознак кризи та вжиття необхідних антикризових заходів для запобігання фінансовим кризам;
- послідовне вивчення факторів внутрішнього та зовнішнього

середовища;

- захист від банкрутства та ліквідації;
- усунення банкрутства;
- відновлення фінансової стабільності;
- мінімізація негативного впливу корпоративної фінансової кризи на основі комплексної оцінки фінансового розвитку.

Серед конкретних функціональних груп антикризового менеджменту в основному виділяють [66; 89]:

- діагностика симптомів кризи фінансового розвитку підприємства, що передбачає формування основної системи індикаторів загрози фінансової кризи, діагностику та впровадження індикаторів;
- визначення основних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, під впливом яких функціонує підприємство;
- формулювання стратегії фінансового оздоровлення підприємства, в яку, виходячи з результатів комплексної оцінки фінансового розвитку підприємства, масштабів кризи підприємства та прогнозування кризових факторів зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища, в ході його функціонування, сформовано довгострокові цілі фінансового оздоровлення та систему показників підприємства;
- визначення завдань, які необхідно вирішити у цій сфері на найближчу перспективу, та сформулювати напрями діяльності за основними напрямками фінансового оздоровлення підприємства;
- ліквідація корпоративної неплатоспроможності, забезпечення системи заходів щодо якнайшвидшого фінансового оздоровлення;
- відновлення фінансової стійкості підприємства, на основі чого визначається цільова структура капіталу підприємства з урахуванням кризових факторів розвитку підприємства;
- забезпечення фінансової збалансованості під час розвитку бізнесу, тобто формування основної частки фінансового розвитку бізнесу, яка найбільше відповідає обраній антикризовій фінансовій стратегії,

спрямованій на запобігання майбутнім фінансовим кризам.

Антикризовий менеджмент реалізується різними методами. Серед тактичних засобів насамперед слід виділити санацію та даунсайзинг. Застосування цих методів має на меті швидке покращення фінансових показників підприємств, тобто подолання наслідків кризи. Однак у більшості випадків цих підходів недостатньо для усунення головної причини кризи — неефективності систем управління. А це вимагає застосування більш довгострокових заходів.

Для більшості підприємств у кризовому стані одним із основних підходів є санація. Метод поєднує комплекс заходів фінансово-економічного, виробничо-технологічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке поліпшення фінансових показників підприємства шляхом зміни структури активів і пасивів підприємства [9].

Іншим способом швидкого покращення роботи підприємств є даунсайзинг, яке характеризує здатність підприємств адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх умов середовища шляхом скорочення виробничих потужностей і чисельності персоналу підприємств. Використання такого підходу дозволяє істотно скоротити постійні витрати і знизити собівартість.

Одним із сучасних методів антикризового менеджменту є регуляризація (рис. 1.7).

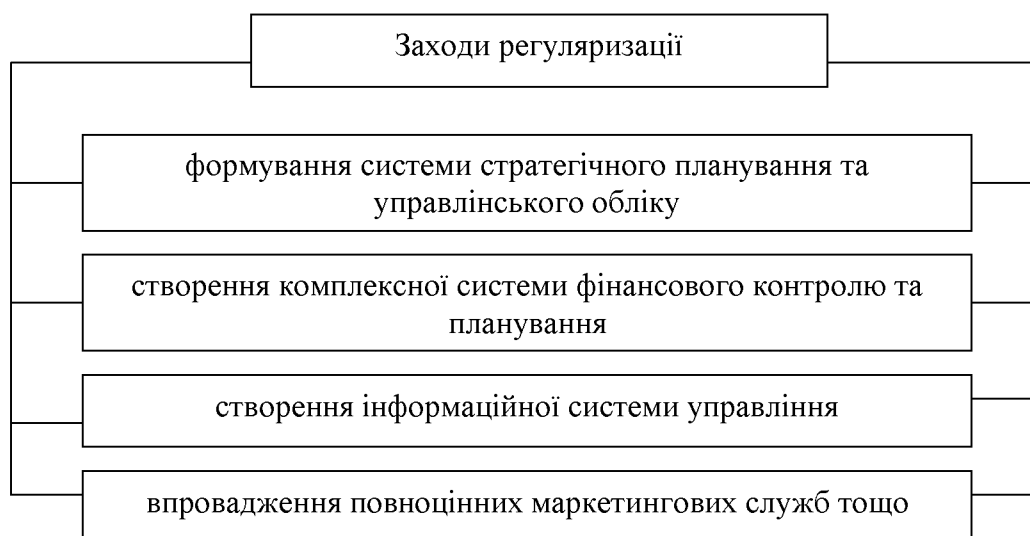


Рис. 1.7. Заходи регуляризації [34; 38; 45; 55; 78]

Завдяки такому підходу підприємства мають змогу сформувати систему управління, здатну вирішувати велику кількість комплексних завдань, пов'язаних із роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки. Новозбудована система управління дозволяє зорієнтувати подальший стабільний розвиток ресурсів підприємства.

Вартий уваги та популяризації такий метод антикризового менеджменту, як реінжиніринг. Його суть полягає в переплануванні бізнес-процесу підприємства за рахунок скорочення непотрібних ланок і операцій, непотрібних часових та інших ресурсів у бізнес-процесі. Реінжиніринг може досягти значного підвищення показників ефективності, таких як продуктивність праці, час обслуговування або виробництва, вартість тощо. [95].

Одним із найскладніших методів є корпоративна реструктуризація, яка використовується, коли криза неминуча. Головною метою реструктуризації є подолання першопричин стратегічної кризи та кризи прибутковості. Структурна фаза реорганізації – це здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури, управління, форми господарювання підприємства, що може забезпечити фінансове оздоровлення підприємств, збільшення обсягів виробництва, конкурентоспроможної продукції та підвищення ефективності їх діяльності, а також підвищення ефективності виробництва.

Такий підхід можна пов'язати зі зміною організаційної структури та систем управління бізнесом та його капіталом з метою економного, в більшості випадків організаційного розділення та вдосконалення бізнес-процесів. У процесі реорганізації господарський процес перетворюється на госпрозрахунковий і самостійний, тобто набуває певного ступеня господарської самостійності. Такий підхід доцільно використовувати, коли існуюча система не може забезпечити ефективне управління розвитком усіх сфер діяльності підприємства одночасно [56].

Вагому роль в антикризовому менеджменті необхідно відвести і таким

методам як контролінг та моніторинг.

Моніторинг – дослідження, оцінка та прогнозування стану навколишнього середовища, тісно пов’язаного з господарською діяльністю підприємств. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств спрямований на раннє виявлення кризових ситуацій, що загрожують, за показниками їх «слабкого сигналу». Моніторинг проходить через весь життєвий цикл підприємства.

Контролінг – функція в системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничого плану за плановими показниками. Контроль здійснюється на етапі заснування бізнесу для підприємств, які перебувають у фінансовій скруті. Водночас для прискорення виявлення кризових явищ використовуються системи раннього попередження та реагування на основі конкретних методів контролю (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Специфічні методи контролінгу [62; 82; 90]

Отже, в основу функціонування антикризового менеджменту підприємств покладено визначені завдання, функції та методи, які дозволяють якнайкраще виконувати свої функціональні обов’язки та розробляти заходи щодо подолання кризових ситуацій. Водночас своєчасний та превентивний антикризовий менеджмент може бути успішним, а за умови швидкої зміни сучасних методів управління ринком досягти поставлених цілей та ефективно вирішувати загальні завдання системи управління

підприємством.

### **Висновки до розділу 1**

1. Антикризовий менеджмент слід розглядати як підсистему комплексної системи управління підприємством, основним завданням якого є своєчасна діагностика передкризового фінансового стану підприємства та вжиття необхідних заходів для запобігання виникненню фінансової кризи. Антикризове фінансове управління може бути успішним, якщо воно носить своєчасний і превентивний характер.

2. Ефективність антикризового менеджменту забезпечується побудованими на ньому заходами і має досягати очікуваних результатів щодо організації та управління, зростання виробництва, поліпшення фінансового стану підприємств. При цьому в результаті оцінки ефективності антикризового менеджменту рівень ефективності визначається на основі порівняння індивідуальних значень індексу до та після впровадження антикризових заходів, тобто комплексного індексу фінансового стану порівнюється до і після впровадження антикризових заходів.

3. Існує велика кількість методів антикризового менеджменту підприємства, які пов'язані з вибором кількох методів відповідно до різної природи та причин самого кризового явища. Вибір конкретного методу залежить від глибини кризи та вжитих підприємством заходів антикризового менеджменту.

4. При загрозі банкрутства доцільна санація для відновлення ліквідності та платоспроможності, яка є засобом відновлення корпоративної прибутковості та конкурентоспроможності. Крім того, одним із найскладніших підходів є корпоративна реструктуризація, яка стосується певного етапу життєвого циклу, коли криза стає неминучою.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство є базовим господарством, було створено в 1956 році для організаційного та фінансового забезпечення виробничих випробувань науково-дослідних інститутів та умов впровадження наукових розробок у виробництво, а також іншої діяльності, спрямованої на створення нових робочих місць. Прибутковий капітал здійснює та здійснює посередницьку діяльність у випадках, передбачених законом, державними планами та розпорядженнями.

Головною метою підприємства є задоволення потреб споживачів в сільськогосподарській продукції і, на основі цього отримання прибутку шляхом сільськогосподарського виробництва, переробкою та реалізацією, а також здійснення інших видів господарської діяльності, які спрямовані на задоволення потреб населення при постійному нарощуванні виробництва.

Підприємство займається виробництвом та реалізацією сільськогосподарської продукції рослинництва та тваринництва. Місія – зберегти традиції та стати кращим сучасним ефективним сільськогосподарським товаровиробником півночі Полтавської області, забезпечити будь-якого споживача якісною та екологічно-чистою сільськогосподарською продукцією, досягти високих фінансових результатів, які б задовольнили власників підприємства.

Суб'єкт господарювання має організаційну структуру лінійного функціонального типу. Така структура (додаток А) забезпечує ефективне поєднання лінійного керівництва та консультаційних послуг функціональних служб, не порушуючи при цьому прав та обов'язків лінійних керівників.

За організаційною структурою структура управління підприємством є дворівневою (додаток Б). Функціональні служби господарства, усі виробничо-обслуговуючі відділи на чолі з керівником безпосередньо підпорядковуються заступнику директора підприємства, оскільки саме він керує роботою. Директор займається більш глобальними питаннями, пов'язаними з підприємства: стратегічне управління, організація взаємовідносин компанії із зовнішнім середовищем, що представляє місцевий та регіональний рівні.

Склад землі характеризується структурою, що означає відсоток і динаміку зміни її складу. Від характеру і рівня ефективності використання землі залежить розвиток продуктивних сил, масштаби виробництва і матеріальне життя працівників сільського господарства.

Для аналізу забезпеченості земельними ресурсами у підприємстві використаємо табл. 2.1.

Таблиця 2.1

#### Склад земельного фонду підприємства, 2017–2021 рр., га

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Сільськогосподарські угіддя, всього	3349	3349	3306	3306	3306	-43	98,7
в т.ч. рілля	3326	3326	3287	3287	3287	-39	98,8
пасовища	4	4	4	4	4	0	100,0
багаторічні насадження	19	19	15	15	15	-4	78,9

Проаналізувавши дані табл. 2.1 видно, що територія землекористування підприємства є власністю господарства. У порівнянні 2021 р. з 2017 р. сільськогосподарські угіддя зменшилися на 43 га (1,3 %) за рахунок скорочення ріллі на 39 га (1,2 %) та багаторічних насаджень на 4 га (21,1 %).

Проаналізуємо динаміку чисельності трудових ресурсів у підприємстві (табл. 2.2).

**Динаміка чисельності трудових ресурсів  
підприємства, 2017–2021 рр., осіб**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Середньорічна кількість працівників	224	227	229	230	230	6	102,7
Середньооблікова чисельність працівників, зайнятих у сільському господарстві	197	198	200	200	200	3	101,5
у т. ч. в рослинництві	94	99	103	90	90	-4	95,7
тваринництві	103	99	97	110	110	7	106,8

За даними табл. 2.2, у порівнянні з 2017 роком середньорічна кількість працівників підприємства збільшилась на 6 адміністративних осіб (2,7 %), щодо зайнятих у сільськогосподарському виробництві, то чисельність працівників за досліджуваний період в цілому зросла на 3 особи (1,5 %), таку динаміку спричинила чисельність працівників у тваринництві, яка збільшилась на 7 осіб (6,8 %), тоді як у рослинництві відбулося скорочення на 4 особи (4,3 %).

Засоби виробництва, які економіка може контролювати і виражати у формі вартості, є засобами виробництва підприємства. Виробничі фонди поділяються на основні та оборотні. Основною характеристикою оборотного капіталу підприємства є специфічний характер перенесення вартості на продукт. Основні засоби поступово переносять свою вартість на витрати виробництва за рахунок амортизаційних відрахувань. Другою ознакою основних засобів є те, що вони використовуються у виробництві в незмінному натуральному вигляді. За призначенням основні засоби поділяються на дві категорії: основні засоби та необоротні активи.

Проаналізуємо наявність основних засобів за допомогою табл. 2.3.

**Показники складу і забезпеченості підприємства основними виробничими засобами та ефективність їх використання, 2017–2021 рр., тис. грн**

Показники	Роки					2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	абсолютне відхилення, (+;-)	відносне відхилення, %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	11529	4294	7515	10736	13957	2428	121,1
Машини та обладнання	7065	6536	8374	10212	12050	4985	170,6
Транспортні засоби	974	1657	2165	2673	3181	2207	у 3,3 рази
Інструменти, прилади	652	399	587	775	963	311	147,7
Разом	20220	12886	18641	24396	30151	9931	149,1
Фондозабезпеченість	6,1	3,4	5	6,6	8,2	2,2	135,4
Фондоозброєність праці	75,9	68,8	85,4	102,0	118,6	42,7	156,3
Забезпеченість основних фондів оборотними	0,48	0,87	0,73	0,59	0,45	-0,03	93,1
Фондомісткість	0,9	0,2	0,5	0,8	1,1	0,2	125,9
Фондовіддача	1,1	1,8	1,5	1,2	0,9	-0,2	79,4
Одержано на 100 грн вартості основних фондів:							
товарної продукції	102,7	262,1	247,3	232,5	217,7	115,0	у 2,1 рази
прибутку (збитку)	2,9			6,0	5,5	2,6	191,5
Умовний строк окупності основних фондів, роки	17	7	6,5	9	10	-7	57,4

Аналізуючи дані табл. 2.3, спостерігається динаміка зростання основних виробничих засобів у підприємстві на 9931,0 тис. грн, або на 49,1 %, у тому числі: транспортних засобів – у 3,3 рази, машин та обладнання – на 70,6 %, інструментів і приладів – на 47,7 % та будинків і споруд – на 21,1 %. У структурі основних засобів найбільшу питому вагу займають будинки та споруди, що у 2021 р. складають 46,3 %, значну частку займають машини та обладнання – 40,0 %, транспортні засоби – 10,5 %.

У 2021 р. порівняно з 2017 р. зросли такі показники як фондозабезпеченість та фондоозброєність праці на 35,4 % та 56,3 % відповідно, що свідчить про збільшення якості матеріально-технічної бази. Спостерігається зниження забезпеченості основних фондів оборотними та збільшення фондомісткості на 6,9 % та 25,9 % відповідно. На підвищення рівня основних засобів вказують і вартісні показники, а також скорочення строку окупності на 40,6 %. Зменшення фондовіддачі на 20,6 % вказує на неефективне використання основних засобів упродовж останніх років.

Таким чином, виробничий процес підприємства здійснюється за відповідної взаємодії його визначальних факторів: людей, засобів і предметів праці. Персонал підприємства використовує наявні засоби виробництва для виробництва суспільнокорисної продукції. Це означає, що, з одного боку, є витрати на життя та фізичну працю, а з іншого боку – результати виробництва.

Ефективність сільськогосподарського виробництва підприємства залежить від низки показників та умов його ведення. Рациональне використання коштів і ресурсів, використання нових технологій дозволяє досягти високої вигоди у виробництві сільськогосподарської продукції, знизити собівартість, безпосередньо впливає на зростання прибутку підприємства.

Спеціалізація господарства залежить від структури його грошових надходжень і реалізації товарів. Але оскільки сільське господарство виробляє значну частину нетоварної продукції, воно характеризується додатковими показниками: загальною структурою виробництва, витратами виробництва і праці, основними фондами.

Основною галуззю є галузь із найбільшою часткою товарної номенклатури (табл. 2.4).

## Визначення виробничого напрямку підприємства, 2017-2021 рр.

Назва галузі та продукції	Товарна продукція, тис. грн					В середньому за 5 роки	Структура, %	Місце продукції
	2017	2018	2019	2020	2021			
Пшениця озима	4553	5765	6977	6756	11157	7488,7	10,4	4
Ячмінь ярий	3064	2975	2886	2103	810	1992,3	2,8	6
Овес ярий	18	23	28	45	30	31,0	0,04	10
Кукурудза на зерно	8832	12765	16698	19648	18870	15783,3	21,9	3
Соняшник	14295	15918	17541	12672	24770	17245,7	24,0	2
Соя	1625	2294	2963	956	4167	2249,3	3,1	5
Велика рогата худоба	1615	1465	1315	617	758	996,7	1,4	8
Свині	0	897	1794	1248	3139	1462,3	2,0	7
Молоко	21958	20376	18794	23540	28332	24610,0	34,2	1
Мед	69	77	85	61	88	72,7	0,1	9
Всього	56029	6256	6908	67646	92121	71932,0	100,0	х

Як свідчать дані табл. 2.4 значення коефіцієнта спеціалізації становить 0,25, що аргументує середній ступінь спеціалізації. Виробничий напрямок діяльності досліджуваного господарства – молочно-технічний.

Ефективність сільськогосподарського виробництва залежить від ряду показників та умов його ведення. При раціональному використанні фондів та ресурсів із застосуванням нових технологій можна досягти високих результатів у виробництві сільськогосподарської продукції, збільшити її собівартість, що безпосередньо вплине на зростання прибутку підприємства.

Отже, досліджуване підприємство завдяки цілеспрямованій діяльності досягло значних економічних показників та має доцільні засоби та вагомі можливості для зміцнення своїх позицій у конкурентному середовищі. Загалом важливі показники економічної діяльності у 2021 році підвищилися відносно з 2017 роком. Це свідчить про постійний економічний розвиток об'єкта дослідження, а також підтверджує основні фінансові показники діяльності суб'єкта господарювання.

## 2.2. Оцінка фінансової стійкості підприємства

Передумовою розвитку підприємства є забезпечення фінансової стабільності. Адже вона відображає стабільне перевищення доходів над витратами, забезпечує вільний і ефективний обіг грошових ресурсів, сприяє безперервному виробництву та реалізації продукції.

Аналіз фінансової стійкості здійснюється на основі вивчення джерел формування фінансових ресурсів та розрахунку абсолютних і відносних показників. Характеристика відношення власного капіталу до боргу та капіталу розкриває природу фінансового стану підприємства.

Оцінка джерел формування капіталу підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Джерела фінансових ресурсів підприємства, 2017-2021 рр., тис. грн

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		2020 р.		2021 р.	
1. Власні кошти										
Пайовий капітал	2150	20,7	2150	20,6	2150	20,4	2150	20,2	2150	19,8
Резервний капітал	123	1,2	120	1,1	129	1,2	132	1,2	137	1,2
Додатковий капітал	4931	47,5	4931	47,1	4931	46,8	4931	46,3	4931	45,2
Нерозподілений прибуток	773	7,4	754	7,2	882	8,4	924	8,7	1042	9,5
Всього	7977	76,8	7955	76,1	8092	76,8	8137	76,4	8260	75,7
2. Залучені кошти										
Короткострокові кредити банків	14	0,1	17	0,2	26	0,2	15	0,1	-	-
Поточна кредиторська заборгованість	1935	18,7	1987	19,0	2045	19,4	2134	20,0	2277	20,9
Інші поточні зобов'язання	461	4,4	501	4,8	373	3,6	370	3,5	375	3,4
Всього	2410	23,2	2505	23,9	2444	23,2	2519	23,6	2652	4,3
Всього коштів	10387	100	10460	100	10536	100	10656	100	10912	100

Як показано в даних табл. 2.5, структура джерел фінансування підприємства за досліджуваний період змінилася. Проаналізувавши динаміку показника власних коштів, слід зазначити, що цей показник збільшився на 283 тис. грн. (3,5 %). Це збільшення відбулося в основному за

рахунок збільшення нерозподіленого прибутку на 269 000 грн і резервного капіталу на 14 000 грн, що було позитивною ознакою фінансової ситуації. Найбільшу питому вагу в структурі займає приріст капіталу, який не змінювався протягом останніх п'яти років і становить понад 45 % від загального приросту капіталу. Статутний капітал складає близько 20 %, займаючи друге місце в структурі.

Визначимо тип фінансової стійкості підприємства у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Визначення типу фінансової стійкості підприємства, 2017-2021 рр.,  
тис. грн**

Показники	Роки					Відхилення 2021р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+;-)	%
Джерела формування власних коштів	7977	7999	8032	8092	8260	283	103,5
Необоротні активи	1179	1100	1095	1094	1034	-145	87,7
Наявність власних оборотних коштів	6798	6804	6914	6998	7226	428	106,3
Наявність власних коштів і довгострокових джерел формування коштів	6798	6804	6914	6998	7226	428	106,3
Короткострокові кредити	14	17	20	26	0	-14	0
Загальна величина основних джерел коштів	6812	6947	7011	7024	7226	414	106,1
Загальна сума запасів	6563	6642	6713	6733	6935	372	105,7
Надлишок (нестача)	235	242	258	265	291	56	123,8
Надлишок ВОК і довгострокових позикових джерел покриття запасів	235	242	258	265	291	56	123,8
Надлишок загальної величини основних джерел фінансування	249	256	279	291	291	42	116,9
Тривимірний показник типу фінансової стійкості	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	(1,1,1)	x	x
Тип фінансової стійкості	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість	x	x

Таким чином, досліджуване підприємство має абсолютну фінансову стійкість у 2017-2021 роках, що є позитивною тенденцією для розвитку

підприємства в сучасних умовах та дає уявлення про його стабільний подальший фінансовий розвиток та високу платоспроможність.

Для детальної діагностики фінансової стійкості підприємства пропонується проаналізувати відповідні показники, що відображають фінансову стійкість. Аналіз оцінює структуру джерел фінансування, характер фінансової стійкості та незалежність від зовнішніх джерел фінансування (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

### Показники фінансової стійкості підприємства, 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р. (+;-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт автономії	0,76	0,75	0,76	0,76	0,76	0
Коефіцієнт фінансової залежності	1,30	1,29	1,30	1,30	1,31	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,31	3,28	3,30	3,31	3,11	-0,20
Коефіцієнт фінансування	0,30	0,29	0,31	0,30	0,32	0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,74	0,75	0,73	0,74	0,73	-0,01
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,85	0,87	0,85	0,86	0,87	0,02
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,23	0,24	0,22	0,23	0,24	0,01

Як показано в даних табл. 2,7, коефіцієнт автономності за період дослідження не змінився – 0,76. Це означає, що власний капітал становить приблизно 76 % у структурі капіталу підприємства. Оскільки це значення перевищує нормативне значення 0,50, структура капіталу є збалансованою, що вказує на незалежність підприємства від джерела позик.

Коефіцієнт фінансової залежності протягом аналізованого періоду становить близько 1,30-1,31, що вказує на незначне зростання залежності від позикових коштів (короткострокових кредитів банків), що є негативною тенденцією для досліджуваного підприємства, хоча його значення значно вище ніж цей коефіцієнт. Показник також показує, що при вкладенні в

активи 1,31 грн позичено 31 коп. Збільшення цього коефіцієнта відображає нераціональне використання банківських кредитів та інших джерел кредитування, тобто збільшення є непропорційним до збільшення загальної вартості активів.

Крім того, діапазон FSI від 3,31 до 3,11 (0,20) характеризує зниження фінансової стійкості. Тобто, якщо у 2017 році 1 гривня зобов'язань становила майже 3,31 грн власного капіталу, то у 2021 році – вже 3,11 грн. Тенденція до зниження цього показника свідчить про погіршення фінансового стану підприємства.

Варто зазначити, що значення коефіцієнта фінансування у 2021 році порівняно з 2017 роком зросло, оскільки знаходиться в оптимальному діапазоні 0,30-0,32. Це є свідченням незалежності підприємства від позикових коштів, оскільки коефіцієнт показує, скільки одиниць позикових коштів відповідає кожній одиниці власних коштів.

Наступним показником фінансової стійкості є коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами, який визначає частку оборотних активів підприємства, яка фінансується за рахунок власних коштів. Значення цього коефіцієнта видно з даних таблиці, а саме: у 2017 році на 1 гривню ліквідних активів припадало 74 копійки власних коштів, а у 2021 році – 73 копійки. Цей показник знаходиться в межах норми, оскільки він перевищує 0,1.

Для оцінки ліквідності власних оборотних коштів та використання власних коштів використовується коефіцієнт мобільності власних оборотних коштів. У 2017-2021 роках коефіцієнт мобілізації власних обігових коштів підприємства становив 0,85-0,87 і постійно зростає.

Коефіцієнт концентрації боргових коштів у 2021 році становив 0,24, що на 0,01 більше, ніж у 2017 році. Відповідно частка коштів власника підприємства та позикових коштів становила відповідно 76 % та 24 від загального обсягу інвестиційних коштів.

Майновий стан підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки кошти, вкладені в активи, перетворені в реальні грошові кошти та наскільки ефективно вони використовуються (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Ефективність використання активів підприємства, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р. (+;-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Тривалість одного обороту активів (дні)	292,0	251,7	264,3	257,4	246,6	-45,4
Коефіцієнт обігу оборотних активів	1,25	1,30	1,35	1,39	1,48	+0,23
Рентабельність основних засобів, %	6,2	7,1	7,7	8,6	9,3	+3,1
Рентабельність оборотних активів, %	12,5	13,8	14,2	15,5	16,7	+4,2
Загальна рентабельність активів, %	8,4	9,1	10,2	10,8	11,5	+3,1

Аналіз ефективності використання майна підприємства (табл. 2.8) показує, що на кінець 2021 року кількість днів первинного обороту оборотних засобів зменшилась на 45,4 дня, що призвело до збільшення швидкості його обороту до 0,23 порівняно з 2017 роком. Це пов'язано зі зміною чистої виручки від реалізації та зміною середнього залишку оборотних активів.

Основним критерієм визначення ефективності використання активів є рентабельність, яка у 2021 році становила 11,5 %. При цьому рентабельність оборотних засобів становила 16,7 %, а рентабельність основних засобів – 9,3 %. Це визначає рентабельність діяльності підприємства, де коефіцієнт рентабельності визначає прибуток у розмірі майже 0,17 грн на одну гривню, вкладену в ліквідні засоби, та – 0,9 грн на одну гривню, вкладену в основні засоби.

При оцінці ефективності використання власного капіталу підприємства, необхідним є вивчення його працездатності (табл. 2.9).

**Ефективність використання власного капіталу підприємства,  
2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р. (+;-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Період обігу кредиторської заборгованості, дні	61	53	55	51	52	-9
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості	6,3	6,9	6,2	6,8	7,3	1,0
Період погашення поточної заборгованості, дні	97	81	86	82	84	-15
Коефіцієнт обігу поточних зобов'язань	3,70	4,53	4,21	4,33	4,37	0,67
Рентабельність власного капіталу, %	12,7	6,9	7,3	12,4	16,9	4,2

Аналіз ефективності використання капіталу (табл. 2.9) показує, що на кінець 2021 року середня тривалість обороту кредиторської заборгованості становила 52 дні, а швидкість погашення заборгованості постачальникам була на 9 днів вищою, ніж за відповідний період минулого року. У 2017 році такі зміни призвели до динамічного зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості на 1 процентний пункт, що свідчить про прискорення погашення боргу. З 2017 по 2021 рік коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань збільшився з 3,7 до 4,37, тобто на 0,67 п.п.. Якщо на початок 2017 року термін погашення цих стабільних зобов'язань становив 97 днів, то дні обороту в 2021 році зменшаться на 15 днів і стане рівним 84 дням. Тобто для повної погашення боргів потрібно було б зробити 4,37 обороту (тривалість обороту 84 дні). Загалом динаміка зростання коефіцієнта оборотності поточних зобов'язань є позитивною, що свідчить про покращення позиції погашення кредиторів.

Узагальнюючим показником ефективності використання власного капіталу є коефіцієнт його рентабельності, який показує, що на початок

2017 року власники капіталу «отримали» чистий прибуток у розмірі 0,07 грн на одну гривню вкладень, на кінець 2017 року — 0,09 грн. У 2021 році цього року довгострокова рентабельність власного капіталу склала 16,9 %.

Таблиця 2.10

### Коефіцієнтний аналіз ліквідності підприємства, 2017-2021 рр.

Показники та нормативне їх значення	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р. (+;-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Загальний коефіцієнт ліквідності	3,89	3,75	3,74	3,76	3,98	0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,12	1,09	1,07	1,06	1,22	0,10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,20	0,19	0,20	0,31	0,11

Коефіцієнт ліквідності (платоспроможності) протягом 2017-2021 років знаходиться в межах нормативних значень. Це вважається позитивним явищем і може вказувати на оптимальну структуру капіталу. При цьому коефіцієнт сукупної ліквідності впевнено перевищує багаторічне нормативне значення 2, характеризуючись зростанням на 0,09 в.п. у 2021 році порівняно з 2017 роком. По-перше, в короткостроковій перспективі це не повинно погіршити фінансову ситуацію, а по-друге, це свідчить про більш раціональне використання коштів і більш оптимізовану структуру балансу.

Аналіз майнового стану та фінансової стійкості свідчить про його нормальну фінансову стійкість, рушійним фактором якої є раціональне управління майном.

Отже, менеджмент підприємства вирішує такі завдання як організація забезпечення конкурентоспроможності, формування частинних та інтегральних показників аналізу, визначення для бізнес-процесів основних завдань, формування структури та змісту системи управління, розробка регламентів. Вона повинна реалізуватися через конкретні функції, а управлінські рішення мають ґрунтуватися на інформації про об'єкти управління, яка залежить від ефективності інформаційної системи.

### **2.3. Ефективність менеджменту антикризової діяльності підприємства**

Для аналізу реалізації антикризового менеджменту в досліджуваному підприємстві, необхідно прийняти загальний підхід з урахуванням індивідуальних особливостей сільськогосподарської діяльності. Метод повинен ґрунтуватися на об'єктивних закономірностях і враховувати вплив різних факторів на господарську діяльність.

У цьому випадку метод впровадження має ґрунтуватися на господарській діяльності підприємства та має окреслювати підхід до збалансованих заходів антикризового менеджменту шляхом визначення проактивної, орієнтованої на майбутнє стратегії, яка базується на зусиллях щодо забезпечення прибутковості та підтримки фінансової та стабільності підприємства.

По суті господарська діяльність – це комплексні динамічні особливості діяльності, пов'язані з ефективним використанням ресурсів. Рівень підприємницької діяльності являє собою етап його життєдіяльності, що відображає ступінь адаптації до ринкових умов і якість підприємницької діяльності. Таким чином, ділову активність можна охарактеризувати як складний мотиваційний процес макро- та мікрорівня, який керує стійкістю фінансово-економічної діяльності.

Комплексність політики управління господарською діяльністю досліджуваного підприємства спрямована на оптимізацію періоду оборотності капіталу, тобто мінімізацію періоду оборотності окремих видів активів, що має супроводжуватися раціональним структуруванням таких активів.

Виходячи з цієї вихідної позиції, в основу антикризового напрямку управління запропоновано комплексну фінансову оцінку, що базується на групуванні показників, що мають значення для ідентифікації господарської діяльності керівництва підприємства (табл. 2.11).

**Комплексна оцінка ділової активності підприємства, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р. (+;-)
	2017	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт оборотності активів	1,7	1,6	1,6	1,7	1,9	+0,2
Тривалість обороту активів, (дні)	192	228	215	197	186	-6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,25	1,30	1,35	1,39	1,48	+0,23
Тривалість обороту оборотних активів, (дні)	292	252	264	257	247	-45
Коефіцієнт оборотності запасів	4,8	3,7	4,2	4,7	5,3	+0,5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,8	2,1	1,9	2,3	2,5	+0,7
Тривалість обороту власного капіталу, (дні)	146	148	144	145	143	-3
Коефіцієнт завантаженості активів	0,3	0,5	0,4	0,6	0,4	+0,1
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,1	0,3	0,2	0,1	0,2	+0,1
Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,4	0,2	0,1	0,3	0,5	+0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,6	8,4	8,7	9,0	9,1	+1,5
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, (дні)	51	54	52	47	48	-3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,3	6,9	6,2	6,8	7,3	+1,0
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, (дні)	61	53	55	51	52	-9
Коефіцієнт покриття	3,89	3,75	3,74	3,76	3,98	+0,09

Загалом, досліджуючи комплексну оцінку господарської діяльності підприємства (табл. 2.11), слід зазначити, що розраховані показники коефіцієнтів мають тенденцію абсолютного зростання у 2021 році порівняно з 2017 роком.

Цій динаміці сприяло загальне зниження оборотності активів на 6 днів, ліквідних активів на 45 днів, капіталу на 3 дні та розрахункових відносин з контрагентами на 3 дні за досліджуваний період. Крім того, важливість коефіцієнта покриття, показник якого перевищує критичне значення (1), свідчить про достатність оборотних коштів для своєчасної погашення боргів протягом досліджуваного періоду.

Виходячи з результатів комплексної оцінки ділової активності,

ставлячи за мету визначення ефективності антикризового менеджменту, потрібно використати коефіцієнти фінансової стійкості, для яких встановлюється нормативне значення і вагомість. Після цього доцільно здійснити формування узагальнюючих показників з яких складається інтегральний показник рівня якості антикризового управління, який розраховується за формулою:

$$I = \frac{(\beta_1 \times PP + \beta_2 \times FH)}{(\beta_1 + \beta_2)}, \quad (2.1)$$

де  $I$  – фінансова стійкість;

$PP$  – рівень платоспроможності;

$FH$  – рівень фінансової незалежності;

$\beta_1, \beta_2$  – коефіцієнти вагомості відповідних узагальнюючих показників (рівень вагомості визначається шляхом експертних оцінок фахівців, причому  $\beta_1 + \beta_2 = 1$ ).

Якщо фактичне значення будь-якого з показників перевищує значення специфікації, для розрахунку фактичних і інтеграційних показників необхідний наступний метод аналізу:

– якщо фактичний кредитний індекс більше або дорівнює 1, а нормативний кредитний індекс дорівнює 1, то фінансова стійкість кооперативу знаходиться в нормальному стані;

– якщо фактичний інтегральний показник більше або дорівнює 1, але наглядний показник менше 1, фінансова стійкість не може вважатися ідеальною, оскільки вона має проблеми з виконанням окремих стандартів. При цьому слід аналізувати кожен сукупний показник, а також окремі коефіцієнти, що входять до складу показника;

– фінансова стійкість є неоптимальною, якщо ні фактичний, ні нормативний зведений показник не перевищує 1. Водночас необхідно виявити слабкі місця та розробити антикризові плани.

На основі інтегрального показника здійснимо більш поглиблене дослідження визначення оцінки реалізації заходів антикризового менеджменту для підприємства, де значення кожного коефіцієнта розраховується за формулою середньозваженої арифметичної за п'ять років (2017-2021 рр.) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### Розрахунок інтегрального показника підприємства, 2017-2021 рр.

Показник	Фактичне значення	Критичне значення	Співвідношення фактичного і критичного значення	Коефіцієнт вагомості
Рівень платоспроможності:				
– коефіцієнт покриття	×	×	×	0,6
– коефіцієнт швидкої ліквідності	3,80	1,5	2,53	0,5
– коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,11	0,7	1,58	0,3
	0,22	0,2	1,10	0,2
Рівень фінансової незалежності:				
– коефіцієнт автономії	×	×	×	0,4
– коефіцієнт фінансової стабільності	0,76	0,5	1,52	0,4
– коефіцієнт маневреності власного капіталу	3,24	0,85	3,81	0,3
	0,86	0,5	1,72	0,3
<b>Показник</b>	<b>Розрахунок</b>			
Рівень платоспроможності:				
– фактичний	$2,53 \times 0,5 + 1,58 \times 0,3 + 1,1 \times 0,2 = 1,95$			
– нормативний	$1,0 \times 0,5 + 1,0 \times 0,3 + 0,12 \times 0,2 = 0,83$			
Рівень фінансової незалежності:				
– фактичний	$1,52 \times 0,4 + 3,81 \times 0,3 + 1,72 \times 0,3 = 2,27$			
– нормативний	$1,00 \times 0,4 + 1,00 \times 0,3 + 0,00 \times 0,3 = 0,70$			
Інтегральний показник:				
– фактичний	$1,95 \times 0,60 + 2,27 \times 0,40 = 2,08$			
– нормативний	$0,8331 \times 0,60 + 0,7000 \times 0,40 = 0,77$			

Оскільки деякі коефіцієнти досягли критичних значень, інтегральні показники розраховувалися у фактичному та нормативному вигляді.

Враховуючи проведені розрахунки, слід зазначити, що антикризовий

менеджмент має бути спрямований на виділення фінансових ресурсів або в його розпорядження з метою досягнення високих результатів діяльності та забезпечення фінансової стабільності. Встановлення стандартів ефективності антикризового менеджменту може дозволити зовнішнім аналітикам визначити довгострокові фінансові можливості. Зокрема, існуючі методики аналізу фінансової стійкості передбачають проведення дослідження в декілька етапів шляхом розрахунку порогових значень прибутковості та показників запасу фінансової стійкості (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Показники порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості підприємства, 2017-2021 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2021 р. до 2017 р.	
	2017	2018	2019	2020	2021	(+;-)	%
Операційні доходи, тис. грн.	5029	7746	9378	10823	12359	7330	137,3
Операційні витрати, тис. грн., в т.ч.:	4750	7433	9279	10708	12191	7441	156,6
– змінні витрати	3057	4923	6321	7208	8708	5651	184,8
– постійні витрати	1693	2510	2958	3500	3483	1790	105,7
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	279	313	99	115	168	-111	-39,8
Маржинальний дохід, тис. грн.	1972	2823	3057	3615	3651	1679	85,1
Питома вага маржинального доходу в операційному доході	0,39	0,36	0,33	0,33	0,29	-0,10	-25,6
Поріг рентабельності, тис. грн.	4465	7273	9199	10606	12037	7572	69,5
Питома вага порогу рентабельності в операційному доході, %	88,7	93,9	98,1	98,0	97,4	8,7	9,8
Зона фінансової стійкості, тис. грн.	564	473	179	217	322	-223	-36,6
Запас фінансової стійкості, %	11,2	6,1	1,9	2,0	2,6	-8,6	-76,8

Дані свідчать, що порівняно з 2017 роком операційні доходи в 2021 році зросли на 7,33 млн. грн, збільшившись на 37,3 %, а операційні витрати зросли на 7,441 млн. грн, збільшившись на 56,6 %. В результаті

такої діяльності операційний прибуток зменшився на 111 тис. грн., або на 39,8%. Серед операційних витрат змінні витрати зросли на 5,651 млн. грн (84,8 %), а постійні – на 1,79 млн. грн (5,7 %). Негативно, з точки зору динаміки фінансової стійкості, зріс абсолютний показник порогу рентабельності на 7572 тис. грн, або 69,5 %, а його частка в операційних доходах незначно коливалася на рівні 97,4-98,0 %. Запас фінансової стійкості також знизився з 11,2 % у 2017 році до 2,6 % у 2021 році (зниження на 76,8 %), при цьому рівень цього показника залишився низьким, що підтверджує нестабільність економічних процесів.

При цьому велике значення має певне якісне управління оптимальним складом і структурою оборотних активів, правильний вибір стратегії і тактики структури власного фонду, визначення заходів щодо управління фондом. Крім того, були мобілізовані ринки позичкового капіталу. У цьому випадку стратегія антикризового менеджменту повинна бути спрямована на усунення фінансового ризику того, що кредитори не зможуть розрахуватися в повному обсязі та вчасно.

Таким чином, проведений аналіз ефективності антикризового менеджменту підприємства у 2017-2021 роках дозволяє говорити про його відносно задовільну організацію, наслідком чого є порушення фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Зокрема, позитивним фактором є низька зовнішня залежність економіки від залучення фінансових ресурсів. Водночас це свідчить про наявність певних ризиків для підприємства щодо залучення джерел фінансування у свою господарську діяльність.

Слід зазначити, що для проведення факторного аналізу динамічного впливу операційних доходів, операційних витрат та змінних витрат на поріг рентабельності (PR) (таблиця 2.14) та показник резерву фінансової стійкості (FFS) (таблиця 2.15), вимагає методичного підходу з використанням ланцюгової заміни, який передбачає обчислення умовних значень показників ефективності.

**Поріг рентабельності підприємства, 2017-2021 рр., тис. грн**

Значення показників	Показник умовний 1:	Показник умовний 2:
ОД <sub>1</sub> – операційний дохід звітного періоду, тис. грн.	$PP_{ум1} = \frac{ОД_1 \times ПВ_1}{(ОД_1 - ЗВ_0)}$	$PP_{ум2} = \frac{ОД_1 \times ПВ_0}{(ОД_1 - ЗВ_0)}$
ПВ <sub>0</sub> – постійні витрати базового періоду, тис. грн.	8356,9	8397,7
ЗВ <sub>0</sub> – змінні витрати базового періоду, тис. грн.		
ПВ <sub>1</sub> – постійні витрати звітного періоду, тис. грн.		
Загальна зміна (+,-) показника порогу рентабельності у звітному періоді порівняно з базовим періодом становитиме: $\Delta ПП = PP_1 - PP_0$		
1431		
в т.ч. за рахунок факторів:		
Операційного доходу: $\Delta ПП_{ОД} = PP_{ум1} - PP_0$ -2249,1	Постійних витрат: $\Delta ПП_{ПВ} = PP_{ум2} - PP_{ум1}$ 40,8	Змінних витрат: $\Delta ПП_{ЗВ} = PP_1 - PP_{ум2}$ 3639,3

Отже, за рахунок впливу постійних і змінних витрат поріг прибутку підприємства збільшено на 1431 тис. грн. При цьому граничний розмір прибутку збільшено, а граничний розмір прибутку зменшено лише за рахунок збільшення доходу від операційної діяльності, з яких основним чинником зниження граничного розміру прибутку стало збільшення операційний дохід.

Наступний етап дослідження спрямований на з'ясування природи факторів впливу на зміну фондових показників фінансової стійкості підприємства. Методом ланцюгової підстановки розрахуємо умовне значення показника запасу фінансової стійкості.

Таким чином, запас фінансової стійкості підприємства (табл. 2.15) збільшився з 2 % до 2,6 %, тобто на 0,6 відсоткових пункти. При цьому внаслідок підвищення постійних і змінних витрат запас фінансової стійкості скоротився відповідно на 0,0033 та 2,28 відсоткових пунктів. Єдиним фактором, який позитивно вплинув на зміну результативного показника,

стало зростання операційного доходу. Завдяки цьому запас фінансової стійкості збільшився на 1,68 пункти. Отже головним фактором зменшення запасу фінансової стійкості стало зростання змінних та постійних витрат.

Таблиця 2.15

## Запас фінансової стійкості підприємства, 2017-2021 рр., %

Значення показників	Показник умовний 1:	Показник умовний 2:
$ОД_1$ – операційний дохід звітного періоду, тис. грн.	$ЗФC_{ум1} = \frac{ОД_1 - ПВ_1 - ЗВ_0}{(ОД_1 - ЗВ_0)}$	$ЗФC_{ум2} = \frac{ОД_1 - ПВ_0 - ЗВ_0}{(ОД_1 - ЗВ_0)}$
$ПВ_0$ – постійні витрати базового періоду, тис. грн.		
$ЗВ_0$ – змінні витрати базового періоду, тис. грн.	0,3238	0,3205
$ПВ_1$ – постійні витрати звітного періоду, тис. грн.		
Загальна зміна (+,-) показника запасу фінансової стійкості ( $ЗФC_1$ ) у звітному періоді порівняно з базовим періодом ( $ЗФC_0$ ), відсоткових пунктів: $\Delta ЗФC = ЗФC_1 - ЗФC_0$		
0,6		
в т.ч. за рахунок факторів:		
Операційного доходу: $\Delta ЗФC_{ОД} = ЗФC_0 - ЗФC_{ум1}$ 1,68	Постійних витрат: $\Delta ЗФC_{ПВ} = ЗФC_{ум2} - ЗФC_{ум1}$ -0,0033	Змінних витрат: $\Delta ЗФC_{ЗВ} = ЗФC_{ум2} - ЗФC_1$ -2,28

Отже, комплексна оцінка реалізації антикризового менеджменту підприємства дає змогу зробити висновок, що досліджуване підприємство має задовільний фінансовий стан, який обґрунтовують вище розраховані показники всіх груп. Це особливо актуально, так як окреслює стратегію діяльності яка має ґрунтуватися на методах та принципах реалізації антикризового управління і дієвості впровадження заходів.

## Висновки до розділу 2

1. Досліджуване підприємство – високоефективний суб'єкт господарювання. Основні показники виробничо-господарської діяльності у 2017-2021 роках суттєво покращилися. У контексті концепції сталого розвитку це означає, що досліджувана економіка розвивається.

2. Певна фінансова стійкість є однією з найважливіших характеристик фінансового стану, пов'язаних зі ступенем його незалежності від кредиторів, а запорукою виживання є фінансова стійкість і платоспроможність.

3. Результати дослідження фінансової стійкості підприємства свідчать про те, що при збереженні достатнього ступеня фінансової стійкості його фінансова рівновага досягла стану, про що свідчить перспектива збереження такого стану в довгостроковій перспективі шляхом ефективного управління фінансами.

4. Описуючи фінансову стійкість підприємства, слід звернути увагу на стабільність фінансового стану, яка гарантується високою часткою статутного капіталу в загальній сумі використаних фінансових коштів. Разом з тим, аналіз майнової, фінансової стійкості та ліквідності досліджуваного підприємства визначає оптимальну структуру джерел фінансування ресурсів та належний ступінь незалежності його діяльності від зовнішніх джерел фінансування.

5. Оцінка реалізації підприємства підходу антикризового менеджменту визначила об'єктивний аналіз розміру та структури активів і зобов'язань, встановлені планові показники заходів щодо вимірювання фінансової стійкості та самостійності, відповідності фінансово-господарської діяльності вимогам законодавства. Це свідчить про високий рівень менеджменту підприємства щодо подолання кризових ризиків.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ АНТИКРИЗОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

#### 3.1. Концептуальні засади фінансового контролінгу при менеджменті антикризової діяльності підприємства

Основними аспектами антикризового контролінгу є:

- аналіз, моніторинг, контроль за виконанням окремих санаційних заходів та антикризових концепцій;
- зниження інформаційного ризику на основі спілкування з інвесторами;
- створення та підтримка дієвості систем раннього попередження та реагування, включаючи антикризову діагностику підприємств;
- аналіз причин відхилень показників антикризової програми відносно основних показників;
- методичне забезпечення та координація стратегічного та оперативного планування антикризових заходів.

Запропонована концепція відрізняється від існуючих акцентом на методичній та консультаційній підтримці антикризових рішень, моніторингу та контролі, зниженні інформаційного ризику для учасників. Можна сказати, що система антикризового менеджменту є першочерговим напрямком антикризового управління та необхідною умовою реалізації поставлених цілей і завдань.

У теорії та практиці часто виникає питання про те, чи є фінансовий контроль та відповідний антикризовий фінансовий контроль самостійною системою чи підсистемою. У цьому контексті для системи антикризового фінансового управління антикризовий фінансовий контроль можна розглядати як підсистему системи, яка відповідає за координацію, системне, інформаційне та інструментальне забезпечення управлінських рішень.

Водночас антикризовий фінансовий контроль є системним, оскільки

існує сукупність взаємопов'язаних елементів, які пов'язані спільними функціями та функціонують як єдине ціле щодо певної мети.

З огляду на вищевикладене, антикризовий фінансовий контроль можна визначити як функціонально-інструментальну систему підтримки антикризових рішень, що базується на координації, консультації, методології, інформаційному забезпеченні, моніторингу та контролі. Антикризове управління має багато підсистем (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Проектна система антикризового фінансового контролінгу для підприємства на 2023-2025 рр.**

Система антикризового фінансового контролінгу			
Підсистеми	Характеристики підсистем		
	Функції	Завдання	Інструментарій (методи)
Раннього попередження та реагування	Аналітична, діагностична	Впровадження системи ризик-менеджменту, своєчасне виявлення кризових процесів на підприємстві	Контролінг ризиків, моделі оцінки кредитних ризиків, інтегральні моделі прогнозування банкрутства, оперативний план ліквідності
Антикризового планування	Координаційна, консультаційно-методична	Методичне забезпечення інтегрованого антикризового планування, розробка антикризової концепції, формулювання стратегічних цілей антикризового управління та плану санації	Ковзне прогнозування, система збалансованих показників, SWOT-аналіз, система антикризових планів, система мотивації та вимірювання результативності
Моніторингу та контролю	Нагляду та контролю, консультаційна, інформаційна	Контроль виконання планових показників, експертна та інформаційна підтримка управлінських рішень з реалізації окремих антикризових заходів	Аналіз відхилень, моніторинг ключових показників результативності (KPI), моніторинг вартості, вартісно-орієнтована діагностика
Антикризова комунікація	Інформаційне забезпечення	Зниження ризиків капіталодавців, інформування про сильні сторони та переваги підприємства, покращення іміджу та підвищення довіри до підприємства	Моніторинг інформації, регулярна звітність про хід виконання плану санації, економічні брифінги

Система проекту антикризового фінансового контролю включає декілька інструментів контролю для забезпечення ефективності окремих її

підсистем, які тісно пов'язані з конкретною ситуацією антикризового фінансового менеджменту. Проте основою системи можна вважати підсистему раннього попередження та реагування (ПРПР). Ця підсистема відображає комплекс засобів контролю, призначених для своєчасного виявлення потенційних або існуючих загроз (внутрішніх або зовнішніх) господарській діяльності підприємства, щоб керівництво могло приймати превентивні рішення щодо усунення ризиків.

Ця підсистема функціонує за допомогою інструментів фінансової діагностики, контролю ризиків і прогнозування ліквідності, щоб гарантувати виявлення симптомів і причин потенційних криз за відсутності явних проблем із корпоративною ефективністю та ліквідністю. ПРПР спрямований не лише на діагностику криз, але й на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між змінними, які їх викликають.

Ризик-контроль є формою антикризового фінансового контролю на «передкризовій» стадії та є інструментом підсистем раннього попередження та реагування. Невдалі антикризові заходи часто є наслідком неузгодженого, неузгодженого прийняття рішень, що провокує конфлікт інтересів, що загострює кризові ситуації. Причиною такої ситуації є недостатність можливостей контролю ризиків, відсутність підсистеми раннього оповіщення та реагування як невід'ємної частини системи антикризового фінансового контролю.

Основним інструментом підсистеми раннього попередження та реагування є фінансова діагностика підприємства. У цьому контексті під фінансовою діагностикою слід розуміти інструмент антикризового фінансового контролю, що базується на методах кількісного та якісного аналізу зовнішньої та внутрішньої фінансово-економічної інформації, що забезпечує своєчасне виявлення фінансової кризи та реагування на неї. Водночас фінансовий аналіз є невід'ємною частиною фінансової діагностики, оскільки остання окрім аналізу кількісних фінансових показників включає оцінку якісних параметрів. Фінансова діагностика включає не тільки дані минулих звітних періодів, а й прогностичні оцінки.

Важливим інструментом системи раннього попередження та реагування є оперативний план ліквідності, який відображається у вигляді платіжного календаря. Плановий документ має описувати очікувані грошові надходження та виплати в рамках плану.

Платіжні календарі переважно складаються за квартали з розбивкою по місяцях або місяці з розбивкою по декадах. Платіжні календарі дозволяють фінансовому менеджменту координувати грошові надходження та виплати, аналізувати платежі на основі джерел доходу та напрямків використання, визначати потреби у фінансових ресурсах, які повинні бути покриті за рахунок позик (коштів інвесторів), а також визначати тимчасово незадіяні кошти та приймати рішення щодо раціонального використання.

Оновлення плану ліквідності має бути постійним, у ковзній шкалі та служити основою для розробки щорічних фінансових планів по місяцях.

Тому впровадження фінансового контролю в систему антикризового менеджменту господарською діяльністю підприємства має практичне значення, а також є необхідною умовою забезпечення ефективної та довгострокової життєдіяльності. При цьому визначена в рамках стратегічного контролю фінансова стратегія, концептуальні заходи і ресурси, цільова спрямованість є основою оперативного фінансового контролю. Його метою є управління постійною підтримкою системи для досягнення поточних фінансових цілей, які мають бути пов'язані з кількісними та якісними цілями, визначеними в рамках стратегічного контролю. Технічне завдання, набір методів та інструментів, які використовуються для досягнення стратегічних та оперативних цілей контролю, залежать від обсягу та виду економічної діяльності бізнесу та «слабких місць».

Наш погляд на структурні та логічні взаємозв'язки між окремими елементами контролю, на узгодженість інструментів та показників стратегічного та оперативного фінансового контролю допомагає підприємству, що має бути досягнуто шляхом створення інтегрованої

операційної системи Досягти та довгостроково планування, що не виходить за межі антикризового менеджменту (рис. 3.1).

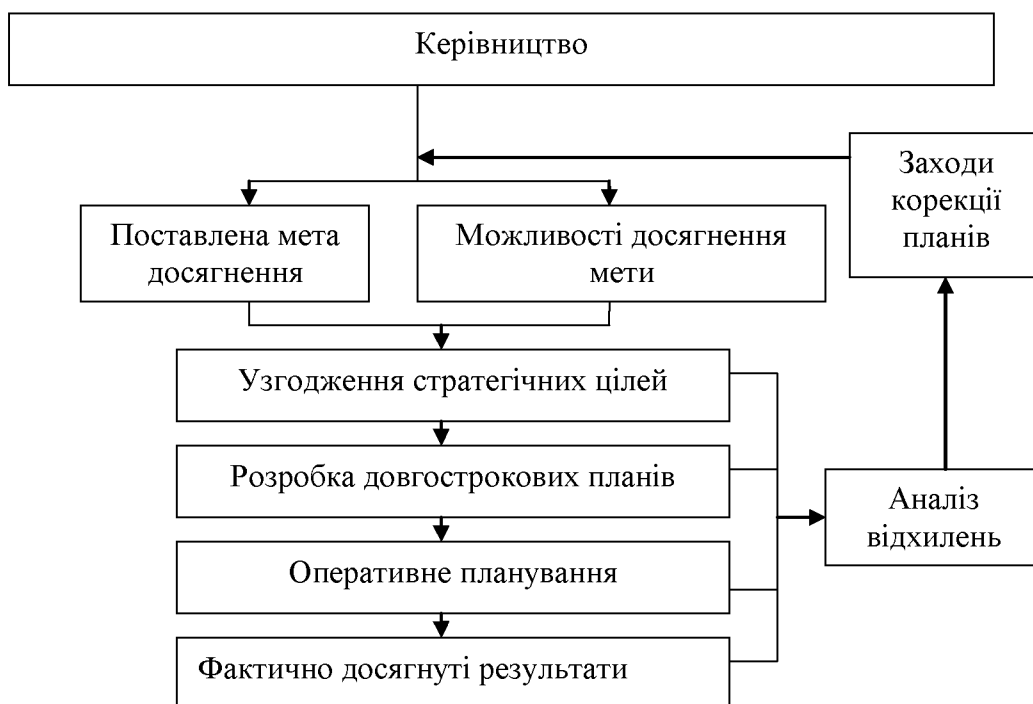


Рис. 3.1. Проектна структурно-логічна схема побудови системи фінансового контролінгу підприємства на 2023-2025 рр.

Для ефективної системи антикризового контролю підприємству необхідно враховувати наступні фактори: оперативний фінансовий контроль (на відміну від стратегічного) повинен базуватися на внутрішніх джерелах економічної інформації. При цьому приділити більшу увагу дослідженню співвідношення фактичних надходжень і витрат коштів у господарській діяльності підприємства та виконання поточного фінансового плану, звернутись до операційного ковзного фінансового плану. Це пов'язано з тим, що фінансове забезпечення виробничої діяльності здійснюється за рахунок власних та позикових коштів, а для запобігання кризовим явищам необхідно постійно контролювати формування та використання фінансових ресурсів.

Необхідність фінансового планування зумовлена рядом факторів, а саме:

- невизначеність у перспективі діяльності координаційної програми;

– виявлення негативних економічних тенденцій з метою їх корекції та запобігання в майбутньому.

Основною метою планування є не визначення точних цифр і орієнтирів, а визначення найважливішого напрямку певного «коридору» зміни певного фінансового показника. Отже, фінансове планування – це процес розробки системи показників діяльності для забезпечення реалізації фінансових стратегій на майбутні періоди.

Отже, річний фінансовий план відображає обсяг фінансових ресурсів, необхідних для бюджетно-господарської діяльності. Це орієнтир для річного фінансового плану підприємства. Це означає, що досліджуване підприємство організовує поточний оперативний контроль за виконанням фінансових зобов'язань перед бюджетом, позабюджетними фондами, банками та розрахунків і надходжень матеріальних цінностей. Крім того, необхідно регулярно перевіряти дебіторську заборгованість за даними бухгалтерського обліку, звітності та інвентаризації.

Розглядаючи фінансове планування з точки зору руху грошових коштів, слід зазначити, що формування поточного плану руху грошових коштів є інструментом управління, який дозволяє прогнозувати його доходи та витрати, а також синхронізувати обсяги та час. Прогноз фінансового плану дасть змогу забезпечити постійну платоспроможність та фінансову збалансованість, яка досягається в процесі формування балансу руху грошових коштів. Масштабність цих завдань вимагає більш ґрунтовного підходу до їх виконання.

Метою фінансового планування грошових потоків є забезпечення досягнення економікою необхідного рівня безпеки з точки зору платоспроможності та постійної фінансової рівноваги протягом планового періоду. Завдання, які вирішуються під час впровадження, повинні включати:

– своєчасне визначення строків та обсягів грошових потоків, що використовуються для формування фінансового та ресурсного потенціалів, за суттєвістю;

– визначити умови розрахункової політики з контрагентами з урахуванням необхідних рівнів грошових потоків за обсягом і термінами;

– не допускати дефіциту коштів, необхідних для здійснення ритмічної діяльності;

– запобігти банкрутству.

Виходячи із специфіки сільськогосподарського підприємства, підхід до питання з оперативного фінансового планування на базі руху грошових потоків слід здійснювати у режимі періодизації за щомісячним «змінним» плануванням (рис. 3.2).

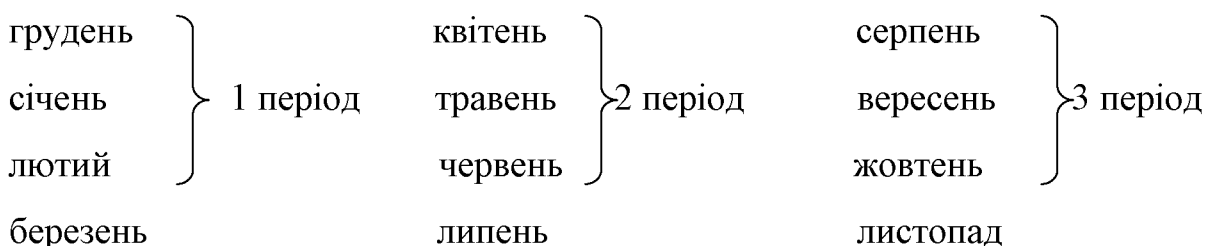


Рис. 3.2. Схема «змінного» оперативного фінансового планування руху грошових потоків підприємства на 2023-2025 рр.

Місячний «змінний» план роботи грошових потоків при формуванні фінансово-ресурсного потенціалу підприємства дасть змогу більш реально визначити та синхронізувати рух коштів у межах фінансового року за обсягом та термінами. Тому доцільно на кінець кожного місяця визначати підсумки залишку готівки та наявних коштів, визначати її надлишок або дефіцит. У той же час групування періодів за місяцями має включати максимальні та мінімальні зміни грошових потоків на основі платіжного календаря (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Логіко-структурна схема платіжного календаря підприємства на 2023-2025 рр.

Безумовно, змістовність і послідовність підходу до розробки платіжного календаря на основі руху грошових коштів потребує доповнення визначенням та врахуванням обов'язкових резервів ліквідності, спрямованих на мінімізацію ризику неплатоспроможності та запобігання банкрутству. Тому перед визначенням кінцевого сальдо грошових потоків на ту чи іншу дату, у зв'язку з його варіацією, рекомендуємо визначити розмір резерву та врахувати його при визначенні розміру кінцевого сальдо сформованого потенціалу фінансових ресурсів.

### **3.2. Моделювання менеджменту антикризової діяльності підприємства**

З метою подолання суперечностей, які забезпечують подальше динамічне зростання та функціонування бізнесу, пропонуються інноваційні антикризові заходи – інноваційна стратегічна система, спрямована на зміцнення поточних позицій підприємства та закладення основи довгострокової стійкості.

Водночас практичне застосування антикризової програми базується на системному використанні додаткових інструментів, які надають пріоритет інноваційним заходам, інвестиційній та маркетинговій політиці, що підтверджує актуальність та важливість напряму виходу з кризових явищ. Проте в деяких елементах антикризової програми відсутні посилання на використання інноваційних стратегічних інструментів.

Традиційно оцінка ступеня кризи в країні здійснюється за допомогою тестів за основними показниками фінансово-економічної діяльності, які дають чітку відповідь для визначення стану. Однак практичне використання цих методичних підходів не позбавлене недоліків:

- ґрунтується на фінансових показниках, які не в повній мірі відображають стан економіки, що суперечить принципам економічної діагностики, в тому числі щодо подолання криз, пов'язаних із спрямуванням інновацій;

- результати, отримані під час застосування методу, залежать від періоду аналізу, що ускладнює розробку загальних критеріїв для аналізу ступеня кризи.

Зазначений недолік необхідно усунути шляхом запровадження показників, що дозволяють оцінити інноваційний потенціал, а саме здатність забезпечити подальшу стабілізаційну ситуацію за допомогою нетрадиційних напрямів.

Детальна демонстрація цих аспектів забезпечить вибір та формування стратегічного напрямку розвитку ринкової інноваційної спроможності підприємства, а також зможе забезпечити стійкість позиції підприємства для досягнення хороших фінансово-економічних результатів. Це, у свою чергу, потребує формування відповідної фінансової основи в умовах невизначеності інноваційного середовища, шляхом застосування сценарного підходу до стратегічного планування, здатності формалізувати найбільш прибутковий напрям розвитку інновацій в умовах конкурентного ринку.

Основними документами, які розробляють підприємства в рамках антикризового менеджменту, мають бути антикризова програма та план антикризових заходів.

Антикризовий план – документ, у якому систематизовано перераховуються основні заходи, які планується здійснити в межах діяльності підприємства, його структур і функцій, спрямованих на виведення підприємства з кризового стану або запобігання йому.

Формування антикризового плану є одним з найважливіших і важливих питань, оскільки саме вибір антикризових заходів може забезпечити вихід підприємства з кризового стану з найменшими втратами в найкоротші терміни.

План реагування на кризу формується на основі моніторингу навколишнього середовища всередині та поза виробничим підприємством передбачає:

- комплексну оцінку результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства;
- вивчення динаміки найважливіших показників діяльності;
- визначення обсягу, структури та строків погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- визначення основних причин виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;
- оцінка масштабів і можливих наслідків подальшого поглиблення

кризових явищ і термінів виникнення ситуацій неплатоспроможності;

– аналіз внутрішніх можливостей щодо локалізації та подолання кризових явищ.

Розглянемо шляхи формування плану антикризового управління.

Пропонуємо сформувати програму антикризового менеджменту відповідно до сфери діяльності, як-от управління персоналом, маркетингова політика, фінансовий менеджмент, організаційний менеджмент, інвестиційна політика, операційний менеджмент тощо.

Реалізація антикризового плану потребує узгодження та координації дій за всіма перерахованими вище напрямками.

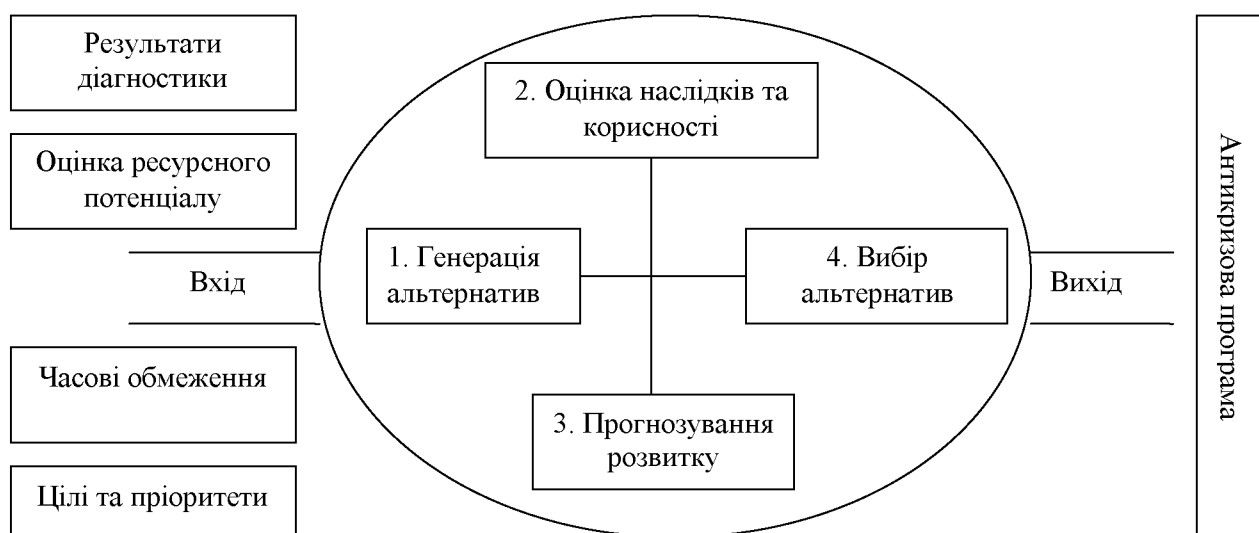


Рис. 3.4. Проектна схема прийняття управлінських рішення щодо змісту антикризової програми на 2023-2025 рр.

Необхідним для досліджуваного підприємства є поділ робіт на три етапи:

1. Комплексна оцінка та діагностика стану підприємства (ідентифікація типу кризових явищ і механізмів їх взаємозв'язку).

2. Розробка і виконання першочергових заходів, націлених на подолання виявлених кризових явищ.

3. Розробка стратегії з остаточної стабілізації, подолання наслідків криз, перехід до збільшення чи до ліквідації підприємства.

Виходячи зі встановлених вимог, на рисунку 3.5 зазначено орієнтовну структуру антикризової програми.

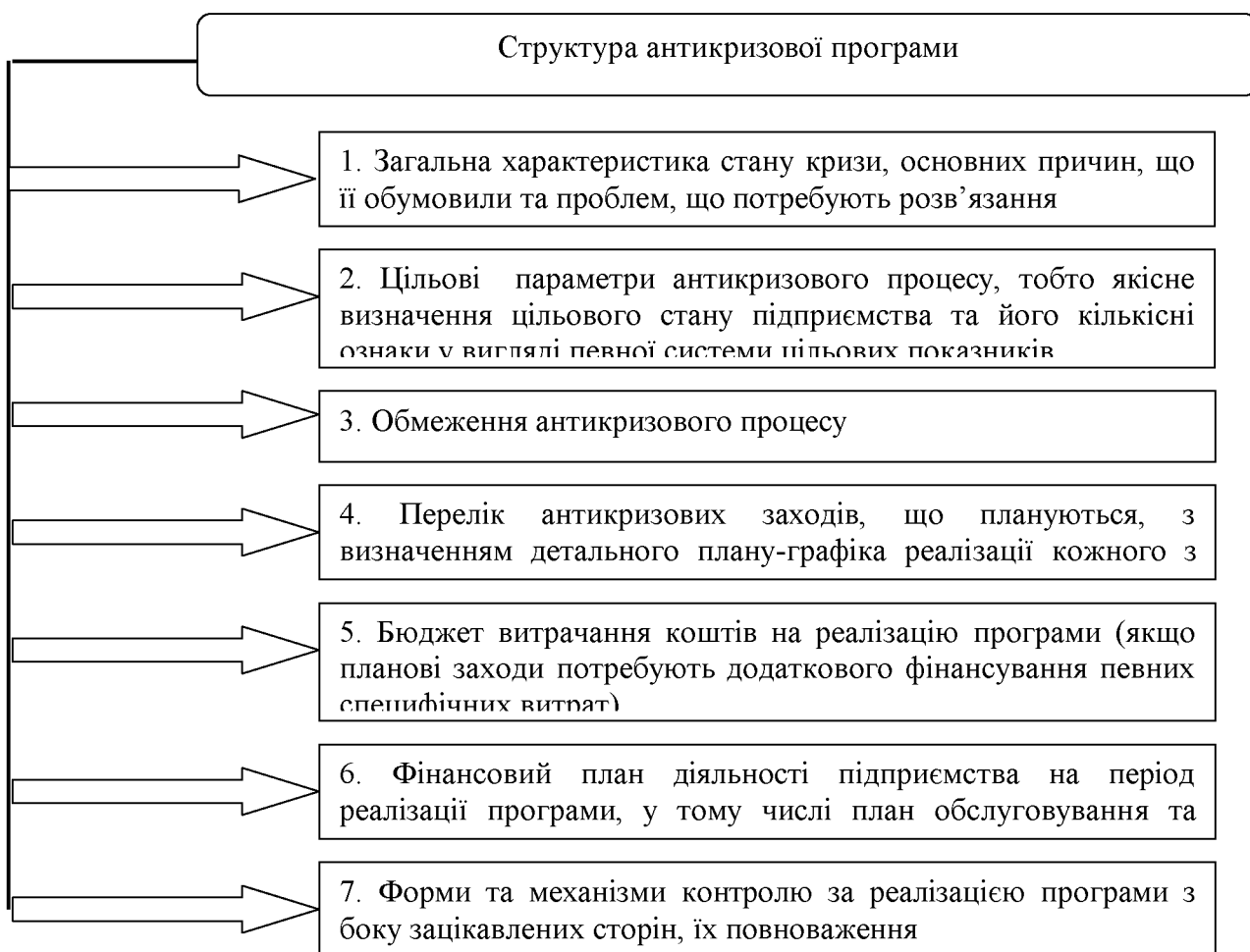


Рис. 3.5. Рекомендована структура антикризової програми для підприємства на 2022-2025 рр.

Антикризовий план підприємства є складовою частиною механізму антикризового менеджменту, що відображає у формі планових документів те, що необхідно для досягнення цілей і завдань (табл. 3.2).

Цілі та завдання антикризової програми будуть досягнуті тоді, коли підприємства за допомогою зовнішніх і внутрішніх джерел фінансування, організаційно-виробничо-технологічних удосконалень нормалізують, стабілізують і забезпечать довгострокову прибутковість і конкурентоспроможність у виробничій діяльності.

Відповідно до запропонованих умов впровадження антикризового плану підприємства у вигляді комплексу заходів сприятиме подальшому

зміцненню позицій суб'єкта господарювання в мінливому зовнішньому середовищі та забезпечить перехід до інтенсивного розвитку.

Таблиця 3.2

**Змістовна характеристика рекомендованих антикризових програм для підприємства на 2023-2025 рр.**

Характеристика	Тип		
	привентивний	реактивний	посткризовий
1. Мета	вихід з нестабільного стану і недопущення подальшого банкрутства		
2. Завдання	діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків	оцінка масштабів кризи і її фаз	перегляд сильних і слабких сторін за нових умов господарювання
3. Основні розділи антикризової програми	продукція, ресурси, ринки збуту, організація виконання		
4. Складові діагностики стану	майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, рентабельність і ділова активність, інноваційних потенціал		
5. Показники інноваційної складової відбору антикризових заходів	питома вага інтелектуальної власності у загальній вартості майна підприємства; питома вага персоналу зайнятого в науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах (НДДКР); коефіцієнт майна для НДДКР; коефіцієнт впровадження нових видів продукції; коефіцієнт стійкості	чиста дисконтована вартість, період окупності, норма прибутковості	потенціал інноваційного продукту
6. Методи планування інноваційних заходів	сценарійний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарій); стратегічний контролінг		

Враховуючи специфіку діяльності підприємства та результати діагностичної оцінки масштабів кризи, керівництву та експертам рекомендовано більш детально обґрунтувати стратегічні варіанти виходу з кризи, а саме: стратегія виживання; стратегія стабілізації; стратегія зростання.

Підсумуймо на цьому етапі вибір однієї із зазначених вище антикризових стратегій, деталізуючи, як вона формувалася, враховуючи ті проблеми та слабкі сторони, які були виявлені в процесі діагностики кризового стану, враховуючи дослідження, які необхідно провести за суміжними напрямками з урахуванням специфіки кризового стану.

Враховуючи теоретичні засади стратегічного управління та практичну діяльність досліджуваних підприємств щодо реалізації заходів виходу з можливої кризи, пропонуємо модель вибору та формулювання антикризової стратегії (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Проектна модель антикризової стратегії підприємства на 2022-2025 рр.

Запропонована модель описує складний комплекс взаємопов'язаних стратегічних та оперативних заходів антикризового управління, кожен з

яких регулюється єдиною метою, ціллю та завданням. Це пов'язано з реалізацією антикризової політики підприємства, елементи якої можуть бути як оборонними, так і наступальними, її використання дозволяє підприємству вирішувати не лише проблему виживання в кризових ситуаціях, а й напрямок сталого перспектива зростання.

Отже, комплекс стратегічних та оперативних заходів, розроблений для реалізації антикризової програми, спрямований на вирішення низки завдань, які є інструментами досягнення цілей антикризового розвитку досліджуваного підприємства та забезпечення виживання в довгостроковій перспективі.

Ще раз зазначимо, що підприємство може уникнути кризового явища маючи фінансову стійкість діяльності, яка обумовлюється високою рентабельністю активів підприємства.

Скористаємося економіко-статистичним методом, а саме моделями тренду для прогнозування рівня рентабельності активів підприємства у майбутньому.

Щоб дослідити лінію регресії потрібно за допомогою MS Excel побудувати діаграму по даним наведеним у табл. 3.3 та додати лінію тренду.

*Таблиця 3.3*

### **Динаміка рівня рентабельності активів підприємства**

Показник	Роки				
	2017	2018	2019	2020	2021
Загальна рентабельність активів, %	8,4	9,1	10,2	10,8	11,5

Проаналізувавши отримані оцінки параметрів рівняння лінійного тренду (додаток В), можна зробити висновок, що найбільш точно моделює рівняння поліноміальна функція  $R^2=0,9935$  при умові, що  $y = -0,0357x^2 + 1,0043x + 7,38$ .

Порівнюючи загальний рівень рентабельності активів за 2017-2021 рр, спрогнозуємо приблизну їх кількість на короткостроковий період:

$$y = -0,0357 \cdot 25 + 1,0043 \cdot 5 + 7,38$$

Таким чином, найкраще задовольняє умови моделей тренду поліноміальна функція, при якій загальна рентабельність активів підприємства становитиме у майбутньому – 12,1 %, що свідчить також про прогнозу високу фінансову стійкість.

Тільки застосовуючи ефективне антикризове управління, підприємства можуть вийти з кризового стану. Основним завданням антикризового управління є розробка та пріоритетність реалізації заходів, спрямованих на усунення найбільш небезпечних факторів, які сильно впливають на кінцеве явище, що призводить до кризового стану.

Складність проблеми стратегії і тактики антикризового менеджменту полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на попередження кризових ситуацій, необхідно приймати і реалізовувати на ранній стадії управління, коли рух до кризових явищ ще не відбувся, а набув кумулятивності. З іншого боку, управлінські рішення, прийняті на ранній стадії, базуються на слабких і не завжди надійних сигналах про появу несприятливих тенденцій.

Отже, досліджуване підприємство має низьку ймовірність банкрутства проте із пониженими показниками платоспроможності та задовільним фінансовим станом. З метою вирішення даної проблеми, підприємству необхідно збільшувати частку власного капіталу шляхом здійснення заходів із формування резервного капіталу та підвищення ефективності використання оборотних активів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству покращити свій фінансовий стан в цілому та підвищити рівень фінансової стійкості зокрема. Актуальність і гострота проблеми проведення антикризового управління, свідчить про об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічного базису дослідження методів оцінки схильності суб'єкта господарювання до банкрутства на основі оцінки якісних параметрів діяльності.

### Висновки до розділу 3

1. Представлено модель вибору та розробки антикризових стратегій підприємства. Модель відображає складний набір взаємопов'язаних стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких регулюється єдиною ціллю, завданням і ціллю, пов'язаною з реалізацією антикризової політики, елементи якої можуть мати оборонний або захисний характер. Можуть бути наступальними, його використання дасть підприємству перспективу сталого зростання в умовах кризи.

2. Сформулювати низку стратегічних та оперативних заходів щодо реалізації антикризового плану, спрямованого на вирішення комплексу завдань, який є інструментом досягнення цілей антикризового розвитку підприємства та забезпечення його розвитку.

3. При економіко-математичному моделюванні мінімальні витрати на фонд оплати праці будуть становити 6956,3 тис. грн при наявності в адміністративному підрозділі 7 осіб, фінансово-комерційному підрозділі – 11 осіб, а у операційному підрозділі – 127 осіб.

4. При використанні моделей тренду найбільш задовольняє поставлені умови поліноміальна функція, при якій загальна рентабельність активів підприємства становитиме у майбутньому – 12,1 %, що свідчить також про прогнозну високу фінансову стійкість досліджуваного підприємства.

5. З метою вирішення можливих проблеми, підприємству потрібно збільшувати частку власного капіталу шляхом здійснення таких заходів: збільшення розміру статутного капіталу; підвищення прибутковості; підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю; підприємству необхідно збільшити величину власного капіталу за рахунок розміру резервного капіталу, який на даний момент на підприємстві не формується.

## ВИСНОВКИ

Проведені дослідження менеджменту антикризової діяльності підприємства у бізнес-середовищі дають можливість зробити такі висновки:

1. Антикризовий менеджмент слід розглядати як підсистему комплексної системи управління, основним завданням якого є передкризова діагностика фінансової ситуації та вчасне вжиття необхідних заходів для запобігання виникненню фінансової кризи. Рівень ефективності визначається за результатами оцінки ефективності антикризового управління за результатами порівняння деяких значень індексів до та після впровадження антикризових заходів.

2. Досліджуване підприємство – ефективно працююче господарство. Основні показники виробничо-господарської діяльності за досліджуваний період помітно покращилися. У контексті концепції сталого розвитку це означає, що досліджуваний бізнес рухається до розвитку. Результати дослідження фінансової стабільності вказують на те, що стан фінансової рівноваги було досягнуто при підтримці належного рівня фінансової стабільності та, як очікується, буде оптимально підтримуватися в довгостроковій перспективі завдяки раціональному фінансовому управлінню, про що свідчить динамічне підвищення фінансової стабільності і коефіцієнти ліквідності.

3. Описуючи фінансову стійкість, слід звернути увагу на стабільність фінансового стану, яка гарантується високою часткою власного капіталу в загальній сумі використовуваних фінансових інструментів. При цьому аналіз майнової, фінансової стійкості та ліквідності визначає оптимальну структуру джерел фінансування ресурсів і відповідний ступінь незалежності від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

4. Оцінка методу реалізації антикризового менеджменту –

об'єктивний аналіз обсягу та структури активів і зобов'язань та встановлення заходів для вимірювання його фінансової стійкості та автономності, а також фінансової відповідності.

5. У підприємства змінилась структура джерел фінансування за досліджуваній період. Так, якщо проаналізувати динаміку показників власних коштів, то показник збільшився на 283,0 тис. грн (3,5 %). В основному таке підвищення відбулось за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку за 2017-2021 рр. на 269,0 тис. грн та резервного капіталу на 14 тис. грн, що є позитивним явищем у фінансовому стані. Найбільшу частку у структурі займає додатковий капітал, обсяг якого не змінився за п'ять років, а загальна частка у величині капіталу перевищила 45 %. Зареєстрований капітал становить близько 20 % та займає другу позицію у структурі.

6. У 2017-2021 році підприємство мало абсолютну фінансову стійкість, що є позитивною тенденцією розвитку підприємства в сучасних умовах і дає уявлення про його стабільний подальший фінансовий розвиток та високу платоспроможність. при зростанні операційного доходу на 7330 тис. грн, або на 137,3 %, операційні витрати зросли на 7441 тис. грн (156,6 %). Підсумком такої діяльності стало скорочення прибутку від операційної діяльності на 111 тис. грн, що становить 39,8 %. Серед операційних витрат змінні збільшились на 5651 тис. грн (на 184,8 %), а постійні – на 1790 тис. грн (на 105,7 %). Негативним з точки зору динаміки фінансової стійкості є збільшення абсолютного показника порогу рентабельності на 7572 тис. грн, або 69,5 %, тоді коли його питома вага у операційному доході у 2020-2021 роках має незначне коливання та знаходиться на рівні 97,4-98,0 %. Скоротився і запас фінансової стійкості з 11,2 % у 2017 р. до 2,6 % у 2021 р. (на 76,8 %), при цьому рівень даного показника залишається дуже низьким, що підтверджує нестабільність

господарських процесів досліджуваного підприємства за критерієм забезпечення прибутковості операційної діяльності.

7. Внаслідок факторного впливу постійних і змінних витрат, спостерігається збільшення порогу рентабельності підприємства на 1431 тис. грн. При цьому поріг рентабельності відповідно підвищився на 40,8 тис. грн та 3639,3 тис. грн, і лише за рахунок зростання операційного доходу поріг рентабельності скоротився на 2249,1 тис. грн, де головним фактором скорочення порогу рентабельності стало збільшення операційного доходу.

Удосконалення менеджменту антикризової діяльності підприємства у бізнес-середовищі передбачає:

1. Для комплексної оцінки господарської діяльності та визначення ефективності антикризового менеджменту рекомендовано використовувати загальні показники, пов'язані з визначенням порогів прибутковості та фінансової стійкості.

2. При визначенні напрямку антикризового менеджменту підприємству пропонується впровадження системи фінансового контролю, яка включає низку інструментів забезпечення ефективності підсистем раннього попередження та реагування. Ця підсистема характеризується набором інструментів контролю, призначених для своєчасного виявлення загроз у діяльності компанії з метою прийняття превентивних рішень щодо усунення ризиків.

3. З метою підвищення якості антикризового планування підприємства пропонується впровадження стратегічних факторів успіху класичних інструментів стратегічного контролю, таких як стратегічний аналіз (ринок, зовнішнє середовище, аналіз економічних переваг і недоліків), визначення та планування, а також балансово-індикаторна система. Її характеристика полягає в забезпеченні інтеграції підсистем раннього

попередження та реагування на фінансову кризу та антикризового планування.

4. Формування програми антикризового менеджменту згідно зі сферами діяльності підприємства, такими як управління персоналом, маркетингова політика, фінансове управління, організаційний менеджмент, інвестиційна політика, операційний менеджмент.

5. Для подолання кризи пропонується досліджуваному підприємству здійснити поділ робіт на три етапи:

- комплексна оцінка та діагностика стану підприємства (ідентифікація типу кризових явищ і механізмів їх взаємозв'язку);

- розробка і виконання першочергових заходів, націлених на подолання виявлених кризових явищ;

- розробка стратегії з остаточної стабілізації, подолання наслідків криз, перехід до збільшення чи до ліквідації підприємства.

6. Розроблення комплексу стратегічних і оперативних заходів реалізації антикризової програми, призначений для вирішення певного переліку проблем, який є інструментом реалізації цілей антикризового розвитку підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.

7. Забезпечення ефективного управління фінансовою безпекою підприємства при використанні інструментарію економіко-математичного моделювання, який дозволяє розробити механізми удосконалення функціонування економічної системи через опосередковане пізнання об'єкту дослідження. При цьому особливого значення набувають моделі, що дозволяють одночасно обґрунтовувати управлінські рішення і прогнозувати основні параметри економічної системи.