

Київський національний торговельно-економічний універс

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розроблення програми антикризового управління підприємством»
(за матеріалами ТОВ «Комерційне підприємство «ТЕХПРОГРЕС», м. Київ)

Студента 2 курсу 3м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Мороз Аліни
Дмитрівни

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Гарант освітньої програми:
Доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність та принципи антикризового управління	6
1.2. Методи діагностики стану антикризового управління	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «КП «ТЕХПРОГРЕС»	16
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	16
2.2. Фінансовий стан підприємства	24
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «КП «ТЕХПРОГРЕС»	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що формування інструментів та методів антикризового менеджменту створює передумови для виходу з кризової ситуації та відновлення економічного зростання. Однак, не всі підходи до управління підприємством в кризових ситуаціях зарекомендували себе як ефективні. Особливо це проявляється в умовах, коли кількість факторів виникнення кризи стає доволі великою, а самі чинники мають динамічний характер. Тому значну увагу теоретики та практики у сфері менеджменту приділяють виробленню гнучких підходів до вчасного і проактивного реагування підприємства по відношенню до кризових ситуацій. Важлива роль у цьому процесі відводиться можливостям використання сучасних інформаційних технологій та засобів аналізу в антикризовому управлінні. Впровадження новітніх методичних підходів антикризового менеджменту з використанням засобів інформатизації бізнес-процесів дозволяє посилити контроль за виникненням і протіканням криз, що є головною умовою їх подолання.

Використання як превентивних, так і ситуаційних методик антикризового управління в сприяє стабілізації фінансового та ринкового становища вітчизняних компаній. В сучасних умовах можна визначити ключові напрямки формування антикризових заходів, які потребують свого подальшого вивчення та обґрунтуванні в аспекті можливості їх використання для вітчизняних підприємств: напрямок активізації як стратегія реалізації ринкових переваг і екстенсивного розвитку організації в умовах зростання рівня конкуренції на ринку; напрямок економії (або виживання) як стратегія мінімізації витрат і зміцнення параметрів конкурентоспроможності на займаному ринку з метою збереження своєї частки; напрямок превентивного реагування на можливі кризові ситуації, актуальне для обліку потенційних ризиків в період, що передуює активній стадії кризи. У відповідно до кожного з представлених напрямків необхідна розробка індивідуальних програм (функціональних

підходів), що враховують як специфіку бізнесу, так і картину того, які результати очікуються внаслідок реалізації антикризової стратегії.

Питання формування системи антикризового управління є предметом досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених, до яких можна віднести таких як М. Р. Джалалова, І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Оранська, Л. А. Зверук, Н. М. Давиденко, А. В. Камнева, В.В. Коваленко, Є.В. Чопікова, З.Б. Литвин, О. О. Мельниченко, К. В. Мокряк, А.В. Сало, О.С. Силкін, П.О. Муж, Р. Скриньковський, В.О. Супрун, О.В. Тимошенко, О.Ю. Буцька, Ф.Х. Сафарі, В.І. Фучеджи, тощо. Однак, подальшого розвитку потребують питання щодо розробки комплексних підходів до удосконалення методичних засад антикризового управління в сучасних умовах сучасних інформаційних технологій.

Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні антикризового управління підприємством та визначення напрямків його удосконалення.

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- визначити сутність та принципи антикризового управління;
- проаналізувати методи діагностики стану антикризового управління;
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- оцінити фінансовий стан підприємства з точки зору визначення можливості виникнення кризи;
- розробити програму антикризового управління ТОВ «КП «Техпрогрес».

Об'єктом дослідження є антикризове управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні засади удосконалення антикризового управління підприємством.

Методи дослідження. В процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні підходів аналізу та синтезу. Їх було використано в процесі теоретичного аналізу наукових підходів до

формування системи ключових показників ефективності підприємства. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. В процесі оцінки практичних аспектів діяльності підприємства використано дані фінансової та управлінської звітності, а також результати опитування керівництва підприємства.

Практичне значення проведення дослідження. Полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані в удосконаленні системи управління підприємством ТОВ «КП «Техпрогрес».

Елементи наукової новизни полягають у розробці рекомендацій по вдосконаленню механізму антикризового управління підприємством.

Апробація результатів. Основні результати дослідження за темою випускного кваліфікаційного проекту (роботи) опубліковані в збірці наукових статей студентів «Процес розробки управлінських рішень в антикризовому управлінні» (Додаток А)

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та принципи антикризового управління

Формування теоретичної бази антикризового управління відбувалося разом з розвитком економічних знань. Рушійним фактором розвитку теорії антикризового менеджменту були періодичні кризи, які змушували багатьох підприємців переглянути філософію управління бізнесом, а економістів забезпечили базою для аналізу існуючих методик антикризового управління. В сучасній економічній літературі представлено різні підходи до визначення змісту досліджуваного поняття в залежності від особливостей використання прийомів та засобів антикризового менеджменту в системі управління підприємством. Деякі основні підходи до визначення антикризового управління згруповані та представлені у табл. 1.1

Таблиця 1.1

Деякі підходи до визначення змісту поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення поняття антикризового управління
1	2
Джалалова М. Р. [13]	складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання»
Шевцова О. Й. [51]	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування
Мельниченко О. О. [36]	система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
Фучеджи В.І. [50]	механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства

продовження табл. 1.1

1	2
Сало А.В. [49]	як структура полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дозволяє визначити ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників підприємства всіх рівнів у період реалізації заходів, направлених на подолання кризи;
Коваленко В.В. [29]	як кваліфікований і професійний управлінський персонал, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів.
Єпіфанова І. Ю. [18]	система управління, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення
Маховка В. [37]	як специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи

Аналіз наукових підходів до визначення сутності поняття антикризового управління дає змогу виявити, що більшість науковців під антикризовим управлінням трактують комплекс заходів, дій у ситуації виникнення кризових явищ на підприємстві. При цьому важливу роль у змісті антикризового управління науковці відводять процедурам діагностики кризового стану та формування заходів по його подоланню [11].

Особливістю антикризового управління є те, що криза розглядається як неминучий етап розвитку суб'єкта економіки. Об'єктивна природа виникнення кризових явищ на підприємствах відображає не тільки закономірність його циклічного прояви, але і можливість його успішного вирішення.

До суб'єктів антикризового управління підприємством в рамках системи менеджменту можемо віднести: акціонерів підприємства, топ-менеджмент підприємства, лінійні працівники підрозділів, представники контактних аудиторій (зовнішніх стейк-холдерів та інших державних органів. Об'єктами антикризового управління в даний час є соціально-економічні системи різного

рівня, в тому числі індивідуальні підприємці, малий і середній бізнес, великі компанії і підприємницькі мережі, економіка міст муніципалітетів, регіонів і країн [51].

Основними напрямками антикризового управління на рівні господарюючого суб'єкта є постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нових форм управлінської, фінансової та маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу.

Основні принципи антикризового управління розглянуті на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні принципи антикризового управління

Джерело: розроблено автором на основі [4]

Принцип ранньої діагностики кризових явищ в економічній та фінансовій діяльності підприємства є дуже важливим з огляду на те, що виникнення кризи

на підприємстві несе загрозу самому існуванню підприємства і пов'язано з відчутними втратами капіталу його власників. Можливість виникнення кризи повинна діагностуватися на найбільш ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей її нейтралізації;

Терміновість реагування на кризові явища визначається як гнучкість реакції на виникнення ознак кризи. Кожне кризове явище, яке виникає, має тенденцію не лише до розширення з кожним новим господарським циклом, але і породжує нові супутні йому кризові явища. Тому чим раніше будуть застосовані антикризові механізми, тим більшої можливостей буде мати у своєму розпорядженні підприємство для виходу з кризи [46].

Адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі пов'язана з тим, що система механізмів з нейтралізації загрози банкрутства в переважній своїй частині пов'язана з фінансовими витратами або втратами. При цьому рівень цих витрат і втрат повинен бути адекватний рівню загрози для існування підприємства. В іншому випадку або не буде досягнутий очікуваний ефект (якщо дія механізмів виявиться недостатньою), або підприємство буде нести невиправдано високі витрати (якщо дія механізму буде надлишковою).

Повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану полягає у боротьбі із загрозою посилення кризи. Підприємство повинно розраховувати виключно на внутрішні фінансові можливості [11].

Аналіз наукової літератури дозволив виділити так три додаткових базових принципи антикризового менеджменту, до яких відносяться економічна доцільність, комплексність та системність. Принцип економічної доцільності виявляється в тому, що система антикризових заходів повинна бути забезпечена порівняними витратами на їх реалізацію. У випадку, якщо витрати на подолання кризи будуть вищими порівняно з позитивними наслідками антикризового менеджменту, наслідки кризових явищ лише посиляться. Принцип комплексності передбачає одночасне використання різних методів подолання кризи, які було обрано як найбільш дієві для

підприємства. Також антикризові заходи відповідно до даного принципу повинні мати не локальний, а широкий вплив на усі бізнес-процеси підприємства. Принцип системності полягає у необхідності систематичного виконання антикризових заходів, що забезпечить їх результативність [39].

Узагальнивши розглянуті підходи досліджуваної проблеми, можна зробити висновок про те, що найбільш повно відображає сутність антикризового управління, є системний підхід до поняття антикризового управління, коли воно розглядається як комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів по його усуненню і подоланню.

Розкриваючи теоретичний зміст антикризового управління, важливо виділити окремі його етапи (рис. 1.2).

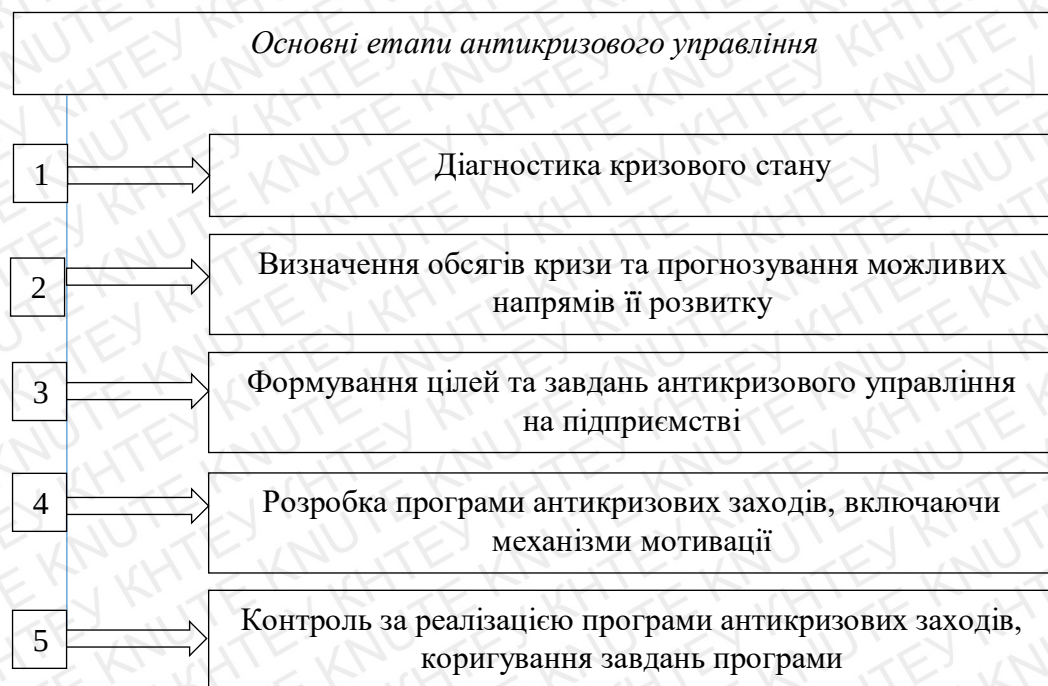


Рис. 1.2. Основні етапи антикризового управління підприємством

Джерело: складено автором за даними [39]

Деталізацію етапів наведено у табл. 1.2. Повне оцінювання обсягів, причинно-наслідкових зв'язків кризи створює можливість сформулювати цілі та завдання антикризового управління підприємством, відповідно до яких здійснюється коригування різних бізнес-процесів та сфер діяльності, а також

зниження та нейтралізація господарських і технологічних ризиків та кризових ситуацій, які прямо чи опосередковано можуть вплинути на результати роботи.

Таблиця 1.2

Процес антикризового управління організацією

Найменування етапу	Зміст етапу
Етап 1. Діагностика кризового стану	Виявлення ознак кризового стану, враховуючи оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування промислового підприємства, встановлення причинно-наслідкових зв'язків кризи та їх впливу на фінансову діяльність підприємства
Етап 2. Визначення обсягів кризи	прогнозування можливих напрямів її розвитку надає можливість, на основі порівняння фактичних значень фінансових показників із плановими та нормативними, визначити масштаби впливу кризи на фінансовий стан підприємства
Етап 3. Оцінювання причинно-наслідкових зв'язків кризи	створює можливість сформулювати цілі та завдання антикризового управління підприємством, відповідно до яких здійснюється коригування різних бізнес-процесів та сфер діяльності, а також зниження та нейтралізація господарських і технологічних ризиків та кризових ситуацій, які прямо чи опосередковано можуть вплинути на результати роботи
Етап 4. Розробка програми впровадження антикризових заходів	для подолання наслідків кризи та попередження її повторення у майбутньому. Вона має включати детальний перелік дій та заходів антикризового управління, в тому числі і елементи мотивації персоналу для виконання заходів
Етап 5. Контроль за реалізацією програми	здійснюється контроль за реалізацією програми антикризових заходів; за результатами контролю здійснюється коригування завдань програми

Джерело: складено автором за даними [43]

Діагностика антикризового управління включає наступний порядок дій [51]:

1. Аналіз економічного стану підприємства. У класичному вигляді аналіз полягає у розрахунку показників ліквідності, структури капіталу, ділової активності, рентабельності. На нашу думку, акцент аналізу економічних коефіцієнтів повинен зміститися в напрямку оцінки непродуктивних витрат і непрацюючого капіталу.

2. Застосування процедури оздоровлення. Мета таких процедур полягає в розробці і визначенні послідовності виконання взаємопов'язаних дій і заходів щодо зниження підприємницького ризику.

В сучасній літературі з менеджменту найбільш поширеним є підхід до оцінки антикризового потенціалу на основі комплексної експрес-діагностики підприємства. Дана методика включає в себе набір різних груп показників, що виражають окремі сторони формування антикризового потенціалу: фінансова стійкість, платоспроможність, ділова активність, прибутковість [30].

Показники для комплексної експрес-діагностики підприємства і алгоритм їх розрахунків надані в додатках Б-Д.

Отже, антикризове управління – це комплекс заходів, інструментів та механізмів щодо запобігання або подолання кризових явищ на підприємстві. У цьому визначенні об'єднані дві складові антикризового управління: запобігання ще не настав кризи і подолання вже настав кризи. Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи. Антикризове управління проводиться за наступними напрямками: виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності; обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення; організація аналізу та контролю антикризових заходів на підприємстві.

1.2. Методи діагностики стану антикризового управління

Основні питання, що виникають в ході антикризового управління, стосуються виявлення тенденцій і закономірностей його розвитку на досліджуваній період; визначення більш слабких місць і ступеня їх впливу на кризовий стан; виявлення резервів, які можна використовувати для поліпшення антикризового потенціалу. Діагностика стану антикризового управління, не лише створює інформаційну систему підтримки прийняття управлінських рішень, яка ґрунтується на комплексному та систематичному дослідженні усіх

сторін фінансово-господарської діяльності підприємства, а й визначає способи впливу на фінансові параметри його роботи [26].

Більшість використовуваних методів оцінки антикризового потенціалу опирається на аналіз минулого стану підприємства. Проте, при визначенні кризового стану часто говорять не про поточну, а про майбутню спроможність підприємства.

Також використовують різні методи прогнозування можливого банкрутства підприємств (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи прогнозування можливого банкрутства підприємств

Назва	Розрахункова формула	Значення коефіцієнтів
Модель R	$R = 8,38 K1 + K2 + 0,054 K3 + 0,63 K4$; Граничне значення: < 0 мах; $0 - 0,18$ висока; $0,18 - 0,32$ середня; $0,32 - 0,42$ низка; $> 0,42$ min	K1 – обіговий капітал/ активи K2 – чистий прибуток/ власний капітал K3 – виторг від реалізації/ сума активів K4 – чистий прибуток/ сукупність витрат
Двох факторна модель	$Z = -0,3877 - 1,0736 K1 + 0,0579 K2$; Граничне значення: $Z > 0,3$, висока; $-0,3 < Z < 0,3$ середня; $Z < -0,3$, мала; $Z = 0$, вірогідність дорівнює 0,5.	K1 – коефіцієнт потокової ліквідності (покриття) K2 – коефіцієнт відношення позикових коштів до валюти балансу
Модель Спрингейта	$Z = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4$ Граничне значення: $Z < 0,862$	X1 – оборотний капітал/баланс; X2 – (прибуток до оподаткування + %% до сплати)/баланс; X3 – прибуток до оподаткування/короткострокові зобов'язання; X4 – прибуток від реалізації/ баланс
Модель Альтмана	$Z = 0,717X1 + 0,847 X2 + 3,107 X3 + 0,42 X4 + 0,995 X5$	X1 – оборотний капітал/ сума активів; X2 – нерозподілений
	Граничні значення: $Z < 1,8$ - дуже висока; $1,81 < Z < 2,70$ - висока; $2,71 < Z < 2,90$ - можлива; $Z > 2,91$ - дуже низька.	прибуток/ сума активів; X3 – операційний прибуток/ сума активів; X4 – ринкова вартість акцій/ позиковий капітал; X5 – обсяг продажу (виручка)/ сума активів
Модель Таффлера та Тішшоу	$T = 0,53 X1 + 0,13 X2 + 0,18 X3 + 0,16 X4$ Граничне значення: 0,3	X1- прибуток до сплати податків / поточні зобов'язання; X2- поточні активи / сума зобов'язань; X3- поточні зобов'язання / сума активів X4- обсяг продажів (виручка) / сума активів
Терещенко О.О. (2003р.) Україна	$Z = 1,5X1 + 0,08 X2 + 10 X3 + 5 X4 + 0,3 X5 + 0,1 X6$; Граничне значення: -0,55 задовільний стан, потрібен додатковий; - 0,55 незадовільний фінансовий стан .	X1 – чистий грошовий потік/ зобов'язання; X2 – валюта балансу/ зобов'язання; X3 – прибуток/ валюта балансу; X4 – прибуток/ виручка від реалізації; X5 – виробничі запаси/ виручка від реалізації; X6 – виручка від реалізації/ валюта балансу

Джерело: [22]

В процесі дослідження існуючих методик оцінки кризового стану доцільно використовувати інтегрований підхід (рис. 1.3).

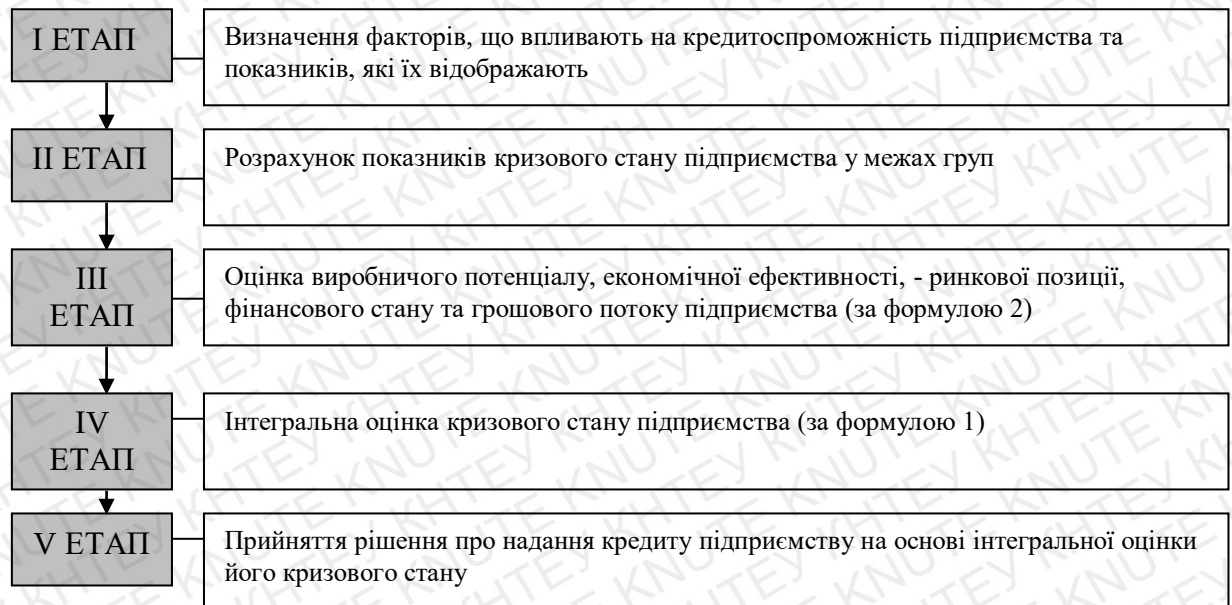


Рис. 1.3. Етапи оцінки кризового стану згідно інтегрального підходу

Джерело: складено автором за даними [22]

Коваленко, В.В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. виділяють п'ять основних етапів у процесі оцінки кризового стану потенційного підприємства (рис. 1.2) [28]. Також при оцінці інтегрального показника кризового стану доцільно використовувати наступну формулу (1.1) [30]:

$$Z = \frac{\sum_{j=1}^m G_j \times Y_j}{100\%} \quad (1.1)$$

де, Z - узагальнений показник кризового стану підприємства; j - назва групи показників; m - кількість груп показників Y_j - значення j -ї групи показників; G_j - питома вага j -ї групи показників, визначена методом експертних оцінок та виражена у відсотках. При цьому значення групи показників розраховується за формулою (1.2) [39]:

$$Y_j = \frac{\sum_{i=1}^n g_{ij} \times k_{ij}}{100\%} \quad (1.2)$$

де, k_{ij} - значення i -го показника у j -ій групі показників; g_j - питома вага i -го показника у j -ій групі показників, визначена методом експертних оцінок та

виражена у відсотках; i - назва показника у групі; n - кількість показників у групі.

До недоліків цих методів потрібно віднести їх вузьку цілеспрямованість. Якщо неможливо врахувати всі чинники, що впливають на оцінку кризового стану, то, як правило, їх групують і розглядають при аналізі окремо, або вдаються до середніх значень і інше. Тому, в сучасних умовах будь-яка методика повинна бути орієнтована на синтез основних і додаткових методів, або застосовувати пов'язану систему, побудовану на декількох методах [47].

Таким чином, обґрунтувавши методику оцінки стану антикризового управління підприємства, постає питання про вибір набору методів та інструментів щодо регулювання основних його параметрів (Додаток В).

Отже, основними напрямками протистояння кризовим явищам є ідентифікація причин і факторів спаду стійкості; аналіз розбіжностей зацікавлених сторін і виявлення причин їх виникнення; розробка сучасних методів діагностики економічної стійкості. При цьому вважаємо, що діагностична модель має відповідати цільовому станом господарюючого суб'єкта. Вибір відповідних методів діагностики для кожного господарюючого суб'єкта є індивідуальним. Діагностика стану антикризового управління є передумовою формування стратегії управління підприємницьким ризиком і економічною стійкістю підприємства. Заходи антикризової діагностики передбачають також реалізацію ідей щодо підвищення економічної стійкості підприємства та його рентабельності і спрямовані на досягнення поточних цілей щодо оптимізації окремих бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «КП «ТЕХПРОГРЕС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ «КП «Техпрогрес» є потовим торговельним підприємством, що здійснює реалізацію телекомунікаційного електронного обладнання, автозапчастин та побутової техніки. Асортиментний портфель ТОВ «КП «Техпрогрес» налічує більше тисячі видів продукції. Підприємство має мережу надійних дистриб'юторів по всій території України.

Основними видами діяльності, які здійснює підприємство, є такі:

- імпорт телекомунікаційного електронного обладнання, автозапчастин та побутової техніки в Україну;
- збут товарів через дистрибуторську мережу та власні канали продажу;
- здійснення транспортування вантажів (підприємство має власний транспортний парк для доставки товарів);
- комплектування телекомунікаційного обладнання (зборка).

На сьогодні штат підприємства налічує більше 50 професіоналів, що працюють в компанії, торгові представництва в 13 регіонах України, власний склад в Києві, 5 складських приміщень для зберігання продукції на території України, власний автопарк вантажних автомобілів для транспортування товарів.

Для просування продукції ТОВ «КП «Техпрогрес» здійснює також організацію прямого постачання телекомунікаційного електронного обладнання та автозапчастин від світових виробників, які розміщені в країнах ЄС та Китаї. Додатково у процесі організації збуту товарів підприємством надається інформаційна підтримка для клієнтів.

ТОВ «КП «Техпрогрес» засноване в 2003 році на базі модельного статуту. Організаційну структуру ТОВ «КП «Техпрогрес» наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Організаційна структура ТОВ «КП «Техпрогрес»

Джерело: звітність підприємства

Підприємство ТОВ «КП «Техпрогрес» має лінійну організаційну структуру, яка у значній мірі відображає зв'язки підпорядкування між окремими посадами підприємства. Загальне управління підприємством здійснює керівник (директор), який діє на підставі статуту. Також на підприємстві передбачена посада заступника директора, який виконує операційне управління бізнесом. Фінансовий директор відповідає за роботу бухгалтерії (представлена одним головним бухгалтером) та аналітика (здійснює функції економічного аналізу, бюджетування і фінансового планування). Комерційний директор відповідає за збут товарів. Директор з закупівель є відповідальним за організацію постачання товарів на склади підприємства. Також він є відповідальним за роботу складів. Управління логістичними процесами здійснює директор з логістики. Він організовує комунікації з менеджерами покупців з метою забезпечення доставки товарів у потрібні строки.

Також у даному питанні проаналізуємо основні показники, що характеризують його показник фінансово-господарської діяльності (табл. 2.1). Розрахунки здійснено на основі фінансової звітності (Додаток Д).

Таблиця 2.1

**Основні показники господарської діяльності ТОВ «КП «Техпрогрес»
за 2016-2018 рр.**

№ з/п	Показники діяльності підприємств а	Фактичні дані за періоди			Відхилення абсолютне		Темпи приросту, %	
		2016	2017	2018	2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
1	Чистий сукупний дохід, тис. грн.	40 246	42 154	52 176	1 908	10 022	4,7	23,8
2	Сукупний (чистий) прибуток, тис. грн.	4 363	5 587	6 303	1 223	717	28,0	12,8
3	Активи, тис. грн.	32 909	32 332	32 161	-577	-170	-1,8	-0,5
4	Власний капітал, тис. грн.	9 595	13 049	17 729	3 454	4 681	36,0	35,9
5	Поточні зобов'язання , тис. грн.	23 314	19 283	14 432	-4 031	-4 851	-17,3	-25,2
6	Чисельність персоналу, осіб	51	53	55	2	2	3,9	3,8

Джерело: фінансова звітність підприємства

На основі даних табл. 2.1 можемо стверджувати, що діяльність підприємства була прибутковою у 2016-2018 рр. Доходи підприємства поступово зростали. Аналогічним чином поводив себе і показник чистого прибутку, який у 2017 році складав 5587 тис.грн, а у 2018 році – 6303 тис.грн (на 12,8% більше, порівняно з попереднім періодом).

Важливою ресурсною складовою діяльності підприємства, яка є основним предметом менеджменту ТОВ «КП «Техпрогрес», є персонал. Тому у даному питанні варто розглянути показники, що характеризують динаміку та склад персоналу. Розрахунки було проведено на основі даних підприємства стосовно чисельності працівників, їх прийому на роботу та звільнення.

Динаміку чисельності працівників підприємства у розрізі категорій персоналу за критерієм функціонального призначення наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка кількісного складу працівників ТОВ «КП «Техпрогрес» у розрізі основних категорій у 2016-2018 рр.

Категорії працівників	Фактичні дані за періоди			Відхилення абсолютне		Темпи приросту, %	
	2016	2017	2018	2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Загальна чисельність працівників	51	53	55	2	2	3,9	3,8
1. Адміністративно-управлінський персонал	24	24	21	0	-3	0,0	-12,5
1.1. Керівники	11	8	8	-3	0	-27,3	0,0
1.2. Спеціалісти	13	16	13	3	-3	23,1	-18,8
2. Операційний персонал	27	29	34	2	5	7,4	17,2
2.1. Менеджери та логістик	16	19	22	3	3	18,8	15,8
2.2. Робітники складу	11	10	12	-1	2	-9,1	20,0

Джерело: фінансова звітність підприємства

Як свідчать дані табл. 2.2, у 2016 році чисельність працівників підприємства становила 51 особу. У 2017 році чисельність працівників зросла на 2 особи або на 3,9% і склала 53 особи. Зростання працівників відбулося переважно за рахунок операційного персоналу по категорії «Менеджери та логістик» на 2 особи або на 7,4%. У 2018 році кількість працівників підприємства зросла також на 2 особи, у т.ч. кількість працівників управлінського персоналу скоротилася на 3 особи (-12,5%), а численність працівників операційного персоналу зросла на 5 осіб (+17,2%). Зростання чисельності працівників в сторону операційного персоналу та його скорочення в складі управлінського було зумовлено оптимізацією бізнес-процесів та перерозподілом обов'язків між керівними посадами. Упродовж 2016-2018 рр. у загальній структурі персоналу за функціональним призначенням переважала частка операційного персоналу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Структура персоналу ТОВ «КП «Техпрогрес» за функціональним
призначенням у 2016-2018 рр.**

Категорії працівників	Фактичні дані за періоди			Відхилення абсолютне	
	2016	2017	2018	2016 / 2015	2017 / 2016
Загальна чисельність працівників	100	100	100	0	0
1. Адміністративно-управлінський персонал	47,1	45,3	38,2	-1,8	-7,1
1.1. Керівники	21,6	15,1	14,5	-6,5	-0,5
1.2. Спеціалісти	25,5	30,2	23,6	4,7	-6,6
2. Операційний персонал	52,9	54,7	61,8	1,8	7,1
2.1. Менеджери та логістик	31,4	35,8	40,0	4,5	4,2
2.2. Робітники складу	21,6	18,9	21,8	-2,7	3,0

Джерело: фінансова звітність підприємства

Варто зазначити, що у структурі персоналу переважала частка працівників, які були задіяні у операційних бізнес-процесах. Можна помітити тенденцію до поступового зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників підприємства. У 2016 році питома вага працівників операційного персоналу в загальній структурі трудових ресурсів складала 47,1%, у 2017-му – 45,3%, у 2018-му році – 38,2 %.

Важливим аспектом аналізу результативності мотивації персоналу є оцінка показників руху персоналу, які наведені в табл. 2.4.

Таблиці 2.4

Показники руху персоналу ТОВ «КП «Техпрогрес» у 2016-2018 рр.

Категорії працівників	Фактичні дані за періоди			Відхилення абсолютне	
	2016	2017	2018	2016 / 2015	2017 / 2016
1	2	3	4	5	6
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб (СОЧ)	51	53	55	2,0	2,0
Кількість прийнятих працівників, осіб (Ки)	4	3	5	-1,0	2,0

Кількість звільнених працівників, осіб (Кзв)	2	1	2	-1,0	1,0
---	---	---	---	------	-----

продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт плинності кадрів ($\frac{K_n + K_{зв}}{COЧ}$)	0,118	0,075	0,127	-0,042	0,052
Коефіцієнт оновлення персоналу ($\frac{K_n}{COЧ}$)	0,078	0,057	0,091	-0,022	0,034
Коефіцієнт приросту персоналу ($\frac{COЧ_{n+1} - COЧ_n}{COЧ_n}$)	0,039	0,038	0,055	-0,001	0,017

Джерело: фінансова звітність підприємства

За результатами аналізу показників, наведених у табл. 2.4 можемо бачити, що у 2016 році кількість прийнятих працівників перевищувала кількість звільнених на 2 особи. У зв'язку з цим коефіцієнт плинності кадрів у 2016 році склав 0,118 пункти, значення коефіцієнту оновлення персоналу становило - 0,078 пункти, а значення показника приросту персоналу – 0,039 пункти.

У 2017 році чисельність персоналу збільшилася на 2 особи за рахунок того, що кількість прийнятих працівників перевищувала кількість звільнених на 2 особи. У зв'язку з цим коефіцієнт плинності кадрів у 2017 році склав 0,075 пункти, значення коефіцієнту оновлення персоналу становило - 0,057 пункти, а значення показника приросту персоналу – 0,038 пункти. Динаміка руху персоналу стала менш помітною.

Упродовж 2018 року чисельність персоналу зросла на 2 особи за рахунок того, що кількість прийнятих працівників перевищувала кількість звільнених на 3 особи. У зв'язку з цим коефіцієнт плинності кадрів у 2017 році склав 0,127 пункти, значення коефіцієнту оновлення персоналу становило - 0,091 пункти, а значення показника приросту персоналу – 0,055 пункти.

На основі показників, наведених у табл. 2.4 можна зробити висновки про те, що динаміка коефіцієнтів руху персоналу у 2017-2018 рр. свідчила про тенденцію до зростання його чисельності внаслідок оновлення штату операційних працівників. Зокрема, у політиці управління кадровим забезпеченням на підприємстві у 2016-2018 рр. реалізовувалися завдання

посилення операційних бізнес-процесів в умовах зростання обсягів діяльності за рахунок збільшення кількості менеджерів з продажу, закупівлі та працівників складу.

Важливою організаційною характеристикою системи управління ТОВ «КП «Техпрогрес» є структура бізнес-процесів, яку умовно в спрощеному вигляді представлено на рис. 2.2.

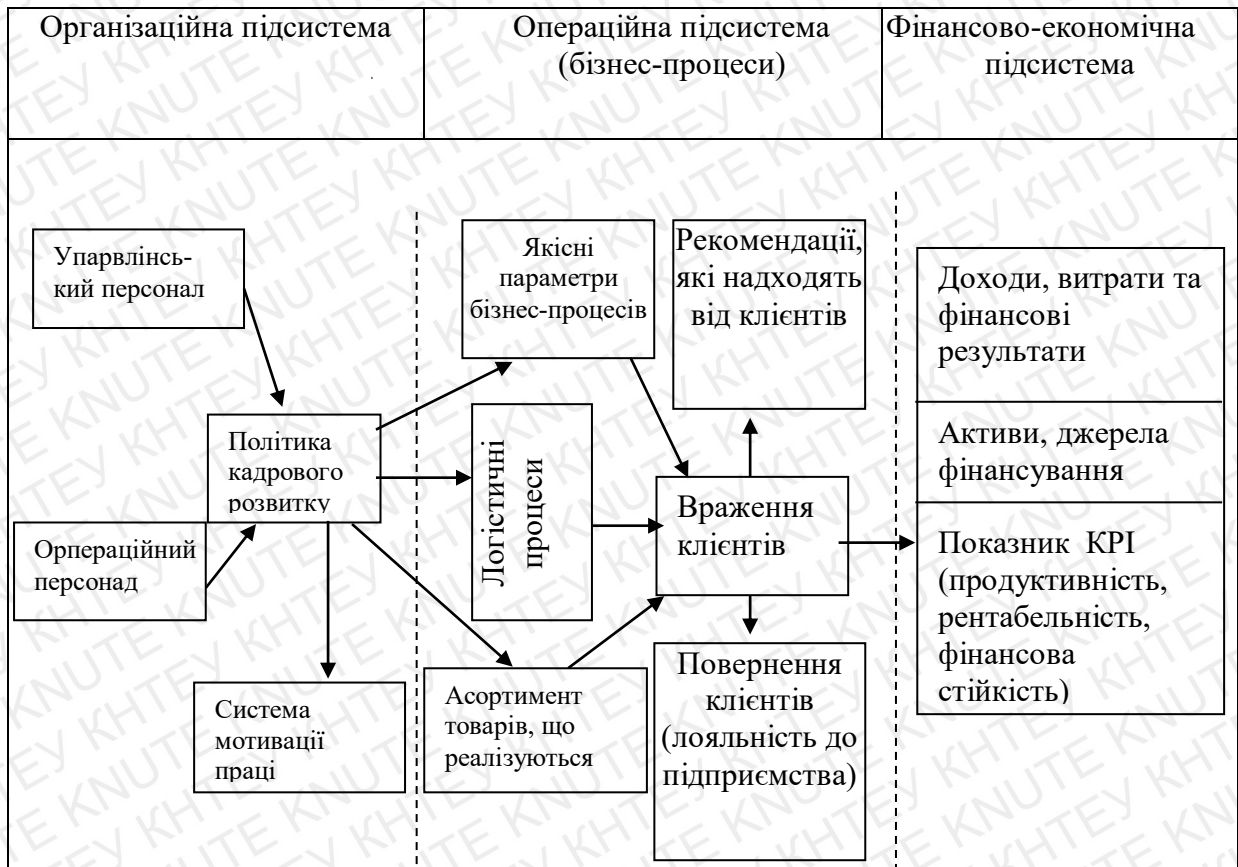


Рис. 2.2. Структура бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «КП «Техпрогрес»

Джерело: звітність підприємства

Зважаючи на специфіку діяльності ТОВ «КП «Техпрогрес», яке займається імпортом, комплектацією та подальшим збутом телекомунікаційного обладнання і автозапчастин на ринку України, можемо відмітити наступні особливості системи бізнес-процесів досліджуваного підприємства:

- основними структурними ланками цієї системи є організаційна, операційна та фінансово-економічна підсистема;

- структурним ядром системи бізнес-процесів є персонал ТОВ «КП «Техпрогрес», робота якого регулюється відповідними правилами та регламентами роботи служб (комерційної, фінансової, закупівельної, складської та логістичної, тощо).

Доцільно виділити певні принципи забезпечення системи антикризового управління ТОВ «КП «Техпрогрес», беручи до уваги макро- та мікроекономічні рівні (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Принципи забезпечення системи антикризового управління ТОВ «КП
«Техпрогрес»**

Принцип	Характеристика
1	2
Макроекономічний рівень	
Нормативно-правового регламентування економічної безпеки підприємства	Формування нормативно-правового поля здійснення підприємницької діяльності
Законності	Забезпечення прозорих та рівних правил економічної поведінки; гарантування державою прав власності
Оптимального розміщення та використання фінансових ресурсів	Забезпечення ефективного функціонування підприємництва на основі використання інструментів фінансово-кредитної політики
Публічності та прозорості	Забезпечення прозорої регуляторної політики та взаємовідносин між підприємництвом та владою
Оптимізації фіскального навантаження	Зниження податкового тиску та забезпечення адекватності податкового навантаження
Стабільності	Забезпечення стабільності економічної та політичної ситуації в країні
Мікроекономічний рівень	
Попередження	Своєчасного виявлення та попередження внутрішніх та зовнішніх загроз
Комплексного застосування ресурсів і коштів	Використання всіх наявних в розпорядженні підприємства ресурсів та коштів для забезпечення економічної безпеки
Технологічності та конкурентоспроможності	Забезпечення технологічної незалежності та високої конкурентоспроможності продукції суб'єкта господарювання
Координації і взаємодії	Застосування координаційних та взаємоузгоджених дій всіх структурних підрозділів суб'єкта господарювання з метою забезпечення необхідного рівня економічної безпеки
Компетентності	Забезпечення професійного рівня працівників щодо вирішення питань економічної безпеки
Системності	Врахування всіх факторів, які здійснюють вплив на безпеку підприємства

Джерело: узагальнено автором за [22]

Отже, основними видами діяльності ТОВ «КП «Техпрогрес» є такі: імпорт телекомунікаційного електронного обладнання, автозапчастин та побутової техніки в Україну; збут товарів через дистрибуторську мережу та власні канали продажу; здійснення транспортування вантажів (підприємство має власний транспортний парк для доставки товарів); комплектування телекомунікаційного обладнання (зборка). Діяльність підприємства була прибутковою у 2016-2018 рр. Доходи підприємства поступово зростали.

Аналогічним чином поводив себе і показник чистого прибутку, який у 2017 році складав 5587 тис.грн, а у 2018 році – 6303 тис.грн (на 12,8% більше, порівняно з попереднім періодом). Основними структурними ланками цієї системи є організаційна, операційна та фінансово-економічна підсистема. Структурним ядром системи бізнес-процесів є персонал ТОВ «КП «Техпрогрес», робота якого регулюється відповідними правилами та регламентами роботи служб (комерційної, фінансової, закупівельної, складської та логістичної, тощо). На підприємстві відбувається поступове зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників підприємства. У 2016 році питома вага працівників операційного персоналу в загальній структурі трудових ресурсів складала 47,1%, у 2017-му – 45,3%, у 2018-му році – 38,2 %.

2.2 Фінансовий стан підприємства

Оцінка показників фінансового стану передбачає проведення аналізу доходів, витрат, фінансових результатів, обсягу активів і пасивів, коефіцієнтів фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності та ділової активності. Абсолютні показники обсягів діяльності, прибутку та майнового потенціалу визначають передумови та результати здійснення господарської діяльності. Відносні показники фінансового стану характеризують КРІ окремих структурних складових функціонування бізнес-процесів.

Динаміку фінансових результатів підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» за 2013-2018 роки проведемо на основі даних звітів про фінансові результати (форма № 2, Додаток Д) підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» за 2016-2018 рр. тис.грн.

Показник	2016	2017	2018
----------	------	------	------

	Фактично , тис. грн	Фактично , тис. грн	Темп прирос ту (+)/ зниже ння (-) (до рівня 2016 року), %	Фактич но, тис. грн	Темп прирос ту (+)/ зниже ння (-) (до рівня 2017 року), %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40 246	42 154	4,7	52 176	23,8
Інші операційні доходи	1 578	1 384	-12,3	1 188	-14,2
Інші доходи	62	84	35,5	108	28,6
Разом доходи	41 886	43 622	4,1	53 472	22,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	33 930	35 587	4,9	44 650	25,5
Інші операційні витрати	2 535	1 152	-54,6	1 040	-9,7
Інші витрати	100	70	-30,0	95	35,7
Разом витрати	36 565	36 809	0,7	45 785	24,4
Фінансовий результат до оподаткування	5 321	6 813	28,0	7 687	12,8
Податок на прибуток	958	1 226	28,0	1 384	12,8
Чистий прибуток (збиток)	4 363	5 587	28,0	6 303	12,8

Джерело: фінансова звітність підприємства

Як видно з даних табл. 2.6, чистий прибуток підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» за 2016-2017 рр зріс на 1223,4 тис. грн.(+28,0%), а у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 716,7 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами.

Показники активів та пасивів, наведені у Додатку Д свідчать, що усе майно підприємства складається переважно з оборотних засобів – запасів та фінансових активів: дебіторської заборгованості і грошових коштів. У 2017 році підприємство зменшило обсяг майна на 3%, а у 2018 році – збільшило вартість активів на 2%, що було зумовлено переоцінкою активів, які обліковуються у іноземній валюті. Активи були профінансовані за рахунок власного капіталу та поточних зобов'язань.

Проаналізуємо показники платоспроможності та ліквідності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка показників платоспроможності та ліквідності підприємства
ТОВ «КП «Техпрогрес» за 2016-2018 рр.**

Показник	од. виміру	Станом на дату:				
		31.12.2016	31.12.2017		31.12.2018	
		Фактично	Фактично	Абсолютне відхилення (від рівня 2016 року), +/-	Фактично	Абсолютне відхилення (від рівня 2017 року), +/-
Коефіцієнт загального покриття	пунктів	0,77	1,04	0,27	1,55	0,50
Коефіцієнт проміжного покриття	пунктів	0,21	0,23	0,03	0,25	0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	пунктів	0,04	0,02	-0,01	0,02	0,00
Коефіцієнт участі матеріальних запасів в покритті поточних зобов'язань	пунктів	0,56	0,81	0,25	1,30	0,49

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю підприємства

З даних табл. 2.7 можемо спостерігати, що в цілому значення показників загального та проміжного покриття у 2016 р. були нижчими за мінімально допустимі (відповідно 1,5 та 1,0). Однак, у 2017-2018 рр, намітилася тенденція до покращення рівня платоспроможності підприємства за рахунок скорочення обсягу його кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

У 2017 році загальний коефіцієнт платоспроможності склав 1,04, у 2018 році – 1,55 пункти. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства мав дуже низьке значення. Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах, а також переважання кредиторської заборгованості свідчить про негативні тенденції у формуванні рівня платоспроможності підприємства.

Проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» за 2016-2018 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники фінансової стійкості ТОВ «КП «Техпрогрес» за 2016-2018 рр.

Показник	од. виміру	Станом на дату:				
		31.12.2016	31.12.2017		31.12.2018	
		Фактично	Фактично	Абсолютне відхилення (від рівня 2016 року), +/-	Фактично	Абсолютне відхилення (від рівня 2017 року), +/-
Коефіцієнт автономії	пунктів	0,36	0,45	0,10	0,65	0,20
Коефіцієнт фінансової залежності	пунктів	0,64	0,55	-0,10	0,35	-0,20
Коефіцієнт маневреності власних оборотних активів підприємства	пунктів	-0,41	0,05	0,47	0,30	0,24
Коефіцієнт фінансової стабільності	пунктів	-0,30	0,04	0,34	0,35	0,31
Співвідношення позикового і власного капіталу	пунктів	0,55	0,83	0,28	1,84	1,01

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю підприємства

Визначення показників фінансової стійкості показало, що вони мали певні позитивні тенденції в тосрону підвищення фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії у 2018 році порівняно з 2016-м роком збільшився на 358,4 і становить 0,65, що є позитивним фактором поліпшення фінансового стану. Значення коефіцієнта фінансової залежності мало зворотні тенденції в сторону зменшення.

Також значення показника маневреності власного оборотного капіталу мало тенденцію до зростання. У 2017 році значення даного коефіцієнта вперше за три роки набуло позитивного значення і склало 0,05, у 2018 році даний коефіцієнт зріс до рівня 0,3 пункти.

Показники динаміки рентабельності підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників рентабельності ТОВ «КП «Техпрогрес» за 2016-2018 рр.

Показник	од. виміру	Роки				
		2016	2017		2018	
		Фактично	Фактично	Абсолютне відхилення (від рівня 2016 року), +/-	Фактично	Абсолютне відхилення (від рівня 2017 року), +/-
Рентабельність активів, %	%	13,3	17,3	4,0	19,6	2,3
Рентабельність власного капіталу, %	%	45,5	42,8	-2,7	35,6	-7,3
Рентабельність реалізованої продукції (робіт, послуг), %	%	10,8	13,3	2,4	12,1	-1,2

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю підприємства

Показник рентабельності активів в 2017 році збільшився порівняно з 2016р. на 4,0%, а в 2018 р. у порівнянні з 2017-м роком – зріс на 2,3%. Показник рентабельності власного капіталу в 2017 році зменшився порівняно з 2016 роком на 2,7% та у 2018 році порівняно з 2017 роком – зменшився на 7,3% і становить 35,6%. Показник рентабельності реалізованої продукції в 2016 році становив 10,8%. Упродовж 2016-2017 рр. значення показника рентабельності реалізованої продукції зросло на 2,4% і склало 13,3%.

Показники ділової активності підприємства наведено у табл. 2.9. Як свідчать дані табл. 2.9, показники оборотності активів, зокрема запасів та дебіторської заборгованості, мали тенденцію до поступового зростання у 2013-2018 рр. Це позитивно відбивалося на скороченні тривалості операційного циклу та позитивному зростанні фінансового циклу. У 2016 році значення тривалості операційного циклу становило 255 днів, а у 2017 році даний показник зріс на 3 дні до 259 днів. У 2018 році значення показника зменшилось на 35 днів до 224 дні.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оборотності ТОВ «КП «Техпрогрес» за 2016-2018 рр.

Показник	од. виміру	Роки		
		2016	2017	2018

		Фактично	Фактично	Абсолютне відхилення (від рівня 2016 року), +/-	Фактично	Абсолютне відхилення (від рівня 2017 року), +/-
Оборотність оборотних активів, разів	разів	2,47	2,44	-0,03	2,91	0,47
Оборотність запасів, разів	разів	3,28	3,24	-0,04	3,61	0,37
Оборотність дебіторської заборгованості, разів	разів	13,73	15,09	1,35	20,76	5,67
Оборотність кредиторської заборгованості, разів	разів	1,73	2,19	0,46	3,62	1,43
Період обороту запасів, днів	днів	146	147	2	124	-23,60
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	днів	110	111	1	100	-11
Тривалість операційного циклу, днів	днів	255	259	3	224	-35
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	днів	208	164	-44	99	-65
Тривалість фінансового циклу, днів	днів	47	94	47	124	30

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю підприємства

Проведемо діагностику банкрутства на підприємстві ТОВ «КП «Техпрогрес» на основі критеріїв щодо ризику настання кризової ситуації на основі визначення типу фінансової стійкості підприємства. Відповідні розрахунки наведено у табл. 2.10. Наведені показники забезпечують моніторинг фінансових показників роботи підприємства. Результати дослідження доводять, що загрози фінансово-економічній безпеці підприємства можуть бути дуже різноманітними, а їх класифікація багатогранною. Для оцінювання фінансово-економічної безпеки на ТОВ «КП «Техпрогрес» використовується метод експертних оцінок. Експертами є працівники досліджуваного підприємства. Наведемо приклад використання цієї методики.

Таблиця 2.10

Оцінка критеріїв настання кризової ситуації на основі визначення типу фінансової стійкості підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» у 2016-2018 рр.

Показники	Станом на дату (на кінець періоду)			
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Оборотні активи (ОА)	16251	16297	18215	17662
Поточні зобов'язання (ПЗ)	25499	21129	17437	11426
Довгострокові зобов'язання (ДЗ)	-	-	-	-
Короткострокові кредити + товарна кредиторська заборгованість (КК)	25482	21078	17419	11417
Запаси (Зп)	12614	11912	14120	14804
$B = OA - KK$	-9232	-4780	796	6245
$ВД = B + ДЗ$	-9232	-4780	796	6245
$ЗК = ВД + КК$	16251	16297	18215	17662
Критерії типу антикризового потенціалу:				
$\Phi^B = B - Зп$	-21846	-16692	-13324	-8559
$\Phi^{ВД} = ВД - Зп$	-21846	-16692	-13324	-8559
$\Phi^{ЗК} = ЗК - Зп$	3637	4385	4095	2858

Джерело: розраховано за фінансовою звітністю підприємства

На основі визначени критеріїв типу антикризового потенціалу можемо побудувати матрицю ризиків настання кризової ситуації на підприємстві за останні 3 роки (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Матриця типу фінансової стійкості підприємства ТОВ «КП
«Техпрогрес» у 2016-2018 рр.**

Типи фінансової стійкості	Станом на дату (на кінець періоду)			
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
абсолютна стійкість [$\Phi^B > 0$]	-	-	-	-
нормальна стійкість [$\Phi^B < 0$, $\Phi^{ВД} > 0$]	-	-	-	-
передкризовий стан [$\Phi^B < 0$, $\Phi^{ВД} < 0$, $\Phi^{ЗК} > 0$]	+	+	+	+
кризовий стан [$\Phi^B < 0$, $\Phi^{ВД} < 0$, $\Phi^{ЗК} < 0$]	-	-	-	-

Джерело: пораховано автором

Отже, як свідчать проведені розрахунки, підприємство має доволі низькі показники фінансової стійкості. Станом на всі дати тип фінансової стійкості визначався як «передкризовий стан». Не зважаючи на те, що підприємство працювало прибутково та мало позитивну динаміку у доходах, все ж таки

фінансова стійкість його була досить низькою, що пояснювалося негативною тенденцією у відношенні позикових фінансових ресурсів та власних коштів.

Отже, у даному питанні було розглянуто особливості формування фінансового стану ТОВ «КП «Техпрогрес» та проаналізовано основні фінансово-економічні показники. Чистий прибуток підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» за 2016-2017 рр зріс на 1223,4 тис. грн. (+28,0%), а у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 716,7 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами. У 2017 році загальний коефіцієнт платоспроможності склав 1,04, у 2018 році – 1,55 пункти. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства мав дуже низьке значення. Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах, а також переважання кредиторської заборгованості свідчить про негативні тенденції у формуванні рівня платоспроможності підприємства. Показник рентабельності власного капіталу в 2017 році зменшився порівняно з 2016 роком на 2,7% та у 2018 році порівняно з 2017 роком – зменшився на 7,3% і становить 35,6%. Підприємство має доволі низькі показники фінансової стійкості. Станом на всі дані тип фінансової стійкості визначався як «передкризовий стан». Не зважаючи на те, що підприємство працювало прибутково та мало позитивну динаміку у доходах, все ж таки фінансова стійкість його була досить низькою, що пояснювалося негативною тенденцією у відношенні позикових фінансових ресурсів та власних коштів.

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «КП «ТЕХПРОГРЕС»

Напрямки реалізації заходів антикризового управління, на наш погляд, мають впливати з перспектив зростання ефективності роботи підприємства, зокрема покращення його бізнес-процесів. Розробка заходів з антикризового управління в першу чергу вимагає постійної аналітичної роботи з аналізу попиту на продукцію ТОВ «КП «Техпрогрес». Важливим напрямком при цьому є формування відповідного асортименту, що відповідає ціновій політиці підприємства на ринку. Проведений у 2-му розділі аналіз дозволив визначити наступні напрямки формування програми заходів антикризового управління (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Напрямки формування програми заходів антикризового управління на підприємстві ТОВ «КП «Техпрогрес»

Джерело: складено автором

Розглянемо наведені на рис. 3.1 напрямки більш детально.

1. Впровадження практики моніторингу Z-коефіцієнтів для постійної оцінки ризику банкрутства.

Проведення моніторингу ризику банкрутства є дуже важливим моментом і дає можливість оцінити тенденції у зміні антикризового потенціалу підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес». Для оцінки ризику виникнення ситуації неплатоспроможності пропонуємо використати методики R-моделі, двофакторної моделі, моделі Спрінггейта, моделі Альтмана.

Результати розрахунків R-моделі наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Результати оцінювання ризику банкрутства підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» відповідно до R-моделі

Показники	Станом на дату:			
	31.12.20 15	31.12.20 16	31.12.20 17	31.12.20 18
<i>Критерії R-моделі</i>				
K1 – оборотний капітал / сукупний обсяг активів	0,492	0,497	0,571	0,544
K2 – чистий фінансовий результат / власний капітал	0,459	0,374	0,387	0,300
K3 – чистий дохід / сукупний обсяг активів	1,160	1,227	1,323	1,608
K4 – чистий фінансовий результат / обсяг поточних витрат	0,093	0,119	0,152	0,138
Z-коефіцієнт	4,704	4,680	5,343	5,034

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства

Як свідчать проведені розрахунки, значення коефіцієнту Z для R-моделі завжди перевищує 1, що характеризує фінансовий стан досліджуваного підприємства як дуже позитивний. Однак, результати оцінювання R-моделі не можуть бути повністю релевантними, оскільки фактичні значення показників доходу від реалізації значно перевищують обсяги капіталу.

Результати розрахунків Z-коефіцієнту згідно двофакторної наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати оцінювання ризику банкрутства підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» відповідно до двофакторної моделі

Показники	Станом на дату:			
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
<i>Критерії двофакторної моделі</i>				
K1 – показник загального покриття (рівень загальної ліквідності балансу)	0,637	0,771	1,045	1,546
K2 – рівень боргового навантаження - позиковий капітал / сума активів	0,772	0,644	0,547	0,352
Z-коефіцієнт	-1,027	-1,179	-1,477	-2,027

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства

Оскільки значення Z-коефіцієнту двофакторної моделі упродовж 2016-2019 рр. завжди менше за 0,3, то можна говорити про низьку імовірність банкрутства.

Незважаючи на однозначність отриманих результатів по двофакторній моделі, вона також не може дати повну оцінку щодо вірогідності банкрутства, оскільки враховує мало факторів. Для більш точної оцінки скористаємося моделлю Спрінгейта.

Модель Спрінгейта має один суттєвий недолік по відношенню до умов України – вона не враховує факторів неекономічного характеру. Також вона була розрахована лише на певну категорію підприємств зі 100% капіталом. Результати розрахунків Z-коефіцієнту згідно Моделі Спрінгейта наведено у табл. 3.3.

Оскільки значення Z-коефіцієнту моделі Спрінгейта упродовж 2016-2018 рр. завжди перевищує 0,862, то можна говорити про відсутність загрози банкрутства для підприємства у наведеному періоді.

Таблиця 3.3

**Результати оцінювання ризику банкрутства ТОВ «КП «Техпрогрес»
відповідно до Моделі Спрінгейта**

Показники	Станом на дату:			
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Критерії моделі Спрінгейта				
X1 – оборотні активи / загальний обсяг активів	0,492	0,497	0,571	0,544
X2 – фінансовий результат до оподаткування + фінансові витрати / загальний обсяг активів	0,128	0,162	0,214	0,237
X3 – фінансовий результат до оподаткування / поточні зобов'язання	0,165	0,252	0,391	0,673
X4 – валовий прибуток / загальний обсяг активів	0,142	0,193	0,206	0,232
Значення Z-коефіцієнту моделі	1,065	1,253	1,585	1,825

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства

Для уточнення розрахунків по цій моделі варто доповнити аналіз оцінкою Z-коефіцієнта за моделлю Альтмана. Результати розрахунків Z-коефіцієнту згідно Моделі Альтмана наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Результати оцінювання ризику банкрутства ТОВ «КП «Техпрогрес»
відповідно до Моделі Альтмана**

Показники	Станом на дату:			
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
Критерії моделі Альтмана				
1	2	3	4	5
X1 – оборотні активи / загальний обсяг активів	0,492	0,497	0,571	0,544
X2 – нерозподілений прибуток / загальний обсяг активів	0,228	0,356	0,453	0,648
X3 – операційний прибуток / загальний обсяг активів	0,204	0,331	0,428	0,623
X4 – заареєстрований капітал / позиковий капітал;	0,031	0,038	0,046	0,070
X5 – чистий дохід / загальний обсяг активів	1,160	1,227	1,323	1,608
Z-коефіцієнт	2,346	2,924	3,458	4,505

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємства

Оскільки значення Z-коефіцієнту моделі Альтмана упродовж 2016-2018 рр. завжди перевищує 2,91, то можна говорити про відсутність загрози банкрутства для підприємства у наведеному періоді. Результати розрахунків відповідно до моделі Альтмана можна вважати більш об'єктивними, оскільки вона враховує фактор накопичення нерозподіленого прибутку по відношенню до суми активів підприємства.

2. Удосконалення бізнес-процесів постачання товарів.

До заходів, що спрямовані на покращення показників діяльності підприємства можна віднести також аналіз структури витрат, зокрема виявлення резервів їх зниження для оптимізації витрат обігу в частині здійснення логістичних операцій.

Підприємство може понести певні збитки внаслідок цього. Проте усі ці витрати є раціональними і в майбутньому принесуть підприємству значні доходи у вигляді нових вигідних постачальників. Також варто відмітити, що невід'ємним етапом розробки програми удосконалення постачання підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» є формування системи моніторингу та контролю за процесом формування товарного асортименту. Тому розглянемо основні перспективи впровадження цієї пропозиції.

На впровадження системи заходів по вдосконаленню процесу постачання товарів, формування оптимального асортименту закупівель товарів на зарубіжному ринку необхідно передбачити розробку:

- нової концепції системи моніторингу та контролю асортименту;
- системи контролю поставок товарів від іноземних контрагентів;
- методики контролю виконання міжнародних договорів постачання, умов оплати;
- концепції системи організації продажу товарів;
- концепції маркетингової політики підприємства;
- маркетингового плану.

Організаційний план заходів по вдосконаленню операцій з постачання товарів наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Програма заходів з оптимізації процесу управління операціями з
постачання товарів у 2020 році, тривалість, дні**

Перелік заходів	Посади, які відповідають за імплементацию завдань	Квартали 2020 р				Разом, дн.
		1 кв. 2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	
Розробка засобів аналізу постачання та формування логістичних операцій при імпорті продукції	Заступник керівника, Комерційний директор	15	-	-	-	15
Формування нових засобів оцінки якості продукції у процесі її приймання	Комерційний директор	5	-	-	-	5
Забезпечення механізму моніторингу визначення планових потреб у імпорті продукції	Комерційний директор	3	10	-	-	13
Формування концепції системи організації логістичних процесів на складі	Комерційний директор	-	8	15	-	23
Формування системи аналізу комерційних умов угод з постачальниками-імпортерами засобів телекомунікацій та запчастин	Комерційний директор, Фінансовий директор	-	-	5	4	9
Формування напрямків удосконалення асортименту продукції	Комерційний директор, Фінансовий директор	-	-	-	18	18
Разом, днів	-	23	18	20	22	83

Джерело: розроблено автором

Оцінка основних бізнес-процесів, пов'язаних із операціями постачання передбачає визначення основних критеріїв та центрів відповідальності. Відповідальними за оцінку бізнес-процесів на підприємстві є комерційний директор, фінансовий директор та начальник складу. Формування системи моніторингу основних показників постачання товарів передбачає формування системи звітності та періодичності її відстеження. Ключовими показниками для

моніторингу постачання варто обрати як специфічні, так і загальні економічні індикатори.

Для відстежування щоденних показників функціонування системи постачання пропонуємо формувати щоденний операційний звіт, який є важливим інструментом контролю за ефективністю постачання. Основні завдання, що висуваються до щоденного операційного звіту на ТОВ «КП «Техпрогрес» показані на рис. 3.2.

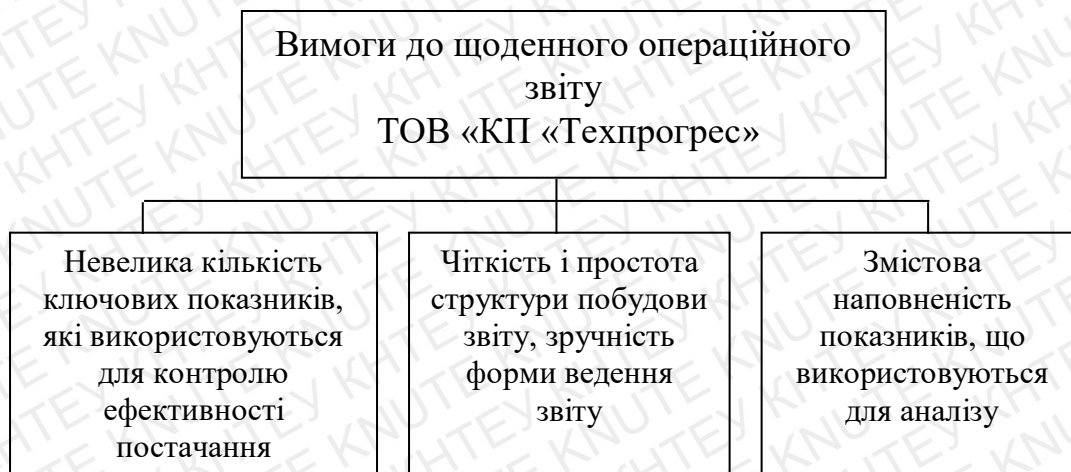


Рис. 3.2. Основні вимоги, що висуваються до щоденного операційного звіту з контролю постачання на підприємстві ТОВ «КП «Техпрогрес»

Джерело: побудовано автором

Показники, які будуть міститися в щоденному операційному звіті повинні відповідати таким критеріям:

1. Невелика кількість ключових показників, які використовуються для контролінгу. З однієї сторони, це дає змогу нормально концентруватися на отриманій інформації контролеру в процесі аналізу, а з іншої сторони – формування самого звіту не буде трудомістким процесом.

2. Чіткість і простота структури побудови звіту, зручність форми ведення звіту. Зручність форми є вагомим фактором при сприйнятті даних звіту. Побудова оптимальної форми звіту значно скоротить час на його читання та аналіз.

3. Змістова наповненість показників, що використовуються для аналізу. Показники операційного фінансового звіту на підприємстві ТОВ «КП

«Техпрогрес» повинні бути максимально інформативними стосовно основних сторін фінансово-господарської діяльності.

Забезпечення методичного інструментарію управління операціями з постачання в умовах їх оптимізації, в т.ч. інформатизації передбачає впровадження відповідного програмного забезпечення. Формування системи електронного документообороту також передбачає впровадження механізму обміну даними між окремими співробітниками компанії, а також між комерційним відділом та постачальниками. Внесення змін до посадових інструкцій працівників, задіяних у процесах закупівлі, пов'язане із заходами щодо удосконалення мотивації праці працівників, що виконують операції постачання. Формування бюджету витрат на удосконалення постачання показано в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет витрат на впровадження напрямків з удосконалення організації постачання на ТОВ «КП «Техпрогрес» у 2020 році

Перелік заходів	Посади, які відповідають за імплементацію завдань	Обсяги витрат за кварталами				Витрати, тис.грн
		1 кв. 2020	2 кв. 2020	3 кв. 2020	4 кв. 2020	
1	2	3	4	5	6	7
Розробка засобів аналізу постачання та формування логістичних операцій при імпорті продукції	Заступник керівника, Комерційний директор	19,2	-	-	-	19,2
Формування нових засобів оцінки якості продукції у процесі її приймання	Комерційний директор	6,4	-	-	-	6,4
Забезпечення механізму моніторингу визначення планових потреб у імпорті продукції	Комерційний директор	3,8	12,8	-	-	16,6

Формування концепції системи організації логістичних процесів на складі	Комерційний директор	-	10,2	19,2	-	29,4
---	----------------------	---	------	------	---	------

продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7
Формування системи аналізу комерційних умов угод з постачальниками-імпортерами товарів на підприємство	Комерційний директор, Керівник фінансового сектору	-	-	6,4	5,1	11,5
Формування напрямків удосконалення асортименту продукції	Комерційний директор, Керівник фінансового сектору	-	-	-	23,0	23,0
Усього, тис.грн	-	29,4	23,0	25,6	28,2	106,2

Джерело: розроблено автором

Таким чином, бюджет заходів з вдосконалення постачання товарів на підприємстві ТОВ «КП «Техпрогрес» у 2020 році необхідно буде витратити 106,2 тис. грн. Кошти сплачуються консалтинговій компанії ТОВ «АТ Консалт», яка буде надавати послуги бізнес-аналізу та розробку пропозицій задля удосконалення процесів постачання. Комерційний директор та керівник фінансового сектору будуть контролювати виконання окремих завдань консалтинговою компанією.

Важливою передумовою забезпечення стійкої роботи ТОВ «КП «Техпрогрес» виступає наявність своєчасної достовірної інформації, на яку впливають різноманітні фактори прямої (постачальники, конкуренти, споживачі, новітні технології) і непрямої дії (швидкість передачі) зовнішнього середовища. Зворотні зв'язки, які дають інформацію для розробки і прийняття управлінських рішень, забезпечують синтез зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на неї, і намагаються вивести систему з рівноваги. Завдяки коригуючим діям функції координації, за відхиленнями контрольних

показників, підтримується динамічний процес управління підприємством. Координація прямих і зворотних зв'язків підприємства забезпечує такий їх розподіл, щоб вони не заважали один одному й запобігали порушенню процесу комунікацій. В реальній практиці це означає всебічну обробку рішень, що приймаються, аналіз всіх можливих варіантів їх реалізації, координацію зусиль у різноманітних напрямках.

Результати аналізу показали, що важливим напрямком удосконалення роботи з постачальниками може бути впровадження системи контролю розрахунків та відвантажень за поставлені товари.

3. Удосконалення стимулювання збуту товарів.

Проведений аналіз організації діяльності на підприємстві ТОВ «КП «Техпрогрес» дозволив виявити те, що воно має комерційний відділ, який складається з ряду фахівців, що здійснюють виконання поставлених перед ними функцій відповідно до штатного розкладу та посадових інструкцій. Однак, враховуючи сучасну динаміку ринку засобів телекомунікацій та автозапчастин, перехід торгівлі ними в режим онлайн, на наш погляд, наявна організаційна структура має ряд недоліків, а саме:

- Наявний штат працівників комерційного відділу є характерним більше для виробничих або продуктових компаній. В сучасному стані він не відповідає фаховим вимогам у розвитку того сегменту ринку, на якому працює ТОВ «КП «Техпрогрес» - у даному відділі практично немає фахівців з ІТ-освітою або спеціалістів у сфері діджитал-просування. Реалізація засобів телекомунікацій та автозапчастин вимагає знання методів онлайн-просування, а також нюансів та новинок у сфері автозапчастин та засобів телекомунікацій.
- У комерційному відділі та відділі закупівлі підприємства можна помітити дублювання деяких функцій між такими посадами як менеджер з продажу та менеджер з закупівлі. Ці посади іноді виконують ідентичні функції при комунікаціях з постачальниками або покупцями. Взаємозамінність посад є позитивною ознакою, однак з

іншого боку, наведена ситуація призводить до зниження ефективності управління бізнес-процесів постачання та збуту.

Виходячи з вищевикладеного вважаємо за доцільне запропонувати реорганізацію комерційного відділу та відділу закупівлі та перегляд основних функціональних обов'язків їх працівників в напрямку зростання продуктивності їх праці. Це дасть можливість легко ініціювати нові завдання і проекти, здійснювати контроль за їх виконанням, перерозподіляти обов'язки між окремими працівниками відділу. Пропоновані зміни до діючої організаційної структури відділів закупівлі та комерційного відділу наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Пропоновані зміни до діючої організаційної структури ТОВ «КП
«Техпрогрес»**

Поточна структура		Пропоновані зміни	Пропонована структура	
Категорія посади	Кількість працівників відповідної посади		Категорія посади	Кількість працівників відповідної посади
Керівник комерційного відділу	1	Обов'язки доповнити функціями комунікацій з ключовими клієнтами	Керівник комерційного відділу	1
Керівник відділу закупівель	1	Посада та обов'язки залишаємо без змін.	Керівник відділу закупівель	1
Менеджер з оптового продажу	12	Посада та обов'язки залишаємо без змін.	Менеджер з оптового продажу	10
Менеджер із закупівлі	10	Посада та обов'язки залишаємо без змін.	Менеджер із закупівлі	10
-	-	Нова посада. Організація просування підприємства онлайн, забезпечення підтримки контенту сайту	SEO-менеджер	1
-	-	Нова посада. Організація роботи CRM-системи. Робота з базою клієнтів. Організація програм лояльності	Спеціаліст з роботи з базами даних	1

Джерело: розроблено автором

Запровадження нових посад SEO-менеджер та спеціаліста з роботи з базами даних на ТОВ «КП «Техпрогрес» матиме певний позитивний ефект, оскільки дасть змогу доукомплектувати персонал фахівцями з відповідним досвідом у сфері діджитал-просування.

Основними задачами SEO-менеджера будуть наступні:

- аналіз генерування трафіку сайту підприємства та визначення перспективних напрямків його представленості в мережі інтернет;
- робота над розкруткою сайту через ряд веб-платформ (зокрема, Googleb Meta, Bigmir, тощо);
- моделювання алгоритмів автоматизації для зростання рівня органічного трафіку (на бінарних платформах);
- внесення пропозицій щодо покращення контенту сайту, його дизайну та

структури;

- css та html верстання окремих сторінок сайту.

Наведені завдання SEO-менеджера під час просування підприємства в мережі Інтернет будуть доповнюватися також функціоналом менеджера по роботі з базами даних, основними напрямками роботи якого будуть такі:

- аналіз та структурування бази даних клієнтів підприємства;
- участь та керування процесами впровадження CRM-системи на основі бази даних клієнтів;
- формування завдань для розробників бекенду сайту відповідно до логіки взаємодії з новою CRM-системою;
- налаштування генератора звітів на основі бази даних.

Окрім організаційних заходів щодо управління маркетинговою діяльністю, варто розглянути можливості удосконалення інформаційного забезпечення. Як було сказано вище, досить важливим для функціонування комплексу маркетингу та активного розвитку воронки продажів є впровадження автоматизованих систем управління базами клієнтів. В сучасних умовах досить значною перевагою є сполучення таких з засобами формування програм лояльності. Для підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» можна запропонувати змінити комплексну архітектуру просування товарів підприємства в мережі Інтернет та закріплення іміджу компанії як надійного постачальника засобів телекомунікацій з якісною сервісною підтримкою.

Схему запропонованої комплексної системи формування комунікацій з клієнтами та генерації заходів лояльності онлайн наведено на рис. 3.3.

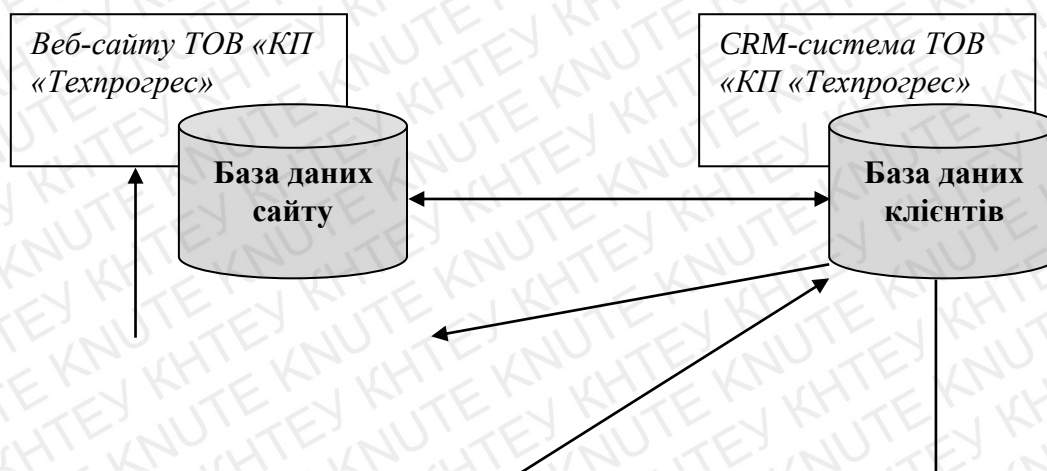




Рис. 3.3. Рекомендована архітектура системи для стимулювання просування ТОВ «КП «Техпрогрес» в мережі Інтернет

Джерело: розроблено автором

Наведемо коротко основні особливості пропонованої системи. Її ядром є CRM-система, яка використовується на ТОВ «КП «Техпрогрес». На даний момент поточна CRM-система «Bitrix-24» не є ефективною з точки зору відповідності її функціональності вимогам часу. Вона не дозволяє здійснювати інтеграцію з рядом хмарних сервісів та сервісами розсилання електронних повідомлень, смс, пуш-нотифікацій (за умови відповідних мобільних додатків). Пропонуємо здійснити заміну цієї системи на більш функціональну Suit-CRM. Дана система дає можливість швидкого підключення до сайту підприємства, облікової системи 1С: Підприємство, а також до сервісів розсилок повідомлень, в якості якого також пропонуємо обрати «E-Sputnik» (він володіє можливостями не лише доставки повідомлень різними каналами: смс, електронна пошта, ноіфікації у Viber, Telegramm, WhatsApp, а також можливістю акумулювати статистику відносно різних подій з цими повідомленнями: прочитування, видалення, зворотна відповідь, тощо).

Логіка роботи запропонованої моделі стимулювання збуту та активізації комунікацій в режимі онлайн буде здійснюватися у наступній послідовності:

- 1) Користувач сайту здійснює реєстрацію в особистому кабінеті. При цьому йому пропонується заповнити анкету.

- 2) Після заповнення анкети усі дані зберігаються в базі даних сайту, яка синхронно передає дані до бази даних Suit-CRM (буде виступати центральною базою клієнтів підприємства).
- 3) В Suit-CRM відлаштовуються різноманітні сценарії подій лояльності (наприклад, нарахування бонусів клієнтам за придбання онлайн через особистий кабінет, надання подарункових сертифікатів онлайн, тощо). Відповідні події будуть здійснюватися через взаємодію між сайтом і Suit-CRM.
- 4) Водночас у Suit-CRM будуть формувати пули повідомлень для клієнтів за визначеними сценаріями і пересилатися їм через сервіс «E-Sputnik». Від даного сервісу будуть надходити дані зі статистикою відносно дій клієнтів.
- 5) Також Suit-CRM буде взаємодіяти з хмарними веб-сервісами аналітики (наразі поки що це Google-Analytics та Google-Adwards, в перспективі можливим є швидке розширення переліку підключень до сервісів аналітики). Від цих сервісів буде надходити статистика стосовно активності клієнтів, які зареєстровані в соціальних мережах Facebook, twitter, а також статистика відносно пошукових запитів користувачів на ключові слова, які визначені як семантичне ядро сайту ТОВ «КП «Техпрогрес».
- 6) Відповідні дані щодо зведеної інформації про придбання товарів онлайн через особистий кабінет будуть передаватися до системи 1С: підприємство в автоматичному режимі.

План заходів створення нового веб-сайту для ТОВ «КП «Техпрогрес» у 2020 році наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Графік виконання плану заходів створення нового веб-сайту для
ТОВ «КП «Техпрогрес» у 2020 році**

№	Основні етапи	Графік робіт
---	---------------	--------------

		Лютий 2020			Березень 2020		Усього, дн.
		1 декада	2 декада	3 декада	1 декада	2 декада	
1	Проект нового сайту	4	1	0	0	0	5
1.1	Проведення бізнес-аналізу	2	-	-	-	-	2
1.2	Формування проекту на розробку сайту, створення веб-сторінки споживача	2	1	-	-	-	3
2	Розробка back-end сайту	3	4	5	5	5	22
2.1	Створення проектної групи	1	-	-	-	-	1
2.2	Формування структури сайту	-	1	-	-	-	1
2.3	Розробка бек-енду та фронт-енду сайту	-	1	3	-	-	4
2.4	Розробка документації по сайту	2	2	2	5	5	16
3	Розробка front-end сайту	0	2	7	3	3	15
3.1	Формування структури сторінки	-	1	2	-	-	3
3.2	Верстка та веб-дизайн сторінки	-	1	5	3	-	9
3.3	Інтеграція веб-сторінки споживача з Sugar-CRM	-	-	-	-	3	3
	РАЗОМ	7	7	12	8	8	42

Джерело: розроблено автором

Як видно з даних табл. 3.8, для створення оновленого сайту на підприємстві потрібно буде в цілому 42 дні упродовж лютого-березня 2020 року, у тому числі:

- розробка проекту веб-сайту – 5 днів;
- розробка back-end сайту – 22 дні;
- розробка front-end сайту – 15 дні.

Важливим є обґрунтування бюджету витрат на створення сайту, який наведено у табл. 3.9. Для розрахунку бюджету витрат було використано інформацію про середні ставки роботи програмістів провідними ІТ-компаніями України. На сьогодні вона становить 8 дол. / год для робіт з розробки сайту, або 64 дол. / день.

Отже, загальний бюджет розробки оновленого сайту з урахування створення веб-сторінки споживача для підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» складе 167,2 тис.грн.

Таблиця 3.9

**План витрат на створення нового веб-сайту для ТОВ «КП
«Техпрогрес» у 2020 році**

№	Основні етапи	Графік робіт					Усього , дн.
		Лютий 2020			Березень 2020		
		1 декада	2 декада	3 декада	1 декада	2 декада	
1	Проект нового сайту	6,4	1,6	0	0	0	8
1.1	Проведення бізнес-аналізу	3,2	-	-	-	-	2
1.2	Формування проекту на розробку сайту, створення веб-сторінки споживача	3,2	1,6	-	-	-	3
2	Розробка back-end сайту	4,8	6,4	8	8	8	35,2
2.1	Створення проектної групи	1,6	-	-	-	-	1,6
2.2	Формування структури сайту	-	1,6	-	-	-	1,6
2.3	Розробка бек-енду та фронт-енду сайту	-	1,6	4,8	-	-	6,4
2.4	Розробка документації по сайту	3,2	3,2	3,2	8	8	25,6
3	Розробка front-end сайту	0	53,2	61,2	4,8	4,8	24
3.1	Формування структури сторінки	-	51,6	53,2	-	-	104,8
3.2	Верстка та веб-дизайн сторніки	-	1,6	8	4,8	-	14,4
3.3	Інтеграція веб-сторінки споживача з Sugar-CRM	-	-	-	-	4,8	4,8
	РАЗОМ	11,2	61,2	69,2	12,8	12,8	167,2

Джерело: розроблено автором

Надалі, розглянувши усі наведені вище заходи, проведемо оцінювання можливого економічного ефекту від реалізації антикризової програми.

Планування фінансово-економічних результатів та показників ефективності операційної діяльності підприємства базується на визначенні основних показників розвитку підприємства у 2019-2020 рр. Спочатку варто

визначити планові показники «Звіту про фінансові результати». Для цього доцільно спрогнозувати обсяг доходів підприємства з використання економіко-статистичного та факторно-аналітичного методу. На основі спланованого обсягу доходу будемо визначати плановий обсяг решти показників «Звіту про фінансові результати».

Використання даного методу передбачає визначення планового обсягу доходу. При розробці варіантів планового доходу часто використовуються економіко-статистичний метод прогнозування - метод екстраполювання динамічних рядів, котрий базується на розрахунку темпів росту та перенесення існуючих тенденцій на плановий період (табл. 3.10-3.11).

Таблиця 3.10

**Характеристика показників динаміки чистого доходу ТОВ «КП
«Техпрогрес» у 2016-2018 рр.**

Показники	Позначення і формула розрахунку	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
Чистий дохід звітного періоду, тис.грн.	Дф	40 246,0	42 154,0	52 176,0
Темп росту доходу (ланцюговий)	$Tr = \frac{Дф_{2018}}{Дф_{2017}}$	-	1,05	1,24
Середній темп росту доходу за весь період	$\sqrt[3]{\frac{Дф_{2018}}{Дф_{2016}}}$	-	-	1,14
Середнє абсолютне відхилення доходу протягом досліджуваного періоду, тис.грн.	$\Delta Д = \frac{Дф_{2018} - Дф_{2016}}{3}$	-	-	5965,0

Джерело: розраховано автором

Використання наведених у табл. 3.10 показників передбачає розрахунок трьох можливих варіантів прогнозного значення можливого доходу (табл. 3.11):

- розрахунок прогнозного обсягу доходу, розрахованого на основі ланцюгового темпу росту;
- розрахунок прогнозного обсягу доходу, розрахованого на основі середнього темпу росту;

- розрахунок прогнозного обсягу доходу, розрахованого на основі середнього абсолютного відхилення.

Таблиця 3.11

Визначення прогнозного обсягу доходу ТОВ «КП «Техпрогрес» за економіко-статистичним методом на 2019-2020 рр.

Показники	Позначення і формула розрахунку	Прогнозне значення на 2019 р., тис.грн	Відхилення від значення за 2018, тис.грн
1	2	3	4
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі ланцюгового темпу росту	$Дпр_1 = Дф_{2018} \times \frac{Дф_{2018}}{Дф_{2017}}$	64 580,7 (52176,0*1,24)	12 404,7 (64580,7-52176,0)
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі середнього темпу росту	$Дпр_2 = Дф_{2018} \times \sqrt{\frac{Дф_{2018}}{Дф_{2016}}}$	59408,0 (52176,0*1,14)	7 232,0 (59408,0 -52176,0)
Прогнозний обсяг можливого доходу, розрахований на основі середнього абсолютного відхилення	$Дпр_3 = Дф_{2018} + \Delta Д$	58 141,0 (52176,0 + 5965,0)	5 965,0 (58141,0 -52176,0)
Зважене значення чистого доходу на 2019 рік	$Дз_{2019} = (Дпр_1 + Дпр_2 + Дпр_3) / 3$	60709,9 = (64580,7 + 59408,0 + 58141,0)/3	-
Зважене значення чистого доходу на 2020 рік	$Дз_{2020} = Тр-пр * Дз_{2019}$ де, $Тр-пр = Дз_{2019} / Дз_{2018}$	70639,6 = (60709,9 / 52176,0)* 60709,9	-

Джерело: розроблено автором

На основі визначених прогнозних значень можливого доходу визначаємо середнє відхилення прогнозних значень від фактичного за 2018-рік. Дане відхилення є можливою похибкою розрахунків.

На основі техніко-економічного методу зважене прогнозне значення доходу на 2019 рік становитиме 60709,9 тис.грн., а на 2020 рік – 70639,6 тис.грн. Значення показника чистого доходу у 2020 році визначено на основі розрахунку

прогнозного темпу росту, який являє собою відношення обсягу чистого доходу 2019 року до фактичного чистого доходу у 2018 році.

Однак, в кризових умовах використання даного методу варто доповнити іншими методами, оскільки неможливо чітко передбачити тенденції зміни обсягів діяльності у плановому періоді.

Тому, для визначення планового доходу ми скористаємося факторно-аналітичним методом, який передбачає визначення залежності прогнозного доходу від рівня цін на товари та послуги у сфері оптової торгівлі (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Визначення прогнозного обсягу доходу ТОВ «КП «Техпрогрес» за факторно-аналітичним методом на 2019-2020 рр.

Показники	Формула	2016	2017	2018	2019 прогн	2020 прогн
Чистий дохід, тис.грн.	Дф	40 246	42 154	52 176	57 678	63 759
Середній темп росту доходу за весь період	Тр	-	-	1,14	-	-
Обсяг реального ВВП, млрд.грн		-	-	3083	3206	3335
Плановий темп зростання реального ВВП (прогноз за даними МВФ)	Тввп	-	-	-	1,04	1,04
Мультиплікатор зростання доходу в залежності від ВВП	$M = \frac{Тр}{Тввп}$	1,105			-	-

Джерело: розраховано автором

Таким чином, планове значення обсягу доходу, обчислене за факторно-аналітичним методом, становить 57678 тис.грн. у 2019 році та 63759 тис.грн у 2020 році.

За план доходу доцільно взяти зважене значення від двох варіантів прогнозів. Кожному варіанту прогнозу присвоїмо наступний рівень значущості:

- прогноз за факторно-аналітичним методом – 50%;
- прогноз за економіко-статистичним методом – 50%.

Зважений прогноз доходу становить:

$$\text{ЧДпл}_{2019} = 50\% * 60709,9 + 50\% * 57678,0 = 59194,0 \text{ тис.грн.}$$

$$\text{ЧДпл}_{2020} = 50\% * 70639,6 + 50\% * 63759,0 = 67199,3 \text{ тис.грн}$$

Тепер визначимо плановий обсяг собівартості, інших операційних доходів, адміністративних, збутових та інших операційних витрат в цілому по підприємству на 2019-2020 рр. Для цього будемо використовувати показник середнього рівня кожного переліченого показника у доходах та екстраполювати його на плановий період, використовуючи отримане значення планового доходу. Також врахуємо те, що у 2019 році підприємство понесе додаткові витрати на розробку програми антикризових заходів. Заходи, обґрунтовані вище, дадуть можливість у 2020 році отримати приріст чистого доходу на рівні 10% (коефіцієнт додаткового зростання доходу становить 1,10 пунктів – визначено на основі експертної оцінки комерційного директора підприємства) та знизити рівень собівартості на 5% (коефіцієнт коригування прогновної собівартості – 0,95 пункти, – визначено на основі експертної оцінки комерційного директора підприємства). Прогноз основних показників Звіту про фінансові результати, які використовуються для оцінки ефективності підприємства, наведено в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12

Прогнозування основних фінансових результатів на 2019-2020 рр.

Найменування показника	Факт			Середній рівень показника у чистому доході	Прогноз з 2019	Прогноз 2020
	2016	2017	2018			
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	40 246	42 154	52 176	ЧД, з розрахунків вище (59 194 – 2020р; 67199 – 2021 р)	59 194	67 199

Інші операційні доходи	1 578	1 384	1 188	0,031	1 825	1 969
Інші доходи	62	84	108	0,002	112	120
Разом доходи	41 886	43 622	53 472	1,033	61 131	69 288
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	33 930	35 587	44 650	0,848	50 217	57 008
Адміністративні витрати	2 535	1 152	1 040	0,035	2 079	2527,2 = 2360 + 167,2
Витрати на збут	100	70	95	0,002	117	238,2 = 132 + 106,2
Разом витрати	36 565	36 809	45 785	-	52 413	59 501
Витрати на провадження заходів антикризової програми, тис.грн	-	-	-	-	-	273
Фінансовий результат до оподаткування	5 321	6 813	7 687	-	8 718	9 514
Податок на прибуток	958	1 226	1 384	-	1 569	1 713
Чистий прибуток (збиток)	4 363	5 587	6 303	-	7 149	7 802

Джерело: розроблено автором

Варто відмітити, що при розрахунку було враховано обсяг планових витрат на впровадження антикризової програми, які складуть 273 тис.грн у 2020 році, у т.ч. – заходи з оптимізації логістики - 106,2 тис.грн (додаткові збутові витрати), заходи з дорожки сайту на основі CRM – 167,2 тис.грн (додаткові адміністративні витрати).

Таким чином, за результатами проведеної оцінки можемо бачити, що впровадження запропонованої антикризової програми дасть змогу у 2020 році значно покращити результати роботи підприємства. Прогнозний обсяг доходів підприємства у 2019 році до складе 59194 тис.грн. У 2020 році відбудеться зростання чистих доходів до 67199 тис.грн, що буде зумовлено впровадження заходів із впровадження антикризової програми. Обсяг чистого прибутку підприємства у 2019 році становитиме 7149 тис.грн., у 2020 році – 7802 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки і пропозиції:

Антикризове управління – це комплекс заходів, інструментів та механізмів щодо запобігання або подолання кризових явищ на підприємстві. У цьому визначенні об'єднані дві складові антикризового управління: запобігання ще не настав кризи і подолання вже настав кризи. Суб'єктами системи антикризового управління є певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи. Антикризове управління проводиться за наступними напрямками: виділення пріоритетних підходів у господарській діяльності тобто своєрідних пунктів зростання, які сприяють підвищенню ділової активності; обґрунтоване прогнозування ресурсного забезпечення; організація аналізу та контролю антикризових заходів на підприємстві.

Основними напрямками протистояння кризовим явищам є ідентифікація причин і факторів спаду стійкості; аналіз розбіжностей зацікавлених сторін і виявлення причин їх виникнення; розробка сучасних методів діагностики економічної стійкості. При цьому вважаємо, що діагностична модель має відповідати цільовому станом господарюючого суб'єкта. Вибір відповідних методів діагностики для кожного господарюючого суб'єкта є індивідуальним. Діагностика стану антикризового управління є передумовою формування стратегії управління підприємницьким ризиком і економічною стійкістю підприємства. Заходи антикризової діагностики передбачають також реалізацію ідей щодо підвищення економічної стійкості підприємства та його рентабельності і спрямовані на досягнення поточних цілей щодо оптимізації окремих бізнес-процесів.

Основними видами діяльності ТОВ «КП «Техпрогрес» є такі: імпорт телекомунікаційного електронного обладнання, автозапчастин та побутової

техніки в Україну; збут товарів через дистрибуторську мережу та власні канали продажу; здійснення транспортування вантажів (підприємство має власний транспортний парк для доставки товарів); комплектування телекомунікаційного обладнання (зборка). Діяльність підприємства була прибутковою у 2016-2018 рр. Доходи підприємства поступово зростали. Аналогічним чином поводив себе і показник чистого прибутку, який у 2017 році складав 5587 тис.грн, а у 2018 році – 6303 тис.грн (на 12,8% більше, порівняно з попереднім періодом). Основними структурними ланками цієї системи є організаційна, операційна та фінансово-економічна підсистема. На підприємстві відбувається поступове зниження питомої ваги адміністративно-управлінського персоналу в загальній структурі працівників підприємства. У 2016 році питома вага працівників операційного персоналу в загальній структурі трудових ресурсів складала 47,1%, у 2017-му – 45,3%, у 2018-му році – 38,2 %.

Було розглянуто особливості формування фінансового стану ТОВ «КП «Техпрогрес» та проаналізовано основні фінансово-економічні показники. Чистий прибуток підприємства ТОВ «КП «Техпрогрес» за 2016-2017 рр зріс на 1223,4 тис. грн. (+28,0%), а у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшився на 716,7 тис. грн (12,8%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було зумовлено зростанням доходів та витрат, але доходи зростали швидше, порівняно з витратами. У 2017 році загальний коефіцієнт платоспроможності склав 1,04, у 2018 році – 1,55 пункти. Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства мав дуже низьке значення. Частка дебіторської заборгованості в оборотних активах, а також переважання кредиторської заборгованості свідчить про негативні тенденції у формуванні рівня платоспроможності підприємства. Показник рентабельності власного капіталу в 2017 році зменшився порівняно з 2016 роком на 2,7% та у 2018 році порівняно з 2017 роком – зменшився на 7,3% і становить 35,6%. Підприємство має доволі низькі показники фінансової стійкості. Станом на всі дати тип фінансової стійкості визначався як «передкризовий стан». Не зважаючи на те,

що підприємство працювало прибутково та мало позитивну динаміку у доходах, все ж таки фінансова стійкість його була досить низькою, що пояснювалося негативною тенденцією у відношенні позикових фінансових ресурсів та власних коштів.

Запропоновано сформувати антикризову програму підприємства, яка передбачає впровадження таких напрямків: впровадження практики моніторингу Z-коефіцієнтів для постійної оцінки ризику банкрутства; удосконалення бізнес-процесів постачання товарів (імпорту); удосконалення стимулювання збуту товарів. Метою впровадження даної програми підвищення антикризового потенціалу підприємства.

Забезпечення методичного інструментарію управління операціями з постачання в умовах їх оптимізації, в т.ч. інформатизації передбачає впровадження відповідного програмного забезпечення, яке було обґрунтоване у попередньому питанні. Формування системи електронного документообороту також передбачає впровадження механізму обміну даними між окремими співробітниками компанії, а також між комерційним відділом та постачальниками. Внесення змін до посадових інструкцій працівників, задіяних у процесах закупівлі пов'язане із заходами до удосконалення мотивації праці працівників, що виконують постачанняні операції. Формування бюджету витрат на удосконалення постачання є завершальним етапом розробки програми заходів. Було визначено обсяг планових витрат на впровадження антикризової програми, які складуть 273 тис.грн у 2020 році, у т.ч. – заходи з оптимізації логістики - 106,2 тис.грн (додаткові збутові витрати), заходи з дороки сайту на основі CRM – 167,2 тис.грн (додаткові адміністративні витрати). За результатами проведеної оцінки можемо бачити, що впровадження запропонованої антикризової програми дасть змогу у 2020 році значно покращити результати роботи підприємства. Прогнозний обсяг доходів підприємства у 2019 році до складе 59194 тис.грн. У 2020 році відбудеться зростання чистих доходів до 67199 тис.грн, що буде зумовлено впровадження заходів із впровадження антикризової програми. Обсяг чистого

прибутку підприємства у 2019 році становитиме 7149 тис.грн., у 2020 році – 7802 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Батракова Т. І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування [Текст] / Т.І. Батракова // Економічний аналіз: зб. наук. праць. – Тернопіль: “Економічна думка”, 2015. - Том 19. - №2. - С. 13-19.
2. Безпарточний М.Г. Ефективність роботи підприємств / М.Г. Безпарточний // Вісник Полтавського університету економіки та торгівлі, 2014 [електронний ресурс] – режим доступу: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/2190/1/stattya_Bezpartochnyi.pdf
3. Берест М. Сутність та деякі аспекти антикризового фінансового управління підприємством / М. Берест // Світ фінансів, 2013. - № 2. - С. 131-136.
4. Богацька Н.М. та ін. Умови розвитку підприємства в сучасному ринковому середовищі / Богацька Н.М., Кохан А.В., Майданюк Я.Л. // Економіка, 2015. - №10. – [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.rusnauka.com/2_ANR_2010/Economics/10_53371.doc.htm
5. Васильєва Т. А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія / Т. А. Васильєва, О. Б. Афанасьєва — Суми: Вид. «Ярославна», 2013. — 488 с.
6. Гонтарева І.В. Ендогенні фактори ефективності розвитку підприємства / І.В. Гонтарева // Оралдин гилим жаршиси: науково-теоретичний і практичний журнал. Сер. Економічні науки. – Уральськ: Уралнаучкнига, 2016. - № 10 (46). – С. 76-8
7. Грещак М. Г. Внутрішній організаційно-економічний механізм підприємства : навч. посіб. / М. Г. Грещак, О. М. Гребешкова, О. С. Коцюба; за ред. М. Г. Грещака. – К. : КНЕУ, 2016. – 228 с.

8. Грішнова О.А., Василик О.В. Механізм ефективного розвитку підприємства / Грішнова О.А., Василик О.В. // Вісник Прикарпатського університету. Економіка. – 2017. – Вип. 6. – С. 22–27.
9. Давиденко Н.М. Аналіз інвестиційних проектів: навч. посіб. / Н. М. Давиденко; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. – Київ : Компринт, 2015 – 377 с. – Бібліогр.: с. 374-377 – укр.
10. Данильченко В.О. Вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртової торгівлі / В.О. Данильченко // Актуальні проблеми економіки, 2015. - №1(127). – С. 133-143
11. Дейніс Л.М. Сутність антикризового фінансового управління підприємством / Л.М. Дейніс, В. І. Фучеджи // Вісник соціально-економічних досліджень. № 41(2). URL: [http:// www.nbuv.gov.ua/](http://www.nbuv.gov.ua/)
12. Денисенко М. П. Економіка підприємства: пошук шляхів розвитку : посіб. / М. П. Денисенко. – К. : МАУП, 2016. – 80 с.
13. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами / М. Р. Джалалова // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. – Електрон. текст. дані. – 2018. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2018/paper/view/3840>.
14. Довгаль Н.С. Ресурсний потенціал підприємства: теоретичні основи / Н.С. Довгаль // Науково-технічна інформація, 2017. - № 1. - С. 42 - 45.
15. Довгань Л.Є. Формування механізму розвитку ефективного управління підприємством / Л.Є. Довгань, Г.О.Дудукало // Національний технічний університет України «КПІ». – 2015. - №2. – С. 134-141
16. Єпіфанова І. Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств [Монографія] / М. П. Войнаренко, І. Ю. Єпіфанова. - Вінниця: ВНТУ, 2015. - 188 с.

17. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства / І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Оранська // Економіка і суспільство, 2016. - №2. – С. 265-269
18. Журавська А. Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами / А.Р. Журавська // Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. - 2013. - № 1-2(2). - С. 227-235.
19. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л. А. Зверук, Н. М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2017. - № 1(2). - С. 69-75
20. Іванов І.В. Особливості менеджменту в торгівлі / І.В. Іванов. - К.: КНЕУ, 2015. – 422с.
21. Ільницька Г. Я. Формування фінансово-економічного механізму управління підприємством / Г. Я. Ільницька // Науковий вісник. Український державний лісотехнічний університет: Збірник науково-технічних праць. – 2015. – Вип. 14.7. – С. 291–294.
22. Ішук О. Управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства / О. Ішук // Науковий блог, 2015. -№2. - [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://naub.oa.edu.ua/2015/>
23. Камнева А.В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А.В. Камнева /Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. — 2014. — № 4. — С. 15-27.
24. Качуровський В.Є. Прибуток підприємства: структура та ефективність використання / В.Є. Качуровський, В.П. Чайковська // Регіональна бізнес та економіка та управління, 2017. - № 4. - С. 123-129.
25. Коваленко В.В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками / В.В. Коваленко, Є.В. Чопікова // Економіка і суспільство, 2016. - №5. – С. 363-367

26. Коваленко О. В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами / О. В. Коваленко // Економіка и управление. - 2013. - № 4. - С. 41-46.
27. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2014. - №8. - С. 107-114.
28. Коваленко, В.В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання: монографія/ В. В. Коваленко, М. В. Суганяка, В. І. Фучеджи. - Одеса:, 2013. - 381 с.
29. Крейдич І.М. та ін. Умови забезпечення платоспроможності підприємств у контексті їх фінансової безпеки / І.М. Крейдич, О.С. Наконечна // Економічна наука, 2016. - №8. – С. 95-103
30. Круш П. В. Внутрішній організаційно-економічний механізм підприємства: / П. В. Круш, С. О. Тульчинська, Р. В. Тульчинський, С. О. Кириченко, О. В. Кривда, О. П. Кавтиш. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 206 с.
31. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства / Зоряна Богданівна Литвин // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. - Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. - Том 21. - № 2. - С. 152-156
32. Маркова Н.С. Формування механізму ефективного розвитку розвитком персоналу / Н.С. Маркова // Бізнес-Інформ, 2016. - №6. – С. 200-202
33. Маховка В. М. Методологічні засади управління підприємством в умовах кризи / В. М. Маховка // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 6(1). - С. 305-310
34. Маховка, В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами [Текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд.

економ. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Маховка В. М. - Полтава, 2015. - 277 с.

35. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / Олександр Олексійович Мельниченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. - Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. - Том 21. - № 2. - С. 157-162.

36. Мельниченко, О. О. Визначення економічної сутності кризи підприємства та основних її видів / О. О. Мельниченко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. - 2015. - №2(9). - С. 16-22.

37. Митяй О.В. Концепція механізму розвитку підвищення ефективності діяльності підприємства / О.В. Митяй // Економіка: реалії часу, 2017. - №2(7). - С. 39-46

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

39. Мошковська Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності виробничих підприємств / Г. Є. Мошковська, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бизнес-Информ. – 2015. – № 5. – С. 264-269.

40. Палій Г.В. Управління платоспроможністю підприємства в сучасних умовах / Г.В. Палій // Вісник ВНТУ, 2017. - №1. – С. 156-159

41. Петрович Є.М., та ін. Економіка виробничого підприємства, підручник / за аг. ред.. Й.М. Петровича / Є.М. Петрович., А.Ф. Кіт, О.М. Семенів. – Львів: Новий світ, 2015. – 680 с.

42. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві / А. Ю. Погребняк // Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". - 2015. - № 12. - С. 300-310.

43. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. - 2016. - №1. - С. 235-239.

44. Рясних Є.Г. Основи фінансового менеджменту: навчальний посібник / Є.Г. Рясних. К.: «Академвидав», 2010. 336 с.

45. Сало А.В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління / А.В. Сало // Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. - №22. – С. 412-418

46. Силкін О.С. Аналіз сутності антикризового управління підприємством / О.С. Силкін, П.О. Муж // Наукові записки. 2016. № 2 (53). С. 228-235.

47. Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики / Р. Скриньковський // Траекторія науки, 2017. - №3. – С. 4001-4009

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

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

50. Фучеджи В.І. Особливості антикризового управління підприємством [Електронний ресурс]: Вісник соціально-економічних досліджень № 38. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/853/1/Фучеджи%20В.І.%20Особливості%20антикризового%20управління%20підприємством.pdf>

51. Шевцова, О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства / О. Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». - 2015. - Вип. 7(4). - С. 132-236.

52. Юрій Е. О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи: інструменти та моделі / Е. О. Юрій, К. В. Гросу // Молодий вчений. - 2016. - № 12.1. - С. 1018-1022