

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Антикризове управління підприємством**

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю

«Мінеральні води України», м. Київ

Студентки 2 курсу 1 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка  
підприємства»

Омельчук Аліни  
Віталіївни

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент

Лановська Галина  
Іванівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2018

## ЗМІСТ

<b>АНОТАЦІЯ</b> .....	3
<b>ВСТУП</b> .....	4
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО - МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ</b> .....	8
1.1. Сутність антикризового управління підприємством.....	8
1.2. Сучасні методи антикризового управління підприємством.....	15
1.3. Методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА ТОВ «МІНЕРАЛЬНІ ВОДИ УКРАЇНИ»</b> .....	34
2.1. Модельна оцінка розвитку кризових явищ на підприємстві.....	34
2.2. Оцінка вартості підприємства.....	47
2.3. Аналіз потенціалу виживання підприємства на ринку.....	51
<b>РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «МІНЕРАЛЬНІ ВОДИ УКРАЇНИ»</b> .....	59
3.1. Розробка оптимальної моделі антикризового управління підприємства..	59
3.2. Розробка антикризової програми ТОВ «Мінеральні води України».....	64
3.3. Запровадження антикризової стратегії на підприємстві.....	73
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	82
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	86
<b>ДОДАТКИ</b> .....	93

## АНОТАЦІЯ

**Омельчук А.В. «Антикризове управління підприємством» (за матеріалами ТОВ «Мінеральні води України», м. Київ). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам антикризового управління підприємством. Представлена робота дозволяє визначити теоретичні, методичні та практичні аспекти антикризового управління підприємством, з'ясувати методи вдосконалення антикризового управління та пошук шляхів для запобігання банкрутства підприємства.

**Ключові слова:** антикризове управління, кризовий стан, фінансовий стан, загроза банкрутства, ймовірність виникнення кризових явищ, антикризові заходи, модель антикризового управління, антикризова стратегія.

## ABSTRACT

**Omelchuk AV "Anticrisis management of the enterprise" (based on the materials of LLC "Mineral waters of Ukraine", Kyiv). - The manuscript.**

Graduation qualification work on the specialty 051 "Economics", specialization "Business Economics" - Kyiv National University of Trade and Economics - Kyiv, 2018.

The final qualification work is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of crisis management of the enterprise. The given work allows to define theoretical, methodical and practical aspects of crisis management of the enterprise, to find out methods of improvement of anticrisis management and search of ways to prevent bankruptcy of the enterprise.

**Key words:** crisis management, crisis situation, financial condition, bankruptcy threat, probability of emergence of crisis phenomena, anticrisis measures, model of crisis management, anticrisis strategy.

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Здійснення господарської діяльності підприємства за сучасних умов відбувається в умовах нестабільного змінного внутрішнього та зовнішнього середовища. За даних умов все більше підприємств потерпають від зниження ефективності своєї діяльності, маючи загрозу настання кризи. Забезпечити стійкість господарської діяльності їх зв'язків в економічних системах без застосування необхідних інструментів складно. Як свідчать статистичні дослідження, більшість підприємств нашої країни перебувають у кризовому стані. Тому, виникає необхідність в розробці підходів управлінського характеру, які забезпечують своєчасну реакцію на несприятливі умови і, одночасно, сприятимуть розвитку потенціалу підприємства, узгодженості між його цілями та можливостями. Необхідне запровадження постійно діючого процесу, що супроводжується виявленням ознак кризових явищ та недопущенням їх поширення і стагнації розвитку підприємства, який має здійснюватися протягом усього періоду його функціонування.

Значну увагу проблемам антикризового управління надавали такі відомі вітчизняні та закордонні науковці як А. П. Балашов, І. О. Бланк, Р. Брелі, В. О. Василенко, Д. А. Довгань, А. Г. Грязнова, Е. М. Короткова, Л. О. Лігоненко, В. М. Маховка, Е. С. Мінаєв, В. О. Супрун, О. О. Терещенко, В. П. Панагушин, Е. А. Уткін, О. Й. Шевцова, З. Є. Шершньова, А. М. Штангрет, Дж. Фіннері. У працях науковців розглядаються теоретичні основи і методологічний інструментарій антикризового управління підприємством, значну увагу надано аспектам виникнення та розвитку кризових ситуацій, а також практичним питанням проведення стабілізаційних заходів щодо виведення підприємства з кризи. Однак аналізуючи наукові підходи, не можна віднайти одностайної думки щодо трактування сутності антикризового управління.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних аспектів антикризового управління підприємством та пошук шляхів запобігання банкрутства підприємства.

Виходячи з поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні **завдання**:

- Визначення сутності антикризового управління підприємством, сучасних методів антикризового управління підприємством;
- Дослідити методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства;
- Провести діагностику кризового стану та загрози банкрутства ТОВ «Мінеральні води України»;
- Розробити оптимальну модель антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України»;
- Розробити антикризову програму ТОВ «Мінеральні води України»;
- Запровадити антикризову стратегію ТОВ «Мінеральні води України».

**Об'єктом дослідження** є процес антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України».

**Предметом дослідження** випускної кваліфікаційної роботи є визначення сутності антикризового управління підприємством, класифікація сучасних методів антикризового управління, визначення методичних засад та практичного інструментарію діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства; оцінка фінансового стану підприємства, модельна оцінка розвитку кризових явищ, аналіз потенціалу виживання підприємства; створення оптимальної моделі антикризового управління підприємством, з розробкою антикризової програми та запровадженням антикризової стратегії підприємства.

**Методи дослідження.** У роботі використані загальнонаукові методи дослідження: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для визначення сутності та методів антикризового управління підприємством; методи системного і комплексного підходу – для обґрунтування методичних засад та

практичного інструментарію діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства; методи економічного аналізу: порівняння, використання абсолютних, відносних і середніх величин, табличний - для діагностики фінансового та кризового стану підприємства, визначення вартості підприємства; балансовий та нормативний метод – для аналізу потенціалу підприємства, бальний та графічний методи – для аналізу ризиків підприємства; економіко-математичні методи кластерного аналізу – для класифікації заходів антикризового управління, факторного аналізу – для виявлення і оцінки оптимальної моделі та стратегії антикризового управління.

**Емпіричною базою дослідження** є ТОВ «Мінеральні води України», що здійснює оптову та роздрібну торгівлю напоями та надає транспортні послуги. Підприємство засноване 2004 року та знаходиться у місті Києві. За формою власності підприємство є приватним.

**Інформаційну базу дослідження** склали зібрані та опрацьовані під час проходження практики матеріали діяльності ТОВ «Мінеральні води України», законодавчі та нормативні акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, монографічні дослідження, періодична економічна література.

**Практичне значення отриманих результатів.** Одержані результати можуть бути використані ТОВ «Мінеральні води України», а також іншими вітчизняними підприємствами торговельної галузі при запровадженні інструментів антикризового управління.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження була опублікована стаття «Сутність та методи антикризового управління на підприємстві» у збірнику «Наукових праць студентів». – Ч. 2. – К.: КНТЕУ, 2017.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 82 сторінки, в т.ч. 23 таблиці, 1

рисунок. Список використаних джерел містить 63 найменування, викладених на 7 сторінках. Робота містить 11 додатків, викладених на 16 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### 1.1 Сутність антикризового управління підприємством

Невід’ємним елементом сучасної системи управління підприємством є антикризове управління, і являє собою систему заходів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям, а в разі їх виникнення — розроблення заходів для виходу підприємства з кризи та ліквідації наслідків. У зв’язку з цим дедалі більшого значення набуває своєчасне виявлення причин виникнення майбутньої кризової ситуації. Тому розроблення механізмів удосконалення антикризового управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища є актуальним науковим завданням, що потребує ретельного і глибокого дослідження.

Аналіз наукових праць показує, що серед науковців переважає три основні підходи до визначення сутності поняття «антикризове управління».

Професор Уткін О. Е. дає визначення антикризового управління «...як складової загального менеджменту на підприємстві, що використовує найкращі його прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного та успішного господарювання» [56, С. 362].

Український дослідник Туленков Н. В. вказує на те, що будь-яке управління повинно бути антикризовим, враховуючи можливість виникнення кризових явищ та запровадження механізму їх подолання, і вважає, що антикризове управління підприємством – це система заходів попередньої діагностики його стану, за необхідності проведення процедури фінансового оздоровлення, мінімізації втрат при застосуванні процедури банкрутства [2, С. 36].



Грязнова А. Г. вважає, що «антикризове управління – це така система управління підприємством, котра має комплексний, системний характер та спрямована на передбачення або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту». Подібну концепцію антикризового управління поділяють Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. [3, С.52-55].

Довгань Д. А. стверджує, що антикризове управління підприємством має розглядатися як запроваджена система ефективного менеджменту, який дає можливість вивести підприємство з кризи, як сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, що здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення [15, С. 155]. Даний підхід до визначення сутності антикризового управління є правильним, проте основним його недоліком є те, що кризовий стан на підприємстві розглядається як наявний процес, що вже існує.

Маховка В. М. називає антикризовим управлінням особливий його вид, спрямований на попередження, максимальне оперативне та ефективне усунення можливих ускладнень, загроз і негативних наслідків кризових явищ, а також відновлення стабільного функціонування соціально-економічних систем і створення передумов для стійкого розвитку [36, С. 77]. Василенко В. О. під антикризовим управлінням розуміє управління, у якому здійснюється передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [9, С. 54].

Протилежної точки зору дотримуються Беляєв С. Г. і Кошкін В. І., які антикризове управлінням трактують як сукупність форм і методів реалізації антикризових процедур щодо конкретного підприємства-боржника [27, С. 45]. Тобто, в даному випадку розглядається лише процес ліквідації наявної кризи на підприємстві без попереднього її передбачення.

Мінаєв Е. С. та Панагушин В. П. під антикризовим управлінням розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та запобігти неплатоспроможності підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [1, С. 76].

Автори Федотова М. О., Маринюк А. М. визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, використовуючи переважно власні ресурси [27, С. 45].

Лігоненко Л. О. під антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства [32, С. 45].

Найбільш послідовно та повно сутність антикризового управління розкрито Бланком І. О. На його думку, під антикризовим управлінням слід розуміти постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та недопущення їх поширення і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування [6, С. 115]. Сутність даного терміна розкрита Бланком І. О. стосовно антикризового фінансового управління, тобто з акцентом на застосування фінансових засобів та інструментів реалізації даного процесу.

Узагальнюючи результати дослідження вчених, визначимо головні підходи до визначення сутності антикризового управління підприємством (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до визначення сутності «антикризове управління підприємством»**

Автори	Підходи	Основна мета
А. Г. Грязнова, С. К. Рамазанов, О. П. Степаненко, Л. А. Тимашова [3], Е. О. Уткін [56], Е. С. Мінаєв, В. П. Панагушин [1]	Антиципативне антикризове управління - ідентифікація ознак кризового стану, ліквідація негативних наслідків дій кризи, забезпечення стійкого стану підприємства	Попередження настання кризового стану на підприємстві, своєчасне подолання кризи
Д. А. Довгань [17], С. Беляєв, В. І. Кошкін [27]	Реактивне антикризове управління - забезпечення розвитку підприємства та зростання ефективності використання наявних ресурсів в умовах кризового середовища	Подолання негативних наслідків неефективного управління та підвищення фінансово-економічних показників для подолання вже наявної кризи
Н. В. Туленков [2], В. М. Маховка [36], В. О. Василенко [9], І. О. Бланк [6], Л. О. Лігоненко [32], А. М. Маринюк, М. О. Федотова [27]	Превентивне антикризове управління - необхідність здійснення превентивних заходів, що розглядаються як системна, комплексна, постійно діюча функція управління підприємством	Недопущення або мінімізація ймовірності виникнення кризи

Слід зазначити, що окремі автори вважають за необхідне використовувати антикризове управління для попередження кризи на підприємстві [1, 3, 56], ряд науковців наголошують на доцільності його застосування підприємством лише за наявності кризи [17, 27], інші, навпроти, відстоюють твердження стосовно того, що антикризове управління має постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану підприємства [2, 6, 9, 32, 36].

Отже, трактування сутності антикризового управління та розуміння поняття «антикризове управління», більшою мірою присвячено питанням оздоровлення підприємства в умовах наявності кризи, проте антикризове управління має бути невід'ємною складовою управління сучасним

підприємством і становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з кризи, але й на попередження та запобігання її виникнення.

Сучасне антикризове управління має включати в себе не лише процедуру банкрутства, не тільки заходи для виведення підприємства з кризи, а передусім профілактику прояву кризових явищ та ймовірності виникнення банкрутства підприємства.

У цьому випадку система антикризового управління повинна мати три ключові елементи:

1. Прогнозування кризових явищ / ймовірності банкрутства;
2. Профілактика кризових явищ / ймовірності банкрутства;
3. Вихід підприємства з кризи.

Аналіз наукових праць свідчить про те, що у більшості випадків антикризове управління підприємством починають розглядати та застосовувати в момент, коли воно вже знаходиться на межі банкрутства або необхідно вирішити питання про поживлення його діяльності, проте важливе значення має попередня оцінка факторів впливу, що зумовлюють виникнення кризи, і дають можливість підприємству розробити шляхи уникнення ним кризової ситуації. Отже, для підприємства важливим є виявлення кризи на ранніх стадіях.

Головною проблемою, яка виникає в процесі антикризового управління підприємством є несвоєчасна та неправильна оцінка факторів впливу, що зумовлюють виникнення кризи і дають можливість визначити шляхи уникнення підприємством кризової ситуації. Отже, необхідно проводити заходи за окремими бізнес-процесами з аналізом виникаючих протиріч, їх згладжування та усунення, вдосконалення способів взаємодії між елементами системи. У зв'язку з цим все більшого значення набуває своєчасне виявлення причин виникнення майбутньої кризової ситуації.

У сучасному підприємництві антикризове управління має забезпечувати стабільне функціонування підприємства завдяки своєчасному виявленню загроз зовнішнього та внутрішнього середовища та реагуванню

на них, а в разі погіршення діяльності підприємства терміново реалізовувати заходи з подолання кризових явищ. У межах антикризового управління необхідно здійснювати аналіз різних сценаріїв розвитку подій та розробляти порядок дій у разі імовірних загострень протиріч всередині підприємства або із зовнішнім середовищем. Тобто, в процесі антикризового управління підприємством мають реалізовуватися заходи з попередження виникнення кризи, підтримання підприємства в стабільному стані та, у разі необхідності, виведення підприємства з кризи.

Складність проблеми антикризового управління полягає в тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на запобігання кризи, повинні бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і тому ще не став незворотним. З іншого боку, рішення, прийняті на ранніх стадіях, базуються на дуже слабких і тому не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій. [9, С. 46]

Таким чином, розглянувши проблемні питання, що стосуються розуміння сутності антикризового управління підприємством, пропоную використовувати наступне визначення. Антикризове управління підприємством – це сукупність цілеспрямованих і послідовних управлінських дій, що спрямовані насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з своєчасною та правильною оцінкою факторів впливу з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при наявності загрози настання кризового стану – на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання та усунення тимчасових фінансово – економічних ускладнень; при настанні кризового стану – на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме застосування відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства.

Проаналізувавши наявні трактування поняття «антикризове управління підприємством», можна виокремити такі його цілі:

- попередження виникнення кризових явищ на підприємстві;
- фінансова стабілізація підприємства;
- локалізація кризових явищ;
- недопущення банкрутства підприємства;
- виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства;
- запобігання повторенню кризи.

На основі сформованих цілей можна виділити такі головні завдання антикризового управління [29, С. 5]:

- своєчасна і правильна оцінка факторів впливу, що зумовлюють виникнення кризи на підприємстві; визначення причин розвитку кризи на підприємстві;
- забезпечення зростання найважливіших фінансово – господарських показників діяльності підприємства;
- усунення причин розвитку кризи, припинення зниження найважливіших показників фінансового стану підприємства, мінімізація збитків, забезпечення фінансового лівериджу;
- залучення ресурсів та мобілізація ресурсів для продовження фінансування діяльності підприємства;
- пошук ліквідних засобів для погашення негайних фінансових зобов'язань, залучення позикового капіталу, одержання тимчасового відтермінування раніше отриманих кредитів і позик;
- здійснення процедури банкрутства з мінімальними втратами для власників підприємства.

Як бачимо, усю сукупність проблем, які вирішує антикризове управління, можна описати заходами, що направлені на управління економічним потенціалом підприємства з розробкою конкретних антикризових заходів, які попереджають виникнення кризових явищ на підприємстві або сприяють виходу підприємства з кризи.

Отже, основними завданнями антикризового управління підприємством є розробка та впровадження заходів, що направлені на управління продуктивними силами підприємства, його матеріально – технічною складовою, фінансовою, організаційно – економічними відносинами, інноваційною складовою, інформаційною та управлінським механізмом відповідно до попередньо визначених цілей та завдань підприємства.

Головною метою антикризового управління є попередження розвитку кризових явищ на підприємстві, забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на внутрішні фактори та зміни, спричинені зовнішнім середовищем через введення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати наслідки кризи на підприємстві.

## **1.2 Сучасні методи антикризового управління підприємством**

Залежно від того, в якому стані перебуває підприємство в даний момент часу (ефективно розвивається, знаходиться в передкризовому стані чи вже перебуває у стані кризи), та, за необхідності, враховуючи глибину кризового явища, доцільно розглядати систему антикризового управління підприємством за її окремими видами.

Коваленко О. В. у своїй праці виділяє такі види антикризового управління:

- передкризове управління – превентивний антикризовий менеджмент, або антиципативний антикризовий менеджмент;
  - управління в умовах кризи – реактивний антикризовий менеджмент;
  - управління процесами виходу з кризи – післякризовий менеджмент
- [24, С. 43-44].

Зрозуміло, що управління, що спрямовується на раннє попередження кризи і вчасно реагує на будь – які негативні тенденції фінансово –

економічного характеру, має виникати в час передкризової ситуації. В данному випадку ключовим моментом виступає своєчасна можливість завчасно розпізнати та передбачити майбутній розвиток подій. Тобто можливі загрози для підприємства потрібно розпізнати до того, як вони стануть реальною загрозою ще на ранніх етапах їх виникнення.

Саме антиципативне антикризове управління, здатне заздалегідь передбачити потенційні загрози для підприємства. Зазначимо, що термін «антиципатія» походить від латинського *anticipatio* – передбачення, заздалегідь [3, С. 89]. У той же час термін «превентивний» означає застережливий, запобіжний, той, що випереджає [3, С. 89]. Цим словом позначають заходи попереджувального характеру, в ситуації, коли необхідно знизити ризики, їх вплив на результати господарської діяльності [3, С. 89].

Бачимо, що існують суттєві відмінності між антиципативним видом антикризового управління та превентивним антикризовим управлінням. Розмежовуючи ці два види антикризового управління, зазначимо, що антиципативний вид має застосовуватися підприємством у разі існування потенційної загрози настання кризових явищ на передкризовій стадії для завчасного розпізнавання кризи та не допущення будь – якого її прояву на підприємстві, превентивне антикризове управління – за наявності симптомів для виявлення прихованих наростаючих тенденцій, які можна виявити лише за допомогою використання спеціальних методик раннього розпізнавання на постійній основі в передкризовий, кризовий та післякризовий періоди.

В процесі функціонування підприємства керівництво визначає планові показники його діяльності, встановлюючи нормативні значення для кожного з показників. Саме в процесі превентивного антикризового управління має здійснюватися спостереження за всіма ключовими параметрами діяльності підприємства та забезпечення їх утримання на належному рівні для стабільного функціонування й подальшого розвитку підприємства.



Наступними видами антикризового управління, які мають впроваджуватися підприємством за умов, якщо йому вдалося уникнути розвитку кризи, є кризове та післякризове види управління.

За умов, якщо на підприємстві спостерігається тривала тенденція до зниження найважливіших економічних показників, господарська діяльність стає збитковою, спостерігається дефіцит ліквідних коштів для фінансування поточної господарської діяльності або для погашення фінансових зобов'язань перед зовнішніми суб'єктами, виникає необхідність в особливому управлінні в умовах кризи – поточне антикризове управління.

В процесі його реалізації мають застосовуватися заходи з виявлення та усунення причин розвитку кризи, недопущення розвитку (поглиблення) кризи, недопущення порушення справи про банкрутство, фінансова стабілізація діяльності, пошук нових джерел фінансових ресурсів, встановлення нових господарських зв'язків.

Післякризове управління має на меті виведення підприємства з кризи. Але оскільки криза на підприємстві все ж наступила, даний вид управління має назву запізніле антикризове управління. Запізніле антикризове управління застосовується для подолання наслідків панування кризових явищ на підприємстві та покликане змінити попередні принципи діяльності підприємства, знайти підхід для побудови нових взаємозв'язків всередині підприємства.

Зазначимо, що для досягнення головної мети діяльності підприємства, а саме для забезпечення зростання його ринкової вартості, визначальним моментом є впровадження всіх видів антикризового управління в загальний процес управління підприємством.

Запровадження методичного забезпечення діагностики кризового процесу на підприємстві повинно передбачати застосування комплексного підходу, вивчення позитивних і негативних явищ, аналіз дії внутрішніх і зовнішніх факторів, що призводять до певної кризової ситуації.

Залежно від місця виникнення кризового явища, для з'ясування причин, що призвели до появи кризи на підприємстві, та з метою своєчасного реагування і нейтралізації таких причин методичні підходи до проведення діагностики повинні бути спрямовані на оцінювання [19, С. 92]:

- фінансового стану (з окремою оцінкою показників майнового стану, платоспроможності, показників рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості підприємства);
- виробничо-господарської діяльності підприємства за окремими видами діяльності – основної, фінансової, інвестиційної;
- забезпечення ресурсного потенціалу підприємства;
- рівня управління підприємством;
- внутрішньогосподарських зв'язків.

Для використання на практиці сучасного комплексного математичного апарату діагностики кризових явищ, швидкої обробки інформації та її збереження для подальшого використання на підприємстві необхідно застосовувати спеціалізовані автоматизовані діагностичні системи, що значно прискорюють та полегшують процес діагностики [22, С.115].

Методичні підходи до проведення діагностики залежно від наукового та нормативно-правового забезпечення поділяють на державні (обов'язкові) та наукові (рекомендаційні).

Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства затверджуються Міністерством фінансів України, Агентством з питань банкрутства тощо і є обов'язковими для використання в зазначених ситуаціях.

В Україні до таких методик можна віднести:

- «Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій», затверджена наказом Агентства з питань запобігання банкрутству № 37 від 21.03.1997 р., яка призначена для визначення структури балансу

підприємства задовільною (незадовільною), а для підприємства - визначає його платоспроможність (неплатоспроможність); [44]

– «Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства», затверджені наказом Міністерства економіки України від 19 січня 2006 р. № 14; [38]

– «Методика Національного банку України про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями» № 35 від 30.06.2016 р. [45].

Наукові методики діагностики кризи підприємства використовуються на вибір та за потреби. Такі методики розробляються практикуючими спеціалістами та в подальшому застосовуються відповідними фахівцями підприємства. Існують базові (загальновідомі) та авторські методики. Творчо розвиваючи базові методики, можна створити власні авторські методичні розробки, що передбачають використання оригінального переліку показників, стандартів оцінювання та технології для отримання експертного заключного висновку.

В процесі здійснення антикризового управління мають використовуватися різноманітні спеціалізовані методи управління, які поєднують в собі окремі функції загального менеджменту та притаманні для кожної стадії кризового процесу сучасні методи діагностики.

Сучасні методи антикризового управління класифікуємо за чотирма групами процесу розвитку кризових явищ та антикризового управління (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Сучасні методи антикризового управління**

Антиципативне (завчасне) антикризове управління	Превентивне антикризове управління	Поточне антикризове управління	Після-кризове управління
1	2	3	4

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Моніторинг	Фінансово-аналітичні дослідження (фінансового стану, результатів фінансово-економічної діяльності підприємства) - Фінансовий аналіз - Горизонтальний аналіз - Вертикальний аналіз - Порівняльний аналіз - Інтегральний аналіз	Диверсифікація	Санація
Емпірично-статистичні методи прогнозування	Ризик-менеджмент	Реструктуризація	Даунсайзинг
Стратегічне планування	SWOT - аналіз	Реінжиніринг	
Стратегічний контролінг	Аудит менеджменту і маркетингу		
Оперативне бюджетування	Забезпечення економічної безпеки	Модернізація	
Внутрішній аудит	Регуляризація Бенчмаркінг		

Для передбачення потенційних загроз, що можуть виникати перед підприємством та для наявності в управлінського персоналу можливості їх своєчасного розпізнавання при задовільному фінансово-економічному становищі необхідно застосовувати методи антиципативного (завчасного) антикризового управління. До таких методів належать моніторинг, емпірично – статистичні методи прогнозування, стратегічне планування, бюджетування, стратегічний контролінг, внутрішній аудит.

Сутність моніторингового методу полягає в проведенні дослідження, здійсненні оцінки та прогнозу стану навколишнього середовища в якому здійснює господарську діяльність суб'єкт господарювання. Моніторинг проводиться з метою раннього виявлення кризових процесів та реалізується в напрямку дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Даний метод повинен використовуватися протягом всього життєвого циклу підприємства.

Емпірично – статистичні методи прогнозування являють собою сукупність методів обробки кількісної інформації отриманої в результаті моніторингу про можливість настання кризового процесу, виявлення закономірностей змін в показниках підприємства з метою створення прогнозної моделі для передбачення загроз [16, С. 24].

Стратегічне планування можна розглядати як сукупність прийняття певних рішень і дій призначених для розробки стратегічного плану підприємства, що містить конкретні кроки з реалізації стратегічних цілей і завдань відповідно до змін зовнішнього середовища. Стратегічне планування включає в себе пошук нових можливостей для підприємства, допомагає сфокусуватися на певних цілях, створити узгоджену скоординовану систему дій для досягнення його кінцевих цілей та забезпечення ефективності діяльності підприємства. Таким чином, запровадивши стратегічне планування на підприємстві, ризик настання кризового процесу є значно меншим, аніж при його відсутності.

Оперативне бюджетування є одним із видів стандартизованого процесу бюджетування на підприємстві, що застосовується в системі фінансового планування та координується за всіма підрозділами підприємства і характеризує інформаційний потік для прийняття і контролю управлінських рішень. Даний метод дає змогу охарактеризувати доходи і витрати за операціями та окремими функціями підприємства, визначаючи оптимальні співвідношення між дохідною та витратною частинами підприємства. Отже, це дає можливість заздалегідь передбачити загрозу настання кризового процесу, аналізуючи отриманий план прибутків та збитків [16, С. 24].

З метою ефективного управління підприємством, побудови інтегрованої основи для виміру показників його діяльності, для своєчасного отримання та передачі інформації, яка забезпечує прийняття стратегічних рішень на підприємстві, необхідне запровадження стратегічного контролінгу. Використання такого методу забезпечує аналіз фінансової інформації про господарську діяльність підприємства, ринки збуту його продукції, відстежує

стратегії підприємства та порівнює їх з стратегіями конкурентів даної галузі та виду діяльності. Впровадження стратегічного контролінгу на підприємстві дає можливість раннього попередження та реагування, що має на меті прискорити виявлення кризових явищ.

Внутрішній аудит на підприємстві допомагає досягати поставлених цілей шляхом використання системного, упорядкованого підходу до оцінки і підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю, забезпечує зростання вартості підприємства внаслідок отримання ризик – орієнтованих, об'єктивних і незалежних аудиторських послуг, консультацій та професійної думки внутрішнього аудитора. Таким чином на підприємстві зменшується ризик помилок, що допускаються персоналом та здійснюється контроль всіх ланок управління, забезпечуючи ефективну роботу підприємства [12, С. 168].

Якщо фінансовий стан підприємства є задовільним, проте наявні симптоми кризи та підвищується рівень загрози її виникнення, то в такому випадку управлінські дії персоналу мають спрямовуватися на недопущення виникнення кризи, створення відповідних умов для мінімізації ймовірності її прояву. Необхідно застосовувати методи попереджувального характеру, які знижують ризик та їх вплив на результати господарської діяльності підприємства. До таких методів відносимо: фінансово-аналітичне дослідження, ризик-менеджмент, аудит менеджменту та маркетингу, SWOT-аналіз, забезпечення економічної безпеки підприємства, метод регуляризації та бенчмаркінгу [18, С. 326].

Фінансово-аналітичне дослідження включає в себе процес дослідження фінансового стану та основних результатів фінансово-економічної діяльності підприємства. Таким чином забезпечується ефективний розвиток підприємства та знаходяться шляхи підвищення ефективності його діяльності. Використання системи фінансових досліджень дозволяє отримати кількісну оцінку результатів фінансової діяльності підприємства в динаміці, що дає змогу відстежити симптоми виникнення кризи. До таких систем

фінансових досліджень відносяться: горизонтальний аналіз, вертикальний аналіз, порівняльний аналіз, аналіз коефіцієнтів, трендовий аналіз та інтегральний вид аналізу.

Ризик-менеджмент полягає в управлінні ризиками та спрямовує дію своїх механізмів на зниження втрат від можливих негативних ситуацій, що виникають в процесі господарської діяльності підприємства та передбачає створення програми ризикозахищеності, яка повинна не допустити виникнення кризи на підприємстві та здійснити заходи для її попередження.

Метод SWOT-аналізу дозволяє підприємству визначити його сильні та слабкі сторони, що зумовлені внутрішніми контрольованими підприємством факторами, а також його можливості та загрози, які спричиняються неконтрольованими зовнішніми чинниками. Це дає можливість підприємству розуміти свої конкурентні переваги та працювати над вразливими місцями, що дає можливість вчасно впливати на ринкові позиції підприємства [11, С. 124].

Аудит менеджменту та маркетингу забезпечує підприємству ефективний розвиток, шляхом регулярної перевірки стану маркетингової діяльності, розробці плану коригуючи і запобіжних дій, які дозволяють своєчасно виправити допущені в процесі роботи недоліки та підвищують ефективність маркетингового управління на підприємстві.

Забезпечення економічної безпеки підприємства є необхідним методом в умовах невизначеного зовнішнього та внутрішнього середовища його функціонування, коли підприємству особливо необхідним є ефективне використання його ресурсів зі зниженням ймовірності виникнення можливих ризиків, для досягнення максимального рівня економічної безпеки підприємства [66, С. 97].

Метод регуляризації в управлінні підприємством дозволяє шляхом отримання та аналізу додаткової інформації про фінансово-економічну діяльність підприємства, його господарські процеси і операції знайти рішення проблем, які спричиняються наявними кризовими симптомами та

дає можливість їх уникнути через впровадження сучасних підходів до управління підприємством. З використанням цього методу підприємство формує гнучку систему управління, що допомагає вирішувати великий обсяг завдань, пов'язаних з роботою підприємства.

Бенчмаркінг – це програмно-цільове управління інвестиційними, інноваційними та маркетинговими проектами на основі ринкової оцінки конкурентних позицій підприємства, шляхом вивчення досвіду конкурентних можливостей та переваг підприємств даної галузі та виду діяльності та впровадження у власну діяльність кращих аспектів їх діяльності [18, С. 342].

Якщо на підприємстві виявлені ознаки панування кризи, необхідно терміново вводити спеціальні методи, які не допускають її поглиблення та спрямовуються на подолання кризових процесів, усувають причини її розвитку та допомагають стабілізувати діяльність підприємства. В такому випадку використовуються методи диверсифікації, реструктуризації, реінжинірингу та модернізації.

Диверсифікація – розширення сфери діяльності підприємства в будь-якому напрямку з метою збільшення збуту продукції та позбавлення залежності від одного ринку. Даний метод має застосовуватися вже при перших ознаках виникнення кризи на підприємстві [16, С. 418].

Реструктуризація дає змогу привести до ефективної роботи всі бізнес-процеси підприємства, шляхом зміни його організаційної структури та системи управління, операцій з капіталом. Даний метод передбачає здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва [22, С. 192].

Реінжиніринг – перехід управління від окремих операцій до міжфункціональних бізнес-процесів, що полягає в перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства, та дозволяє досягти різкого, стрибкоподібного



підвищення показників ефективності діяльності шляхом скорочення зайвих ланок та операцій, економії часу та ресурсів. В процесі реінжинірингу при здійсненні поточного антикризового управління ліквідуються збиткові підрозділи, підвищується продуктивність праці, скорочується час обслуговування, знижується собівартість та реорганізуються фінанси підприємства [7, С. 18].

Модернізація – це цілеспрямований ефективний процес розвитку підприємства, що направлений на вдосконалення, поліпшення та оновлення об'єктів, які потребують модернізації, виробничого процесу, логістичної системи підприємства, матеріально-технічної бази, маркетингових служб тощо з використанням інновацій для покращення ефективності їх функціонування та діяльності підприємства в цілому [22, С. 194].

Для швидкого покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства, з метою подолання наслідків кризового процесу підприємство потребує використання методів післякризового управління, таких як санація, даунсайзинг та банкрутство.

Санація – сукупність усіх можливих заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційно-правового та соціального характеру, які призводять до фінансового оздоровлення підприємства-боржника, відновлення його платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності в довгостроковому періоді за рахунок зміни структури активів та пасивів підприємства для запобігання визнання підприємства банкрутом [27, С. 45].

Метод даунсайзингу дає змогу підприємству адаптуватися до умов внутрішнього та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності виробничого і управлінського персоналу підприємства відповідно до реальних потреб підприємства та його ринкових можливостей, у результаті чого скорочуються постійні витрати та знижується собівартість продукції [31, С. 52].

Таким чином, на підставі розглянутих методів антикризового управління підприємство повинно розробити власну систему антикризового управління підприємством, що притаманна сучасній стадії його розвитку, та буде використовуватися як основа для прийняття необхідних управлінських рішень.

### **1.3 Методичні засади та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства**

Інструменти та методи антикризового управління підприємством в сукупності становлять систему управління, яка всі свої управлінські дії спрямовує на забезпечення та підтримання ефективного функціонування підприємства, через здійснення моніторингу, запобігання виникнення кризових процесів, контроль за ключовими показниками ефективності діяльності підприємства з аналізом відхилень фактичних значень від встановлених підприємством нормативів.

Використання економічних інструментів в процесі антикризового управління підприємством дає можливість оцінити ймовірність настання кризи, попередити її поширення та вчасно виявити місце розповсюдження, оперативно подолати наслідки кризи, мінімізуючи при цьому втрати та ризики підприємства, не допустити появи загрози банкрутства та його ліквідації.

Реалізуючи основні функції антикризового управління підприємством необхідно здійснити аналіз результатів його економічної діяльності, оцінити фінансово-економічний стан підприємства та дати оцінку процесу використання наявних економічних ресурсів. Варто зауважити, що отримані економічні результати діяльності підприємства мають розглядатися як досягнутий фінансовий результат від здійснення відповідного виду діяльності у вигляді прибутку або збитку [18, С. 63].

До інструментів антикризового управління підприємством відносяться такі групи інструментів: показники результативності економічної діяльності, використання ресурсів в системі антикризового управління, показники фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання, основними з яких є оцінка рентабельності та ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ділової активності підприємства. Якщо в процесі моніторингу фінансово-економічної діяльності підприємства проявляються симптоми настання кризового процесу, то наступним кроком в процесі антикризового управління має стати визначення ймовірності банкрутства з оцінкою масштабів кризи.

Проаналізувавши отримані результати для реалізації подальшого процесу управління, першочергово необхідно визначити фактори, які спричинили розвиток кризового процесу на підприємстві, простежити динаміку впливу ключових індикаторів, рівень їх відхилень та прийняти рішення про вибір та розробку антикризової програми підприємства.

Внаслідок проведення підприємством ефективної економічної діяльності, оптимального використання наявних ресурсів, досягнення ним відмінного фінансово-економічного стану стає можливим зростання вартості підприємства в майбутньому.

При використанні в антикризовому управлінні методу оцінки вартості підприємства, оцінка його цінності може здійснюватися методами доходного, витратного та порівняльного підходів.

Оскільки в процесі антикризового управління необхідно з'ясувати можливість зростання вартості підприємства в майбутньому, процес оцінки вартості підприємства має здійснюватися методом доходного підходу, який ґрунтується на застосуванні принципів очікування і найбільш ефективного використання об'єкта, коли вартість підприємства прирівнюється до сумарної вартості майбутніх доходів, що очікуються від його використання найбільш ефективним чином, включаючи дохід від можливого продажу підприємства.

Дохідний підхід передбачає використання методу дисконтування грошових потоків підприємства та методу капіталізації прибутку.

Якщо отримання доходів підприємства обмежено в часі, протягом визначеного періоду прогнозування доходи є нестабільними та неоднаковими необхідно застосовувати метод дисконтування грошових потоків.

Цінність підприємства визначається сумою дисконтованих чистих грошових потоків за прогнозний та постпрогнозний періоди [17, С. 119]:

$$V = \sum_{i=1}^n \frac{ЧГП_n}{(1+g)^n} + \frac{(ЧГП_{n+1})/g}{(1+g)^{n+1}} \quad (1.1)$$

де  $V$  – цінність підприємства;

$ЧГП_n$  – чистий грошовий потік підприємства для власного капіталу за відповідний рік прогнозного періоду;

$ЧГП_{n+1}$  – чистий грошовий потік підприємства для власного капіталу за відповідний рік постпрогнозного періоду (вартість реверсії);

$g$  – ставка дисконтування.

Чистий грошовий потік підприємства для власного капіталу визначається за формулою [17, С. 120]:

$$ЧГП = П + А - KB \pm \Delta ДЗ + B_K \times (1 - C_{III}) - \Delta ВОК, \quad (1.2)$$

де  $ЧГП$  – прогнозний обсяг чистого грошового потоку;

$П$  – прогнозний чистий прибуток;

$А$  – амортизаційні відрахування;

$KB$  – капітальні вкладення;

$\Delta ДЗ$  – приріст довгострокових зобов'язань;

$B_K$  – відсотки, які будуть сплачені підприємством за використання кредитних ресурсів;

$C_{III}$  – коефіцієнт оподаткування прибутку підприємства;

$\Delta ВОК$  – приріст власного оборотного капіталу.

Варто зазначити, що цінність підприємства створюється за умови позитивних грошових потоків та їх систематичного перевищення над обсягом плати за інвестиційний ризик.

Для подальшої реалізації дій антикризового управління підприємством необхідно провести діагностику кризи та банкрутства, ідентифікуючи наявність кризових процесів.

Для прогнозування кризових явищ та ймовірності банкрутства у вітчизняній практиці підприємств використовуються багатофакторні моделі. Багатофакторні моделі прогнозування банкрутства складаються з п'яти – сімох фінансових коефіцієнтів, тому найбільш точно відповідають нинішнім умовам функціонування підприємства. На їх основі розраховується інтегральний комплексний показник ймовірності банкрутства з ваговими коефіцієнтами, що виступають індикаторами оцінки такої ймовірності. Розрахунок різних груп фінансових показників в багатофакторних моделях дає можливість підприємству врахувати вплив окремих показників на загальний результат та врахувати їхню значимість залежно від сили їхнього впливу на діяльність підприємства.

Найбільш відомими багатофакторними моделями є п'ятифакторна модель Альтмана А., чотири факторна модель Спрінгейта, тест на ймовірність кризового стану Лису, Таффлера, п'ятифакторна модель діагностики платоспроможності Конана і Гольдера, українських вчених Терещенка О. О., Матвійчука А. В., Забродської Л. Д., Давидової Г. В. та Белікова А.Ю., модель Сайфуліна Р. С. і Кадикова Г. Г.

Досить поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю Терещенка О. О. Дана модель існує у двох варіантах. Перший – це універсальна модель, що включає 6 показників і побудована на основі даних 850 підприємств різних галузей. Друга модель містить 10 показників і враховує диференціацію підприємств за галузями. Модель Терещенка О. О. визначається за формулою [9, С. 376]:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (1.3)$$

де  $X_1$  – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

$X_2$  – відношення валюти балансу до зобов'язань;

$X_3$  – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

$X_4$  – відношення прибутку до виручки;

$X_5$  – відношення виробничих запасів до виручки;

$X_6$  – відношення виручки до основного капіталу.

На основі отриманого результату здійснюється висновок про ймовірність банкрутства підприємства: коли  $Z > 2$  – банкрутство не загрожує; коли  $1 < Z < 2$  – фінансова стійкість порушена; коли  $0 < Z < 1$  – існує загроза банкрутства.

Тобто, коли  $Z > 2$  – у підприємства непогані довгострокові перспективи, а якщо  $0 < Z < 1$  – банкрутство більш ніж ймовірне.

Сьогодні, найоптимальнішою для українських підприємств вважається модель Матвійчука А. В. Розрахунку даної моделі здійснюється за формулою [9, С. 378]:

$$Z = 0,033X_1 + 0,268X_2 + 0,045X_3 - 0,018X_4 - 0,004X_5 - 0,015X_6 + 0,702X_7, \quad (1.4)$$

де  $X_1$  – коефіцієнт мобільності активів;

$X_2$  – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

$X_3$  – коефіцієнт оборотності власного капіталу;

$X_4$  – коефіцієнт окупності активів;

$X_5$  – коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;

$X_6$  – коефіцієнт концентрації залученого капіталу;

$X_7$  – коефіцієнт покриття боргів власним капіталом.

Якщо при застосуванні даної моделі для оцінки фінансового стану ми отримуємо значення  $Z$ , яке більше від 1,104, то це свідчить про задовільний фінансовий стан підприємства та низьку ймовірність його банкрутства. І чим вище значення  $Z$ , тим стійкішим є становище компанії. Якщо ж значення  $Z$  для підприємства виявилось меншим від 1,104, то виникає загроза фінансової кризи. З подальшим зменшенням показника  $Z$  імовірність банкрутства аналізованого підприємства збільшується [22, С. 74].

Для підприємств торгівлі Забродською Л. Д. розроблена чотирьохфакторна модель прогнозування банкрутства:

$$Z = 2,4 K_o + 0,5 K_f + 6,0 K_r.a. + 1,0 K_{вд.}, \quad (1.5)$$

- де Ко. - коефіцієнт забезпечення запасів власними обіговими коштами;  
 Кф. — коефіцієнт фінансування;  
 Кб.п. - коефіцієнт рентабельності активів по балансовому прибутку;  
 Квід. — коефіцієнт віддачі активів.

Імовірність банкрутства визначається в залежності від значення  $Z$ . У випадку, якщо:

$Z < 0$  — підприємство неплатоспроможне;

$0 < Z < 0,999$  - імовірність дуже велика;

$1,0 < Z < 1,999$  - імовірність велика;

$2,0 < Z < 2,999$  - імовірність низька;

$Z > 3,0$  - імовірність дуже низька.

Зрозуміло, що чим вище значення  $Z$ , тим стійкішим є становище підприємства.

Російські вчені Сайфулін Р. С. та Кадиков Г. Г. запропонували використовувати для експрес-оцінювання фінансового стану підприємства рейтингове число [2, С. 298]:

$$R = 2X_1 + 0,1X_2 + 0,08X_3 + 0,45X_4 + X_5, \quad (1.6)$$

де  $R$  – рейтингове число;

$X_1$  - коефіцієнт забезпечення власними коштами (Кз.в.к.  $> 0,1$ );

$X_2$  - коефіцієнт поточної ліквідності (Кп.л.  $> 2$ );

$X_3$  - інтенсивність обігу авансованого капіталу, яка характеризує обсяг реалізованої продукції, що припадає на одну грошову одиницю коштів, вкладених у діяльність підприємства (Кі.  $> 2,5$ );

$X_4$  - коефіцієнт менеджменту, характеризується відношенням прибутку від реалізації до суми виручки від реалізації;

$X_5$ - рентабельність власного капіталу - відношення балансового прибутку до власного капіталу (Кв.к.  $> 0,2$ ).

Якщо рейтингове число для підприємства має значення більше 1, то підприємство знаходиться у задовільному стані. Якщо значення  $R$  менше 1, то це ознака незадовільного стану.

Модель діагностики банкрутства Давидової - Белікова має вигляд [2, С. 304]:

$$Z = 8,38X_1 + 1X_2 + 0,054X_3 + 0,63X_4, \quad (1.7)$$

де  $X_1$  = оборотні активи/ валюта балансу, - показує частку мобільних активів у загальній величині майна підприємства;

$X_2$  = чистий прибуток/ власний капітал, - показує питому вагу прибутку в загальній сумі власних джерел фінансування;

$X_3$  = виручка/валюта балансу, - відношення виручки, отриманої підприємством до середньорічної величини його майна;

$X_4$  = чистий прибуток/собівартість, - частка чистого прибутку в собівартості реалізованих товарів, робіт, послуг підприємства.

Отримані значення Z-рахунку порівнюються з наступними критеріями:

$Z \leq 0$  – максимальний ступінь банкрутства 90-100%;

$0 < Z < 0,18$  - ступінь банкрутства 60-80%;

$0,18 < Z < 0,32$  - ступінь банкрутства 35-50%;

$0,32 < Z < 0,42$  - ступінь банкрутства 15-20%;

$Z > 0,42$  – мінімальний ступінь банкрутства 10%.

Модель ймовірності дефолту за методикою НБУ для підприємств оптової та роздрібною торгівлі має вигляд:

$$Z = 1,933 + 0,622X_1 + 0,199X_2 + 0,507X_3 + 0,379X_4 + 0,346X_5, \quad (1.8)$$

$Z$  – інтегральний показник фінансового стану підприємства;

$X_1$  – показники покриття боргу валовим прибутком;

$X_2$  – показники покриття чистих фінансових витрат операційним прибутком;

$X_3$  – показники оборотності кредиторської заборгованості;

$X_4$  – показник маневреності робочого капіталу;

$X_5$  - показник заборгованості.

Отримані значення інтегрального показника фінансового стану підприємства використовують для визначення класу боржника –



підприємства, відповідно до якого розроблені аудиторські висновки про його стан [45].

Запропонована методологія та практичний інструментарій діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства потребує досить зважених форм моніторингу й аналізу всіх процесів, які відбуваються на підприємстві, розробки спеціальної технології та механізму прийняття управлінських рішень, які базуються на системному аналізі господарської та фінансово-економічної діяльності підприємства. Таким чином в процесі антикризового управління підприємством необхідно проводити аналіз результатів його економічної діяльності, оцінювати фінансово-економічний стан підприємства, давати оцінку процесу використання наявних економічних ресурсів, здійснювати оцінку вартості підприємства та проводити діагностику ймовірності настання кризи та банкрутства.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА ТОВ «МІНЕРАЛЬНІ ВОДИ УКРАЇНИ»

#### 2.1 Модельна оцінка розвитку кризових явищ на підприємстві

Для діагностики кризового стану та загрози банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» необхідно провести оцінку основних параметрів діяльності підприємства.

Для здійснення оцінки оптимального використання наявних ресурсів необхідно дати характеристику основних засобів та нематеріальних активів підприємства. У такому випадку має проводитися оцінка показників таких показників як залишкова вартість основних засобів, коефіцієнт зносу основних засобів, коефіцієнт фондівдачі, залишкова вартість нематеріальних активів, вартість незавершеного будівництва.

Аналіз здійснення підприємством ефективної господарської діяльності та оптимального використання наявних ресурсів здійснюється методом оцінки окремих показників: обсяг виручки від реалізації продукції, обсяг чистого прибутку, обсяг прибутку від операційної діяльності, рентабельність виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), рентабельність активів, рівень собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг), фінансової міцності, точка мінімального рівня рентабельності, рівень капіталізації прибутку та ін.

Оцінка фінансового стану підприємства потребує характеристики коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності (абсолютної та загальної); показників фінансової стійкості та ділової активності: коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт фінансового левериджу, тривалість фінансового циклу, коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт маневреності капіталу, обсяг чистих активів підприємства, співвідношення темпів росту оборотних активів та виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг).

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мінеральні води України» представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мінеральні води України» за 2015-2017 рр.**

№	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення	
					2016/ 2015рр.	2017/ 2016 рр.
1.	Обсяг виручки від реалізації продукції, тис. грн.	165588	215950	254932	50362	38982
2.	Обсяг чистого прибутку, тис. грн.	29	77	187	48	110
3.	Обсяг прибутку від операційної діяльності, тис. грн.	301	1757	2870	1455	1113
4.	Рентабельність виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), %					
а	за чистим прибутком	0,02	0,04	0,07	0,02	0,03
б	за операційним прибутком (ROS)	0,18	0,81	1,13	0,63	0,32
в	за прибутком від реалізації	0,15	0,76	1,21	0,61	0,45
5.	Рентабельність активів (ROA), %	0,09	0,2	0,39	0,11	0,19
6.	Рівень собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг), %	86,93	86,49	85,2	-0,44	-1,29
7.	Рівень витрат на збут, %	12,46	12,38	13,07	-0,08	0,69
8.	Рівень адміністративних витрат, %	0,46	0,37	0,52	-0,09	0,15
9.	Рівень валового прибутку, %	13,07	13,51	14,8	0,44	1,29
10.	Точка беззбитковості, тис. грн.	165345	214298	251849	48953	-2449
11.	Запас фінансової міцності, тис.грн.	243	1652	3083	1409	1431
12.	Точка мінімального рівня рентабельності:					
а	тис. грн.	167693	217404	254975	49710,6	37571,1
б	Запас фінансової міцності на основі точки мінімального рівня рентабельності	-2105,2	-1453,7	-42,84	651,45	1410,88
в	%	-1,27	-0,67	-0,02	0,6	0,65
13.	Рівень капіталізації прибутку	15,66	6,15	3,24	-9,51	-2,91
14.	Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	2599,5	2451,5	2312	-148	-139,5
15.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,49	0,58	0,65	0,09	0,07
16.	Коефіцієнт фондівдачі	63,7	88,09	110,26	24,39	22,17
17.	Залишкова вартість нематеріальних активів, тис. грн.	1,5	0	0	-1,5	0

Рентабельність виручки від реалізації продукції за чистим прибутком показує обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня продажів. У 2015 році частка виручки підприємства, яка залишалася після вирахування всіх витрат становила 0,02 %, що свідчить про низький рівень рентабельності реалізації продукції підприємства, що пов'язано з високим рівнем реалізаційних витрат. Проте протягом наступних двох років простежується тенденція до позитивного зростання даного показника і у 2017 році він становив 0,07 %.

Рентабельність виручки від реалізації продукції за операційним прибутком показує обсяг операційного прибутку, який надходить від кожної гривні продажів. Даний показник є досить низьким, але в динаміці спостерігається його постійне зростання, що є позитивним для підприємства. Рентабельність виручки від реалізації продукції за прибутком від реалізації показує таку є саму тенденцію як і попередні показники, що свідчить про високий рівень собівартості реалізованої продукції підприємства, що повністю відповідає особливостям видів його економічної діяльності.

Рентабельність активів ТОВ «Мінеральні води України» показує, що активи підприємства генерують незначну частину чистого прибутку.

Рівень валового прибутку підприємства показує, що 13,07 % виручки від реалізації продукції залишилося у підприємства після вирахування вартості проданих товарів у 2015 році; 13,51 % у 2016 р. та 14,80 % у 2017 році, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Точка беззбитковості ТОВ «Мінеральні води України» протягом трьох років постійно зростає, що характеризується зростанням обсягу реалізації продукції, за якого прибуток підприємства дорівнюватиме нулю, тобто виручка від реалізації продукції відповідатиме валовим витратам на її реалізацію.

Запас фінансової міцності ТОВ «Мінеральні води України» показує до якої межі може впасти його виручка, щоб підприємство не зазнало збитку. Розмір такої виручки у 2015 році становив 243 тис. грн., у 2016 зріс до 1652

тис. грн., а у 2017 зріс ще на 1431 тис. грн. порівняно з 2016 роком. Таким чином станом на 2017 рік підприємство мало змогу знизити свою виручку на 1,21%, отримуючи при цьому прибуток.

Для того, щоб підприємство могло не лише покрити свої поточні витрати на здійснення діяльності, а й отримати прибуток, що забезпечує мінімальний рівень рентабельності, обсяг реалізації продукції у 2015 році становив 167693,17 тис. грн., а у 2017 році зріс до 254974,84 тис. грн. Проте при такому обсягу реалізації підприємство не має запасу фінансової міцності.

Рівень капіталізації прибутку підприємства у 2015 році показує, що частка чистого прибутку підприємства, яка ним капіталізується, а не направляється в оборот становить 15,66 %, а у наступні два роки знижується відповідно до 6,15% і 3,24%.

Оцінка показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Мінеральні води України» показала, що підприємство ефективно функціонує отримуючи при цьому прибуток, проте рентабельність його діяльності є низькою, що пов'язано з високим рівнем витрат, які забезпечують реалізацію господарської діяльності підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів ТОВ «Мінеральні води України» свідчить про те, що питома вага вартості основних засобів, що вже перенесена на реалізовану продукцію у 2015 році становила 0,49 та зросла до 0,65 у 2017 році і свідчить про покращення стану основних засобів.

Коефіцієнт фондівдачі показує, що у 2015 році на одну гривню основних засобів реалізовувалося продукції на 63,7 грн. і протягом наступних двох років показник зріс до 110,26 грн., що свідчить про ефективність використання основних засобів.

Детальну інформацію про сучасний стан та наявність загроз у ТОВ «Мінеральні води України» можна отримати з аналізу системи показників, які характеризують його фінансову діяльність (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Аналіз основних показників фінансового стану ТОВ «Мінеральні води України» за 2015-2017 рр.**

№	Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення	
					2016 / 2015 рр.	2017 / 2016 рр.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності:					
а	абсолютної	0,02	0,01	0,01	-0,01	0
б	загальної	1,83	1,96	1,67	0,13	0,29
2.	Показники фінансової стійкості					
а	коефіцієнт фінансової автономії	0,50	0,52	0,43	0,02	0,09
б	коефіцієнт фінансового левериджу	1,00	0,91	1,31	-0,08	0,40
3.	Тривалість фінансового циклу, дні	29,58	36	40	6,42	4
а	період обороту матеріальних оборотних активів, дні	32,47	37	43	4,53	6
б	період обороту дебіторської заборгованості, дні	32,39	28	27	-4,39	-1
в	період обороту кредиторської заборгованості, дні	35,28	29	29	-6,28	0
4.	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,06	1,12	1,06	0,06	-0,05
5.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,83	0,88	0,88	0,05	0
6.	Коефіцієнт маневреності капіталу	0,91	0,94	0,95	0,03	0,01
7.	Обсяг чистих активів підприємства, тис. грн..	15404	20373,5	20505,5	4969,5	132
8.	Співвідношення темпів росту оборотних активів та виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	-	0,97	1,32	0,97	0,35

Передусім необхідно дослідити показники ліквідності і платоспроможності. Саме платоспроможність характеризує здатність підприємства вчасно розраховуватися з боргами та здійснювати платежі наявними у нього засобами за короткостроковими зобов'язаннями.

Значення коефіцієнта загальної ліквідності ТОВ «Мінеральні води України» у 2015- 2017 рр. менше 2, тобто платоспроможність підприємства є низькою. Для підприємства оптимальне значення має бути більше 2, що

пов'язано з великою часткою в оборотних активах підприємства запасів та високою дебіторською заборгованістю підприємства, тобто співвідношення між оборотними коштами та поточними зобов'язаннями має перебувати на вищому рівні. Станом на 2017 рік на кожну гривню поточних зобов'язань підприємства припадає 1,67 грн. оборотних коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Мінеральні води України» перебуває на дуже низькому рівні, що може свідчити про його неплатоспроможність та велику ймовірність настання банкрутства. Але оскільки господарська діяльність підприємства передбачає формування великої кількості запасів, то низький рівень абсолютно ліквідних активів не несе загрози фінансовому стану підприємства.

Щоб оцінити спроможність підприємства погашати свої зобов'язання і зберігати права володіння фірмою в довгостроковій перспективі, генерувати доходи шляхом здійснення обороту капіталу з урахуванням параметрів матеріального забезпечення, збуту готової продукції, умов розрахунків з постачальниками і споживачами необхідно здійснити аналіз показників фінансової стійкості та ділової активності підприємства.

Коефіцієнт фінансової автономії у 2015-2016 рр. становить 0,5 та 0,52 відповідно, що є оптимальним значенням для підприємства і характеризує його як фінансово незалежне, адже всі борги підприємства покриваються власним капіталом, проте у 2017 р. спостерігається зниження показника до 0,43 що спричинено зростанням поточних зобов'язань та забезпечень підприємства.

Коефіцієнт фінансового левериджу підприємства 2016 рр. є менше одиниці, що свідчить про меншу частку використання позикових коштів поряд із власними коштами для фінансування активів підприємства. У 2015 та 2017 роках для фінансування активів підприємство використовує більше позикових коштів, ніж власних, що призводить до нарощування поточних зобов'язань та забезпечень.

Тривалість фінансового циклу ТОВ «Мінеральні води України» характеризує період одного обороту активів підприємства. Період обороту матеріальних оборотних активів протягом досліджуваного періоду збільшується, що пов'язано зі зростанням запасів підприємства. Період обороту дебіторської заборгованості протягом 2015-2017 рр. зменшується, що свідчить про збільшення активності підприємства у сфері розрахунків з партнерами і зменшення середнього терміну оплати дебіторської заборгованості. Зменшення періоду оплати кредиторської заборгованості свідчить про поліпшення фінансового стану підприємства у 2016-2017 рр. порівняно з 2015 р. та зменшення нестачі коштів на підприємстві.

Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу підприємства протягом 2015-2017 рр. відповідає оптимальному рівню і показує, що частина власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби становить 0,83 у 2015 році та 0,88 у 2016-2017 роках. Зростання коефіцієнта пов'язано зі зростанням величини його оборотних активів. Інша частина власного капіталу підприємства – капіталізується.

Коефіцієнт маневреності капіталу показує, що частка власних коштів, яка знаходиться в мобільній формі та дозволяє вільно маніпулювати ними, збільшуючи закупівлі і розширюючи асортимент продукції становить 0,91 – 0,95. Таке високе значення показника у 2015-2017 рр. свідчить про те, що підприємство відповідає за своїми найбільш терміновими зобов'язаннями, використовуючи власні обігові кошти, а також про ефективну структуру активів підприємства.

Зазначимо, що оцінка груп показників ліквідності та платоспроможності підприємства і його фінансової стійкості свідчать про задовільний фінансовий стан підприємства, проте в процесі діяльності підприємства існує ризик виникнення таких факторів, що здатні негативно впливати на фінансовий стан та спричинити банкрутство підприємства. Саме тому необхідно провести діагностику ймовірності банкрутства та



ідентифікувати фактори, що можуть його спричинити, використовуючи багатофакторні моделі прогнозування кризових явищ та ймовірності банкрутства.

Наступним етапом проведемо оцінку ймовірності виникнення кризових явищ ТОВ «Мінеральні води України» за моделлю Сайфуліна Р. С. і Кадикова Г. Г., яка дала змогу здійснити експрес-оцінку фінансового стану підприємства і засвідчила його задовільний стан (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Оцінка ймовірності виникнення кризових явищ ТОВ «Мінеральні води України» за 2015-2017 рр. за моделлю Сайфуліна Р. С. і Кадикова Г. Г.**

№	Назва показника	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення	
					2016/ 2015	2017/ 2016
1.	Коефіцієнт забезпечення власними коштами	1,00	1,09	0,76	0,09	-0,33
2.	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,83	1,96	1,67	0,13	-0,29
3.	Коефіцієнт оборотності активів	0,09	0,09	0,08	-	-0,01
4.	Рентабельність реалізації продукції, %	0,13	0,14	0,15	0,01	0,01
5.	Рентабельність власного капіталу, %	0,19	0,38	0,91	0,19	0,53
6.	Рейтингове число (R)	2,44	2,84	2,67	0,40	-0,17
	R > 1	ймовірність банкрутства низька	ймовірність банкрутства низька	ймовірність банкрутства низька	-	-

Проведене дослідження б табл. 2.3 за моделлю Сайфуліна Р. С. і Кадикова Г. Г. вказує на те, що ймовірність банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» є низькою. Проте у 2017 році спостерігається зниження рейтингового числа, порівняно з 2015-2016 рр., що спричинено зростанням поточних зобов'язань підприємства. Для уникнення загроз підприємства

необхідно забезпечити контроль за співвідношенням рівня власного та позикового капіталу підприємства.

Для прогнозування банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» доцільно буде застосувати модель Забродської Л. Г., що призначена саме для підприємств торгівлі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Оцінка ймовірності виникнення кризових явищ ТОВ «Мінеральні води України» за 2015-2017 рр. за моделлю Забродської Л. Г.**

№	Назва показника	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення	
					2016/ 2015	2017/ 2016
1.	Коефіцієнт забезпечення запасів власними обіговими коштами	0,99	0,94	0,71	-0,05	-0,23
2.	Коефіцієнт фінансування	1,00	1,09	0,76	0,09	-0,33
3.	Коефіцієнт рентабельності активів	5,38	5,55	5,37	0,17	-0,17
4.	Коефіцієнт віддачі активів	0,001	0,002	0,004	0,001	0,002
5.	Рейтингове число (Z)	35,21	36,09	34,31	0,89	-1,78
	$Z > 3,0$	ймовірність банкрутства дуже низька	ймовірність банкрутства дуже низька	ймовірність банкрутства дуже низька	-	-

Проведені дослідження в табл. 2.4 показують, що значення інтегрального показника R у 2015-2017 рр. значно перевищує його мінімальне значення, що свідчить про дуже низьку ймовірність банкрутства підприємства і стійке становище підприємства. Проте у 2017 році значення рейтингового числа порівняно з попередніми роками знижується, що пов'язано зі збільшенням запасів підприємства та зростанням його короткострокових зобов'язань.

Оцінка ймовірності виникнення кризових явищ ТОВ «Мінеральні води України» за моделлю Давидової - Белікова наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Мінеральні води України»  
за моделлю Давидової - Белікова за 2015-2017 рр.**

№	Назва показника	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення	
					2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт мобільності	0,91	0,93	0,95	0,02	0,02
2.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,002	0,004	0,009	0,002	0,005
3.	Коефіцієнт рентабельності активів	5,38	5,55	5,37	0,17	-0,18
4.	Коефіцієнт рентабельності продукції	0,0002	0,0004	0,0009	0,0002	0,0005
5.	Рейтингове число (Z)	7,95	8,14	8,26	0,19	0,12
	$Z > 0,42$	ймовірність банкрутства менше 10%	ймовірність банкрутства менше 10%	ймовірність банкрутства менше 10%		

У моделі Давидової - Белікова динаміка рейтингового числа Z протягом досліджуваного періоду постійно зростає зі значним перевищенням його мінімального порога, що вказує на ступінь ймовірність банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» менше 10%.

Динаміка показників ймовірності розвитку кризових явищ ТОВ «Мінеральні води України» за моделлю Матвійчука А. В. представлена в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ймовірності кризових явищ ТОВ «Мінеральні води України» за 2015-2017 рр. за моделлю Матвійчука А. В.**

№	Назва показника	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення	
					2016/ 2015	2017/ 2016
1.	Коефіцієнт мобільності активів	10,53	14,46	18,96	3,93	4,50
2.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,79	11,64	9,46	0,85	-2,18
3.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10,75	10,60	12,43	-0,15	1,83
4.	Коефіцієнт окупності активів	0,18	0,18	0,19	-	0,01
5.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,45	0,49	0,40	0,04	-0,09
6.	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,50	0,48	0,57	-0,02	0,09
7.	Коефіцієнт покриття боргів власним капіталом	1,00	1,10	0,76	0,10	-0,34
8.	Рейтингове число (ZM)	4,42	4,83	4,24	0,41	-0,59
	ZM > 1,104	низька ймовірність банкрутства	низька ймовірність банкрутства	низька ймовірність банкрутства	-	-

Динаміка значення інтегрального показника ZM у моделі Матвійчука свідчить про низьку ймовірність банкрутства підприємства та його задовільний фінансовий стан, проте якщо у 2016 р. спостерігалось зростання даного показника відносно 2015 р. на 0,42, то у 2017 р. показник знизився на 0,59 порівняно з 2016 роком. Таке зниження було спричинено зростанням поточних зобов'язань підприємства.

Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» за моделлю Терещенка О. О. наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Оцінка ймовірності банкрутства ТОВ «Мінеральні води України»  
за моделлю Терещенка О. О. за 2015-2017 рр.**

№	Назва показника	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення	
					2016/ 2015	2017/ 2016
1.	Коефіцієнт покриття	14,59	13,85	11,56	-0,74	-2,29
2.	Коефіцієнт фінансової автономії	2,00	2,09	1,76	0,09	-0,33
3.	Коефіцієнт оборотності капіталу	0,001	0,002	0,004	0,001	0,002
4.	Коефіцієнт рентабельності операційного продажу	0,0002	0,0003	0,0007	0,0001	0,0004
5.	Коефіцієнт рентабельності активів	0,08	0,09	0,10	0,01	0,01
6.	Коефіцієнт оборотності позикового капіталу	5,89	5,93	5,65	0,04	-0,28
7.	Рейтингове число (ZTEP)	22,67	21,58	18,12	-1,09	-3,46
	ZTEP > 2	банкрутство не загрожує	банкрутство не загрожує	банкрутство не загрожує	-	-

Провівши дослідження ймовірності банкрутства в табл. 2.7 за моделлю Терещенка О. О. теж можна побачити зниження динаміки інтегрального показника ZTEP протягом 2015-2017 рр., що також спричинено зростанням поточних зобов'язань підприємства. Але оскільки значення ZTEP значно перевищує його мінімальний поріг, ТОВ «Мінеральні води України» банкрутство не загрожує.

Оцінка ймовірності дефолту ТОВ «Мінеральні води України» за методикою НБУ для підприємств оптової та роздрібною торгівлі наведена в табл. 2.8.

*Таблиця 2.8*

**Оцінка ймовірності дефолту ТОВ «Мінеральні води України» за 2015-  
2017 рр. за методикою НБУ**

№	Назва показника	2015	2016	2017	Абсолютне відхилення	
					2016/ 2015	2017/ 2016
1.	Покриття боргу валовим прибутком	1,41	1,57	1,40	0,16	-0,17
2.	Покриття чистих фінансових витрат операційним прибутком	0,95	1,06	1,09	0,11	0,03
3.	Оборотність кредиторської заборгованості	0,09	0,08	0,08	-0,01	-
4.	Маневреність робочого капіталу	0,45	0,54	0,57	0,09	0,03
5.	Показник заборгованості	0,04	0,09	0,19	0,05	0,10
6.	Рейтингове число (Z)	3,29	3,39	3,34	0,10	-0,05
	Z > 3,29	загроза дефолту відсутня	загроза дефолту відсутня	загроза дефолту відсутня	-	-

Результати оцінки ймовірності дефолту ТОВ «Мінеральні води України» за методикою НБУ для підприємств оптової та роздрібною торгівлі в табл. 2.8 свідчать, що фінансовий стан ТОВ «Мінеральні води України» протягом 2015-2017 рр. добрий. Динаміка абсолютних і відносних показників фінансової звітності є переважно позитивною. За висновком аудиторського звіту НБУ, фінансовий стан ТОВ «Мінеральні води України» – безумовно позитивний або умовно позитивний.

Зробити комплексну оцінку ймовірності розвитку кризових явищ та загрози банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» можна виходячи з даних наведених в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Загальна порівняльна оцінка ймовірності розвитку кризових явищ та загрози банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» за 2015-2017 рр.**

№	Рейтингове число багатофакторної моделі ймовірності виникнення кризових явищ та загрози банкрутства	2015	2016	2017	Нормативне значення рейтингового числа
1	2	3	4	5	6

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6
1.	Рейтингове число R за моделлю Р. Сайфуліна і Г. Кадикова	2,44	2,84	2,67	$R > 1$
2.	Рейтингове число Z за моделлю Л. Забродської	35,21	36,09	34,31	$Z > 3$
3.	Рейтингове число Z за моделлю Давидової-Белікова	7,95	8,14	8,26	$Z > 0,42$
4.	Рейтингове число ZM за моделлю А.В. Матвійчука	4,42	4,83	4,24	$ZM > 1,104$
5.	Рейтингове число ZТЕР за моделлю О. Терещенка	22,67	21,58	18,12	$ZТЕР > 2$
6.	Рейтингове число Z за методикою НБУ	3,29	3,39	3,34	$Z > 3,29$

Отже, дослідивши ймовірність виникнення кризових явищ та загрози банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» за 2015-2017 рр. по шести багатофакторних моделях (табл. 2.9), можна робити висновок про те, що ймовірність банкрутства підприємства є дуже низькою та становить менше 10%. Таким чином, підприємство має задовільний фінансовий стан і не має загрози для банкрутства. Для уникнення загроз в майбутньому ТОВ «Мінеральні води України» необхідно зосередити свою увагу на оптимізації розміру та рівня запасів підприємства, а також встановити контроль за рівнем поточних зобов'язань.

## 2.2 Оцінка вартості підприємства

Внаслідок проведення підприємством ефективної економічної діяльності, оптимального використання наявних ресурсів, досягнення ним відмінного фінансово-економічного стану стає можливим зростання вартості підприємства в майбутньому.

Зростання вартості підприємства свідчить про його здатність нарощувати обсяг власного капіталу, що є критерієм ефективності інвестованого власниками підприємства капіталу.

Варто зазначити, що цінність підприємства створюється за умови позитивних грошових потоків та їх систематичного перевищення над обсягом плати за інвестиційний ризик.

Оцінка чистого грошового потоку для власного капіталу ТОВ «Мінеральні води України», середньозважена вартість капіталу підприємства, вартість реверсії наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Оцінка вартості ТОВ «Мінеральні води України» методом дисконтування грошових потоків підприємства за 2016-2018 рр.**

№	Показники	2016	2017	2018
1	2	3	4	5
1.	Чистий дохід, тис. грн.	215950	254932	316316,7
2.	Рентабельність ROS, %	0,81	1,13	0,15
3.	Чистий прибуток, тис. грн.	77	187	474,86
4.	Амортизаційні відрахування, тис. грн.	3838,7	4840,4	6281,16
5.	Чистий робочий капітал, тис. грн.	17857	18128,5	22493,63
6.	Δ Чистого робочого капіталу, тис. грн.	5119	271,5	4365,134
7.	Δ Необоротних активів, тис. грн.	-289	-139,5	-132,53
8.	Інвестиції, тис. грн.	4830	132	4232,60
9.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	-914,73	4895,39	2523,41
10.	ЕВІТ, тис. грн.	25	51	44,1673
11.	NOPAD, тис. грн.	20,5	41,82	36,21718
12.	Фінансові зобов'язання, тис. грн.	3530	9343	24336,75
13.	Вартість фінансових зобов'язаннь, %	0,48	0,29	0,12
14.	Власний капітал, тис. грн	20373,5	20505,5	23658,59
15.	Вартість власного капіталу, %	0,004	0,009	0,02
16.	Інвестований капітал, тис. грн.	23903,5	29848,5	47995,33
17.	Питома вага власного капіталу	0,85	0,69	0,49
18.	Питома вага фінансових зобов'язаннь, %	0,15	0,31	0,51
19.	Середньозважена вартість капіталу (WACC), %	0,07	0,09	0,07
20.	Економічна додана вартість (EVA), тис. грн.	-1744,5	-2812,18	-3331,885



## Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
21.	Дисконтована вартість (теперішня), тис. грн.	-851,8327	4468,156	2357,944
22.	Вартість реверсії, тис. грн.	57494,41	21985,7	13557,33
23.	Вартість підприємства, тис. грн.	56642,58	26453,85	15915,28

Чистий грошовий потік ТОВ «Мінеральні води України» у 2016 р. був від'ємний, що спричинено великою сумою інвестицій підприємства. Це в свою чергу вплинуло на дисконтовану (теперішню) вартість підприємства, яка у 2016 р. була від'ємною і становила -851,8327 тис. грн., тобто витрати підприємства в даному періоді перевищили його надходження, що свідчить про порушення фінансової стабільності. Це означає, що в майбутньому в підприємства є загроза можливості здійснювати поточні виплати та необхідність залучати для цього зовнішні джерела фінансування. У довгостроковому періоді існує реальна загроза для подальшого розвитку підприємства. Проте, зважаючи на зростання чистого грошового потоку в постпрогнозному періоді, вартість реверсії у 2016 році становила 57494,41 тис. грн., що вплинуло на формування додатної вартості ТОВ «Мінеральні води України».

Зважаючи на загрозу можливості здійснювати поточні виплати, яка виникла на підприємстві у 2016 р., ТОВ «Мінеральні води України» у 2017 році значно знизило рівень інвестицій, що призвело до позитивного чистого грошового потоку та його перевищення над платою підприємства за інвестиційний ризик. Додатна вартість підприємства у 2017 році свідчить про ефективність інвестованого капіталу та здатність підприємства збільшувати обсяг власного капіталу в майбутньому.

Прогнозуючи вартість підприємства на 2018 рік, бачимо, що чистий грошовий потік ТОВ «Мінеральні води України» є додатнім, проте значно знижується порівняно з 2017 роком, що є наслідком зростання інвестицій. Прогнозується, що вартість підприємства у 2018 році залишиться додатною

15915, 28 тис. грн., проте може значно знижуватися порівняно з минулими періодами за умови високого рівня інвестицій.

Економічна додана вартість (EVA) ТОВ «Мінеральні води України» у 2016-2018 рр. відображає, що величина чистого прибутку підприємства, яка надходить у розпорядження власника після сплати податків і витрат по залученню капіталу є від'ємною. Це є свідченням того, що інвестиції в активи підприємства для забезпечення його оперативної діяльності здійснюються у великому обсягу, що необхідно для формування запасів підприємства.

Таким чином, для нарощення обсягу власного капіталу ТОВ «Мінеральні води України» має здійснювати ефективні інвестиції, забезпечуючи при цьому оптимальний рівень та розмір запасів.

З метою перевірки достовірності оцінки вартості підприємства, проведеної методом дисконтування грошових потоків, необхідно розрахувати вартість ТОВ «Мінеральні води України», використовуючи метод капіталізації доходів, що передбачає трансформацію доходів підприємства у вартість шляхом їх ділення на ставку капіталізації.

У якості доходів ТОВ «Мінеральні води України», які підлягають капіталізації можна використовувати показник чистого грошового потоку підприємства.

За ставку капіталізації береться ставка дисконту в частині вартості залучення власного капіталу ТОВ «Мінеральні води України».

Отже, для оцінки вартості ТОВ «Мінеральні води України» за 2016-2018 рр. методом капіталізації доходів підприємства використаємо показники, які були розраховані в табл. 2.10 - чистий грошовий потік та вартість власного капіталу підприємства.

Оцінки вартості ТОВ «Мінеральні води України» за 2016-2018 рр. методом капіталізації доходів підприємства наведена в табл. 2.11.

*Таблиця 2.11*

**Оцінка вартості ТОВ «Мінеральні води України» за 2016-2018 рр.  
методом капіталізації доходів підприємства**

№	Показники	2016	2017	2018
1.	Чистий грошовий потік, тис. грн.	-914,73	4895,39	2523,41
2.	Вартість власного капіталу, %	0,004	0,009	0,02
3.	Вартість підприємства, тис. грн.	- 242029,4	536803,8	125722,8

Оцінка вартості ТОВ «Мінеральні води України» за 2016-2018 рр. методом капіталізації доходів підприємства показала, що у 2016 році вартість підприємства була від'ємною, що спричинено від'ємним чистим грошовим потоком (тобто відсутністю капіталізованого доходу), який утворився внаслідок високого рівня інвестицій підприємства.

У 2017 році чистий грошовий потік підприємства зростає та стає додатнім, що створює можливості для зростання власного капіталу, шляхом капіталізації доходів, і відповідно призводить до формування вартості підприємства 536803,8 тис. грн.

Прогнозується, що у 2018 році вартість підприємства становитиме 125722,8 тис. грн., проте за умови зростання інвестицій ТОВ «Мінеральні води України» вона буде нижчою, ніж у 2017 році.

Отже, оцінка вартості ТОВ «Мінеральні води України» за 2016-2018 рр. методом капіталізації доходів показала, що у 2016 році вартість підприємства була від'ємною через високий рівень інвестицій, проте внаслідок їх зниження у 2017-2018 рр. вартість підприємства зростає і стає додатною.

### **2.3 Аналіз потенціалу виживання підприємства на ринку**

Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства має передбачати не лише модельну оцінку розвитку кризових явищ, але й визначати внутрішні можливості підприємства для протистояння розвитку кризи. Під внутрішніми можливостями підприємства розуміється наявність ресурсів, ефективне використання яких здатне змінити ситуацію підприємства на краще.

До таких ресурсів можуть належати фінансово-економічні ресурси підприємства, комерційні ресурси, інтелектуально-кадрові, виробничо-технічні, соціальні, ринкові, інноваційно-технологічні, сировинно-енергетичні, екологічні ресурси підприємства. Кожен із видів ресурсів визначає певні можливості підприємства щодо досягнення ним стратегічних, тактичних та поточних цілей діяльності.

Здійснити оцінку потенціалу виживання підприємства можна шляхом оцінки його економічної безпеки. Під економічною безпекою підприємства розуміється його здатність ефективно функціонувати в теперішньому стані та наявність у нього можливостей для подальшого розвитку. Загальний рівень економічної безпеки підприємства визначається на підставі оцінки його поточної, тактичної та стратегічної складових.

Методика оцінки рівня потенціалу виживання підприємства наведена в дод. А.

Оцінка рівня поточного економічного потенціалу ТОВ «Мінеральні води України» наведена в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Оцінка рівня поточного економічного потенціалу ТОВ  
«Мінеральні води України» 2015-2017 рр.**

№	Показники	Нормативне значення	2015	2016	2017	Значущість показника
1.	Коефіцієнт фінансування	1	1,004	1,099	0,76	0,05
2.	Коефіцієнт фінансування за рахунок стабільних джерел	0,8	0,50	0,52	0,43	0,05
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2	0,02	0,011	0,011	0,1
4.	Коефіцієнт покриття	2	1,83	1,96	1,67	0,1
5.	Темп зростання частки запасів у сумі оборотних активів	1	0,5	1,15	1,09	0,05
6.	Рентабельність продажів	7,5	0,02	0,04	0,1	0,1

Продовження табл. 2.12

№	Показники	Нормативне значення	2015	2016	2017	Значущість показника
7.	Рентабельність власного капіталу	13	0,002	0,004	0,009	0,1
8.	Коефіцієнт достатності грошового потоку	2	1	1	1	0,1
9.	Співвідношення ЧГП від опер. діяльності та суми всього ЧГП	1	1	1	1	0,1
10.	Коефіцієнт платоспроможності	1	0,002	0,004	0,007	0,1
11.	Співвідношення темпів зміни виручки та суми активів	1	3,5	1,03	0,97	0,1
12.	Коефіцієнт оборотності поточних активів	6,5	16,96	16,86	17,68	0,05
13.	Інтегральний показник	-	0,85	0,64	0,60	-

Оцінка рівня поточного економічного потенціалу ТОВ «Мінеральні води України» 2015-2017 рр. показала, що фактичні значення показників економічного потенціалу значно відрізняються від нормативних. Так, коефіцієнт фінансової ліквідності підприємства у 2015-2017 рр. становив 0,02 - 0,011 відповідно, що значно менше його нормативного значення 0,2. Нормативне значення показника рентабельності продажів має перебувати на рівні 7,5, проте його максимальне значення на підприємстві перебувало на рівні 0,1 у 2017 році. Значення коефіцієнта платоспроможності у 2015-2017 рр. становить 0,002 – 0,007, що значно нижче 1. Це може становити загрозу для здійснення поточної діяльності підприємства, що свідчить про порушення його фінансової стійкості. Щоб уникнути таких загроз необхідно провести заходи для підвищення рівня поточного економічного потенціалу підприємства.

ТОВ «Мінеральні води України» має забезпечити збільшення коефіцієнта фінансування за рахунок зростання обсягів власного капіталу, зростання коефіцієнта ліквідності шляхом зменшення частки товарних

запасів у складі оборотних активів та за рахунок скорочення дебіторської заборгованості, зростання рентабельності продаж.

Оцінка рівня тактичного економічного потенціалу ТОВ «Мінеральні води України» наведена в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Оцінка рівня тактичного економічного потенціалу ТОВ  
«Мінеральні води України» 2015-2017 рр.**

№	Індикатори	Нормативне значення	2015	2016	2017	Значущість показника
1	2	3	4	5	6	7
<b>Виробничо-технічна складова</b>						
1.	Рівень завантаження виробничих потужностей	0,92	0,88	0,89	0,91	0,8
2.	Фондовіддача	4,2	63,69	88,09	110,26	0,2
3.	Продуктивність праці	125,4	4245,85	5537,18	6536,72	0,25
	Інтегральний показник	-	3,79	4,96	6,04	-
<b>Інтелектуально-кадрова складова</b>						
4.	Ступінь творчої участі промислово-виробничого персоналу в роботі підприємства	0,25	0,1	0,1	0,1	0,25
5.	Рентабельність трудових ресурсів	13,9	0,006	0,012	0,03	0,25
6.	Співвідношення темпів зростання виручки та фонду оплати праці	1	0,93	1,03	1,04	0,25
	Інтегральний показник	-	8,79	11,39	13,39	-
<b>Комерційна складова</b>						
7.	Ступінь залежності підприємства від постачальників сировини та матеріалів	0,15	0,25	0,2	0,2	0,1
8.	Показник надійності постачальників	1	0,6	0,6	0,89	0,15
9.	Ступінь залежності підприємства від споживачів	0,1	0,008	0,08	0,08	0,15

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6	7
10.	Загальний показник платоспроможності споживачів	0,8	0,78	0,6	0,65	0,2
11.	Коефіцієнт своєчасності розрахунків	1	0,45	0,82	0,8	0,1
12.	Співвідношення темпів зростання виручки та дебіторської заборгованості підприємства	1	8,06	1,09	1,12	0,15
13.	Показник дотримання якості реалізації	1	1	1	1	0,15
14.	Інтегральний показник	-	1,87	0,89	0,95	-
15.	Інтегральний показник тактичного економічного потенціалу	-	4,82	5,75	6,79	-

Оцінка показників тактичного економічного потенціалу ТОВ «Мінеральні води України» 2015-2017 рр. показала, що фактичні показники підприємства значно перевищують нормативні, що є свідченням високого рівня тактичної безпеки підприємства. Високий рівень тактичної економічної безпеки відображає технічна та комерційна складові підприємства. Так, показник фондівдачі підприємства у 2015-2017 рр. становить 63,69-110,26 відповідно при її нормативному рівні 4,2. У 2017 р. показник надійності постачальників становив 0,89, що досягає нормативного значення 1. У 2016-2017 рр. на рівні 0,8 знаходиться коефіцієнт своєчасності розрахунків, що на 0,2 менше його нормативного значення. Інтелектуально-кадрова складова потенціалу підприємства потребує впровадження заходів, спрямованих на підвищення її рівня, оскільки показник рентабельності трудових ресурсів протягом 2015-2017 рр. зріс з 0,006 до 0,03 при нормативному значенні 13,9.

Отже, підвищенню рівня тактичного економічного потенціалу ТОВ «Мінеральні води України» сприятиме зростання рентабельності трудових ресурсів шляхом матеріального стимулювання персоналу.

Оцінка рівня стратегічного економічного потенціалу «Мінеральні води України» наведена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Оцінка рівня стратегічного економічного потенціалу ТОВ  
«Мінеральні води України» 2015-2017 рр.**

№	Індикатори	Нормативне значення	2015	2016	2017	Значущість показника
1	2	3	4	5	6	7
<b>Ринкова складова</b>						
1.	Співвідношення темпів зміни обсягів збуту на підприємстві та в галузі	1	1,1	1	0,98	0,3
2.	Показник конкурентної переваги підприємства	1	0,79	0,86	1,17	0,4
3.	Темп зміни частки ринку підприємства	1	1,22	1,33	1,56	0,3
	Інтегральний показник	-	1,011	1,043	1,227	-
<b>Соціальна складова</b>						
4.	Показник досвіду роботи персоналу	8,5	12	12	11	0,2
5.	Частка співробітників із вищою освітою	0,4	0,7	0,7	0,83	0,1
6.	Плинність кадрів	0,3	0,176	0,103	0,12	0,3
7.	Рівень оплати праці на підприємстві	1	1,034	1,12	1,13	0,4
	Інтегральний показник	-	1,048	1,008	1,038	-
<b>Інноваційно-технологічна складова</b>						
8.	Ступінь зношення основних виробничих фондів	0,15	0,3	0,3	0,3	0,4
9.	Частка науково-дослідних робіт у загальному обсязі виконаних на підприємстві робіт	0,05	0,01	0,01	0,01	0,3



Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7
10.	Рівень технологічного розвитку підприємства	1	0,46	0,65	0,67	0,3
	Інтегральний показник	-	0,998	1,055	1,061	-
Сировинна й енергетична складова						
11.	Забезпеченість власними ресурсами	0,2	0,1	0,1	0,1	1
	Інтегральний показник	-	0,5	0,5	0,5	-
Екологічна складова						
12.	Ступінь забруднення довкілля	0,1	0,02	0,02	0,02	0,5
13.	Показник природоохоронної діяльності	0,1	0,05	0,05	0,05	0,5
	Інтегральний показник	-	0,35	0,35	0,35	-
14.	Інтегральний показник стратегічного потенціалу	-	0,781	0,791	0,835	-

Оцінка рівня стратегічного економічного потенціалу ТОВ «Мінеральні води України» 2015-2017 рр. показала, що її ринкова та соціальна складові забезпечують високий рівень стратегічної безпеки підприємства. Так, показник конкурентної переваги підприємства за період 2015 – 2017 рр. зріс з 0,79 до 1,17 і перевищив нормативне значення 1. Показник досвіду роботи персоналу перевищує нормативне значення 8,5 років і становить і у 2015-2017 рр. становить 12 років. Показник рівня оплати праці на підприємстві у 2017 році становить 1,13 перевищуючи нормативне значення на 0,13. Показники сировинно-енергетичної та екологічної складових перебувають на безпечному для підприємства рівні. Проте необхідно провести заходи, направлені на підвищення рівня інноваційно-технологічної складової підприємства, оскільки рівень технологічного розвитку підприємства менший нормативного значення 1 і перебуває на рівні 0,46 – 0,67. Частка

науково-дослідних робіт на підприємстві становить 0,01, що в 5 разів менше нормативного значення.

Для зростання стратегічного економічного потенціалу необхідно забезпечити проведення науково-дослідних робіт, забезпечити технологічний розвиток підприємства.

Відповідно до узагальнюючих оцінок поточного, тактичного та стратегічного економічного потенціалу ТОВ «Мінеральні води України» та коефіцієнтів значущості стає можливою оцінка потенціалу виживання підприємства (дод. Б).

Виходячи з оціночної шкали Довбня С. Б. рівень економічного потенціалу ТОВ «Мінеральні води України» високий.

Підприємство перебуває у стані абсолютної безпеки — загрози господарській діяльності практично відсутні, що пов'язано з великим економічним потенціалом. Проте необхідно звернути увагу на показники поточного економічного потенціалу, фактичні значення яких найбільше відрізняються від нормативних.

Відповідно до аналізу потенціалу виживання ТОВ «Мінеральні води України», антикризове управління підприємством може бути обмежене аналізом рівня економічної безпеки, моніторингом можливих загроз, визначенням пріоритетних напрямів подальшого розвитку підприємства.

### РОЗДІЛ 3

## ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «МІНЕРАЛЬНІ ВОДИ УКРАЇНИ»

### 3.1 Розробка оптимальної моделі антикризового управління підприємства

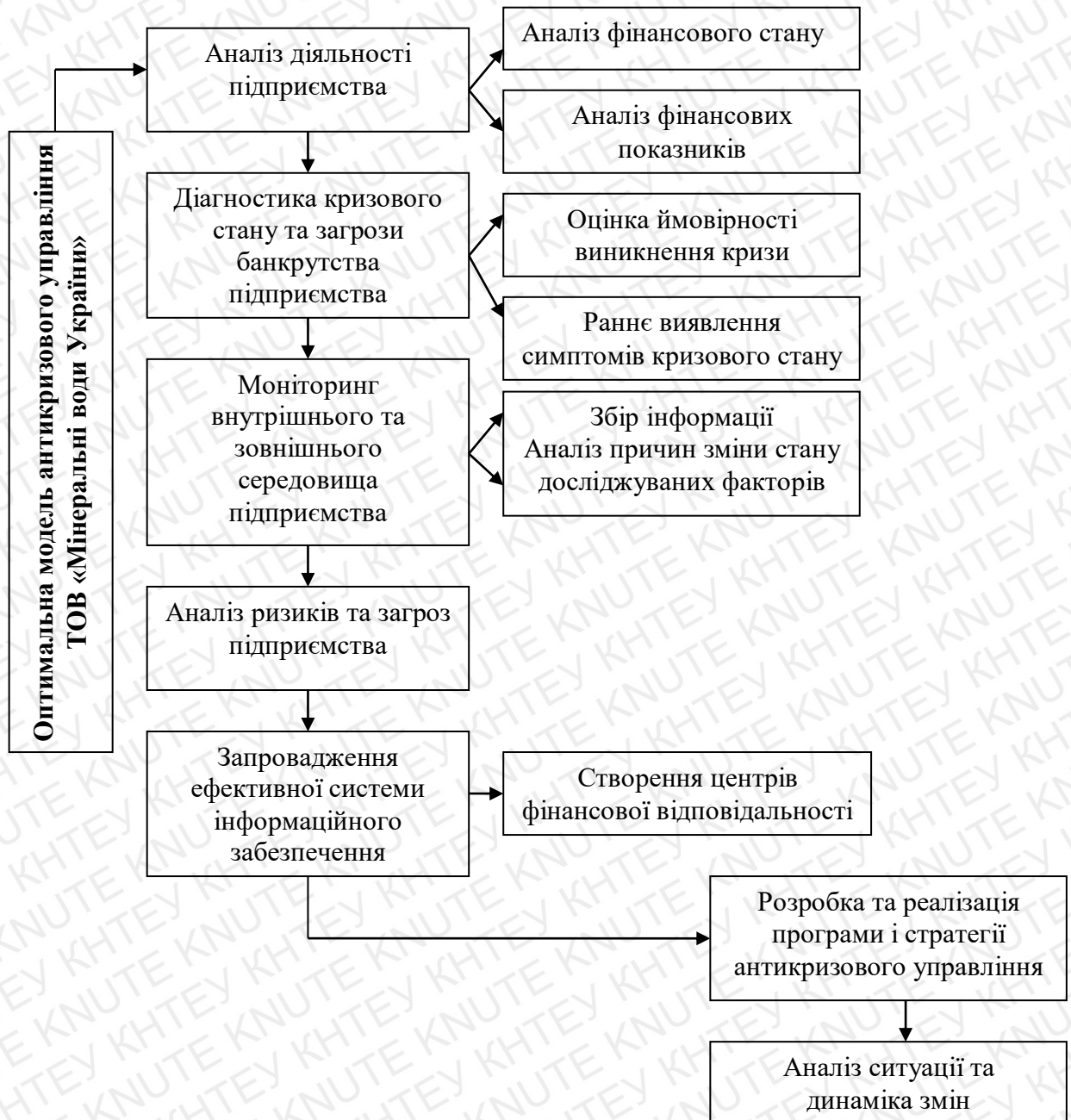
Побудова ефективної системи антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України» вимагає застосування комплексу послідовних і взаємопов'язаних управлінських дій, які мають бути спрямовані на раннє виявлення ознак кризових явищ, оцінку прояву ознак несприятливих чинників ринкового середовища, ліквідацію невідповідностей внутрішнього середовища, забезпечуючи при цьому оцінку факторів впливу на окремі бізнес-процеси підприємства, для їх своєчасної переорганізації відповідно до поточних умов господарювання та своєчасного усунення протиріч у фінансово-економічній підсистемі підприємства.

Для забезпечення функціонування системи антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України» має запровадити комплексне дослідження окремих бізнес-процесів підприємства та його функціональних підсистем для своєчасного виявлення можливих ризиків та загроз, ризиків та загроз, що вже діють на підприємстві, а також для виявлення нових можливостей, що забезпечать подальший розвиток підприємства.

Оптимальна модель антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України» має забезпечувати постійний моніторинг господарських процесів, що відбуваються на підприємстві, для раннього виявлення ознак кризових явищ; мати систему індикаторів, які забезпечують контроль всіх діючих процесів підприємства, в тому числі в межах його функціональних підсистем, для можливості організації та запровадження на підприємстві антикризових рішень та заходів для забезпечення його ефективного функціонування.

Оптимальна модель має сприяти своєчасному виявленню ознак настання кризових явищ, вказувати на їх причини і при цьому забезпечувати безперервну роботу підприємства без зниження ефективності його діяльності.

Оптимальна модель антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України» включає таку етапність ( рис. 3.1).



**Рис. 3.1** Оптимальна модель антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України»

Таким чином, модель антикризового управління підприємством є динамічною системою, що вимагає застосування комплексу антикризових інструментів, спрямованих на прогнозування, діагностику, попередження та нейтралізацію поширення кризових явищ на всіх управлінських рівнях підприємства, забезпечуючи його ліквідність, платоспроможність та фінансову стійкість.

Для того, щоб забезпечити функціонування цілісного комплексу антикризових заходів, їх необхідно реалізовувати на всіх рівнях управління підприємством: стратегічному, тактичному та оперативному, охоплюючи всі функціональні підсистеми підприємства: маркетингову, фінансово-економічну, кадрову, логістичну.

Стратегічна складова системи антикризового управління підприємством забезпечує можливість прогнозування кризових явищ та планування подальшого розвитку підприємства в умовах існуючих ризиків, з розробкою довгострокових заходів, направлених на своєчасну оптимізацію діяльності підприємства, та приведення в норму показників його діяльності на підставі заздалегідь розроблених антикризових інструментів.

Зрозуміло, що реалізація стратегічної складової управління підприємством неможлива без використання тактичних заходів антикризового управління, які забезпечують формування ключових показників ефективності підприємства, контроль системи індикаторів діючих на підприємстві процесів, контроль за використанням ресурсів підприємства.

Реалізація стратегічного та тактичного антикризового управління забезпечує можливість для своєчасної оптимізації бізнес-процесів підприємства, шляхом прогнозування кризових явищ, встановлення постійного контролю над усіма бізнес-процесами підприємства, формування кола відповідальних осіб, можливості коригування управлінських антикризових дій на підприємстві.

Оперативне управління здійснюється окремими підрозділами підприємства, які вже перебувають під впливом кризових явищ, реалізуючи

заходи з управління активами підприємства, його капіталу та заборгованостей.

Оптимальна модель антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України» має забезпечувати:

1. Формування ключових показників ефективності підприємства для можливості своєчасного виявлення ознак панування кризових явищ та забезпечення ефективності діяльності підприємства;
2. Постійний аналіз можливих ризиків та загроз підприємства, з метою їх попередження та нейтралізації;
3. Контроль усіх бізнес-процесів підприємства та його функціональних підрозділів.

Це може бути реалізовано шляхом постійного моніторингу середовища підприємства із застосуванням комплексу фінансово-економічних досліджень, стратегічного управління, використання методів ризик-менеджменту, запровадження системи контролінгу. Такий комплекс антикризових інструментів забезпечить ефективність прийняття управлінських рішень, усунення загроз та пошук нових можливостей для розвитку підприємства.

Зважаючи на це, запропоновано запровадити ТОВ «Мінеральні води України» чотири моделі антикризового управління, які в комплексі створять оптимальну систему заходів антикризового управління підприємством, направлених на раннє виявлення ознак кризових явищ та своєчасне реагування:

1. Модель антикризового управління на засадах стратегічного планування;
2. Модель антикризового управління на засадах бізнес-інжинірингу;
3. Модель антикризового управління на засадах ризик-менеджменту;
4. Модель антикризового управління на засадах контролінгу.

Модель антикризового управління на засадах стратегічного планування передбачає існування системи стратегічного управління, яка забезпечує розробку антикризової стратегії та надає можливості для її коригування.

Модель антикризового управління на засадах бізнес-інжинірингу забезпечує розробку та реалізацію усіх бізнес-рішень, що стосуються підприємства, починаючи від вибору бізнес-моделі підприємства та закінчуючи його бізнес-процесами, організаційною структурою, застосовуваними інформаційними системами та технологіями. Така модель передбачає формування певної технології організаційного управління, яка реалізується при використанні точних описів діяльності підприємства, його окремих бізнес-процесів, структур, цілей. Використання сучасних інструментів бізнес-інжинірингу ТОВ «Мінеральні води України» забезпечить розробку спеціальних методів і процедур управління підприємством без зміни його існуючої структури управління, що призведе до покращення фінансового стану підприємства, шляхом управління усіма бізнес-процесами на підприємстві.

Модель антикризового управління на засадах ризик-менеджменту реалізує спроможність попередньо оцінювати стан підприємства, своєчасно розпізнавати як внутрішні, так і зовнішні загрози підприємства, прогнозувати та оцінювати його ризики, встановлювати причини порушень його діяльності, вчасно реалізовувати розроблені антикризові заходи.

Модель антикризового управління на засадах контролінгу забезпечує безперебійну роботу підприємства, шляхом підтримки реалізації розроблених планів діяльності підприємства, встановлення контролю за їх виконанням, контролем термінів їх виконання, формування кола відповідальних осіб, розробку управлінської звітності, що містить інформацію про окремі бізнес-процеси підприємства та його функціональні підрозділи і призначена для користування колом відповідальних осіб, забезпечуючи при цьому її своєчасне поширення та відповідність цілям управлінського персоналу (споживачам).

В конкурентних умовах ринкового середовища, коли над підприємством постійно існує загроза розвитку кризових явищ, необхідне оперативне реагування та зміна схеми бізнес-процесів підприємства відповідно до умов його зовнішнього середовища, аналіз досягнення поставлених цілей і ефективності використання ресурсів підприємства. Необхідно забезпечити оптимізацію бізнес-процесів шляхом постійного моніторингу, виявляти вузькі місця в діяльності підприємства і взаємодії бізнес-процесів з метою їх вдосконалення та своєчасного коригування, розробити план антикризових заходів, сформувавши стратегію забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Запропонована оптимальна модель антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України» дає можливість забезпечити його ефективне функціонування шляхом комплексного та системного управління всіма бізнес-процесами підприємства та його функціональними підрозділами, узгодженою роботою всіх рівнів управління підприємства шляхом реалізації програми та стратегії антикризового управління.

### **3.2 Розробка антикризової програми ТОВ «Мінеральні води України»**

Забезпечення реалізації оптимальної моделі антикризового управління потребує підготовки комплексу антикризових управлінських дій, що включає наступні етапи:

1) Обґрунтування цілей антикризової програми підприємства, які в подальшому допомагають розробити заходи з попередження можливості настання кризи.

ТОВ «Мінеральні води України» має запровадити в дію систему контролінгу, основною ціллю якої буде забезпечення постійного моніторингу та встановлення контролю над такими економічними категоріями:

1. Доходи та витрати підприємства;
2. Активи і зобов'язання підприємства;



3. Рух і залишки грошей на підприємстві;
  4. Важлива статистика;
  5. Фінансові коефіцієнти.
- 2) Діагностика і прогнозування ймовірності виникнення кризових явищ та кризового стану на підприємстві, своєчасне виявлення ознак можливості настання кризи на підприємстві шляхом здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства та аналізу фінансових показників, запровадження у використання ефективної багатофакторної моделі прогнозування банкрутства підприємства.

Оскільки ТОВ «Мінеральні води України» здійснює оптову торгівлю і більшу частину його активів становлять запаси, то основним напрямком моніторингу фінансового стану підприємства має бути оцінка показників, що характеризують стан запасів і забезпеченість їх джерелами формування.

Для цього необхідно використовувати трикомпонентний показник типу фінансової стійкості ТОВ «Мінеральні води України», який характеризує джерела формування запасів підприємства, визначає стійкість його фінансового стану, платоспроможність та шляхи відновлення рівноваги підприємства.

Ефективною багатофакторною моделлю прогнозування банкрутства для ТОВ «Мінеральні води України» є чотирьох факторна модель Забродської Л. Д., що розроблена спеціально для підприємств торгівлі.

3) Виявлення можливих причин кризи шляхом постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, розробка його існуючої бізнес-моделі, яка забезпечує контроль всіх бізнес-процесів підприємства та допомагає прийняти рішення для своєчасного усунення виявлених загроз.

4) Здійснення якісного аналізу ризиків ТОВ «Мінеральні води України», проведення їх кількісної оцінки, визначення впливу ризиків на фінансову ситуацію, що складається на підприємстві.

Якісний аналіз ризиків ТОВ «Мінеральні води України» передбачає визначення детального списку ризиків, джерел їх виникнення, наслідків, до яких вони можуть призвести. Необхідно здійснити експертну оцінку впливу ризику на діяльність підприємства, ймовірність його настання та визначити найважливіші та пріоритетні ризики для ТОВ «Мінеральні води України».

(табл. 3.1)

Таблиця 3.1

### Якісний аналіз ризиків ТОВ «Мінеральні води України»

Пріоритет	Назва ризику	Джерело	Наслідки	Вплив ризику (1-5)	Ймовірність (1-5)	Важливість
1	2	3	4	5	6	7
1	Технічний ризик	Технологічні проблеми збуту і поставки продукції, несправність транспортних засобів	Зрив термінів контракту, штрафні санкції	5	5	25
2	Комерційний ризик	Втрати під час збуту продукції, помилки в укладанні угод з партнерами, відмова від співпраці з постачальниками чи покупцями, поява нових конкурентів	Втрата частки ринку, втрата прибутку	5	4	20
3	Ризик придбання сировини і матеріалів	Зрив договірних поставок, труднощі в закупівлі товару в постачальників	Зрив термінів контракту, штрафні санкції, втрата прибутку, загроза здійснення операційної діяльності	4	4	16
4	Валютний операційний ризик	Зміна обмінного курсу	Недоотримання очікуваного прибутку, понесення збитків.	4	3	12

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
5	Виробничий ризик	Нераціональне використання основних засобів, погіршення роботи логістичних центрів	Зростання собівартості реалізованої продукції	3	3	9
6	Ризик неплатежів покупців	Несплата за поставлений товар	Висока дебіторська заборгованість, зменшення платоспроможності ТОВ	3	2	6
7	Екологічний ризик	Забруднення водних ресурсів	Неможливість здійснення операційної діяльності ТОВ	3	1	3
8	Політичний ризик	Зміни податкової, митної політики	Зменшення прибутків підприємства, зростання витрат	1	2	2
9	Природний ризик	Непередбачувані природні умови	Загроза існуванню підприємства	1	1	1

Якісний аналіз ризиків ТОВ «Мінеральні води України» дає змогу визначити, що найважливішими та найбільш ймовірними для підприємства є технічний ризик, який супроводжується проблемами збуту та поставки продукції і може призвести до зриву термінів поставки, отримання штрафних санкцій; особливу загрозу для підприємства становить комерційний ризик, що може призвести до втрати частки ринку підприємства, частини його прибутку, а також ризик придбання сировини і матеріалів, що супроводжується зривом договірних поставок, труднощами в закупівлі товару в постачальників, наслідками чого може стати втрата прибутку та загроза здійснення операційної діяльності підприємства.

Кількісний аналіз ризиків ТОВ «Мінеральні води України» можна здійснити шляхом оцінки ризиків по ліквідності підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

## Оцінка ризиків по ліквідності ТОВ «Мінеральні води України»

Сума активів	Значення (тис.грн.)	Найменування активу	Ризик
A1 = 388	388	Гроші та їх еквіваленти	Мінімальний
A2 = 20 453	15 589	Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	Допустимий
	701	Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	
	4122	з бюджетом	
	41	у тому числі з податку на прибуток	
A3 = 27 630	27 512	Запаси	Високий (критичний)
	118	Інші оборотні активи	
A4 = 2530	2465	Основні засоби	Дуже високий
	65	Відстрочені податкові активи	
Сума пасивів	Значення (тис.грн.)	Найменування пасиву	Ризик
П1 = 15 748	15 378	Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	Дуже високий
	68	розрахунками з бюджетом	
	22	розрахунками зі страхування	
	89	розрахунками з оплати праці	
	191	Поточні забезпечення	
П2 = 14 150	14 150	Короткострокові кредити банків	Високий
П3 = 0	0	II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Допустимий
П4 = 20 599	20 599	I. Власний капітал	Мінімальний

Оскільки активи та пасиви підприємства перебувають у такій рівності  $A1 < П1$ ;  $A2 \geq П2$ ;  $A3 \geq П3$ ;  $A4 < П4$ , то підприємство має допустиму для його подальшої діяльності ліквідність. Таким чином, ТОВ «Мінеральні води України» знаходиться в зоні допустимого ризику.

Зона допустимого ризику – область, у межах якої величина ймовірних втрат підприємства не перевищує очікуваного прибутку і, отже, подальша діяльність підприємства має економічну доцільність. Границі зони допустимого ризику відповідає рівню втрат, який дорівнює валовому прибутку.[ 54, С. 43]

Основні риси зони допустимого ризику такі:

- часті випадки настання ризику;

- незначний розмір втрат, що випадає на одну ризиковану ситуацію;
- велика ймовірність виникнення втрат певного рівня;
- втрати піддаються точному розрахунку в межах одного року;
- настання ризикованих подій не приводить систему до зміни певних цілей. [54, С. 43]

5) Створити ефективну систему інформаційного забезпечення на підприємстві, яка допоможе покращити якість управлінської інформації, забезпечить її своєчасність та повноту надходження для ефективного використання на всіх етапах управління підприємством, створити центри, які несуть відповідальність за усі витрати і фінансові результати підприємства (доходи, прибутки, збитки).

Для цього на підприємстві необхідно сформувати ефективну організаційну структуру, яка визначатиме повноваження кола відповідальних осіб, встановлюватиме центри їх фінансової відповідальності. Таким чином буде встановлено контроль над досягненням цілей підприємства, забезпечено отримання зворотних інформаційних зв'язків між підрозділами підприємства, встановлено дієвий контроль за якістю виконання покладених на них функцій, виконання яких забезпечує терміновість реагування на загрози настання кризових явищ, що є визначальним моментом в забезпеченні ефективності превентивних заходів антикризового управління на підприємстві.

Для управління процесом досягнення цілей ТОВ «Мінеральні води України» створюється фінансова структура через яку підприємство буде здійснювати керівництво центрами фінансової відповідальності. Фінансова структура є свого роду «комбінацією» організаційної структури і відповідальності за витрати і фінансові результати підприємства. Кожний підрозділ ТОВ «Мінеральні води України» розглядається за критерієм фінансової відповідальності, тобто за видом фінансового показника (дохід / витрати / прибуток / маржинальний прибуток / інвестиції), які він повинен

контролювати в процесі своєї діяльності, в наслідок чого він стає центром фінансової відповідальності ТОВ «Мінеральні води України». (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

### Фінансова структура управління ТОВ «Мінеральні води України»

Код розділу	Підрозділ	Назва центру відповідальності	Головні показники
1.1	Маркетинг	Центр витрат	1) Рівень зростання продажів; 2) Ефективність маркетингових та рекламних заходів; 3) Ефективність запровадженої системи знижок.
1.2	Логістика		1) Тривалість обороту запасів, дн.; 2) Затримки поставок, дн.; 3) Середній час поставки, дн.; 4) Рівень завантаження транспортних засобів; 5) Середні витрати на здійснення поставки товару; 6) Час руху товару від постачальника на склад
1.3	Економіки та фінансів		1) Рівень зростання ціни на вироблену продукцію; 2) Рівень відхилення понесених виробничих витрат від встановлених нормативів; 3) Змінні та постійні витрати на одиницю продукції; 4) Рівень скорочення витрат на виробництво (без шкоди якості); 5) Дотримання планової собівартості;
1.4	Технічний		1) Рівень витрат на обслуговування та ремонт транспортних засобів, грн.; 2) Час простою транспортних засобів, дн.; 3) Число комплектуючих, що закуповуються.
2.1	Маркетинг	Центр доходів	1) Рівень зростання продажів; 2) Ефективність маркетингових та рекламних заходів; 3) Ефективність запровадженої системи знижок.
2.2	Логістика		1) Тривалість обороту запасів, дн.; 2) Середній час на реалізацію товару, дн.; 3) Рівень завантаження транспортних засобів; 4) Ефективність поставок готової продукції.
2.3	Менеджер з продажу		1) Виконання плану продажів; 2) Кількість укладених контрактів.
3.1	Керівник підприємства	Центр прибутку	1) Рівень досягнення запланованого рівня прибутку; 2) Рівень співвідношення доходів і витрат.

## Продовження табл. 3.3

Код розділу	Підрозділ	Назва центру відповідальності	Головні показники
4.1	Керівник підприємства	Центр інвестицій	1) Величина капітальних вкладень; 2) Співвідношення між капітальними вкладеннями та рівнем зростання валового прибутку; 3) Рентабельність активів підприємства; 4) Термін окупності інвестицій.
5.1	Керівник проекту	Центр маржинального прибутку	1) Рівень маржинального прибутку проекту. 2) Співвідношення рівня витрат, понесених на закупівлю продукції до рівня доходу, отриманого від його продажу.
5.2	Менеджер з продажу		

Отже, запровадження запропонованої фінансової структури управління ТОВ «Мінеральні води України» дає можливість створити на підприємстві систему обліково-аналітичного забезпечення управлінських рішень; згрупувати та впорядкувати фінансові показники підприємства між його підрозділами для забезпечення ефективного функціонування системи антикризового управління; підвищити якість управління підприємством та удосконалити його систему контролю з чітким розподілом повноважень менеджерів підрозділів підприємства, що в свою чергу сприяє підвищенню мотивації працівників та зростанню ефективності роботи підприємства; встановлення цільових показників контролю; оперативно приймати управлінські рішення як в межах кожного підрозділу, так і всього підприємства.

Запровадження центрів фінансової відповідальності дасть змогу отримати позитивний ефект в сфері продажів підприємства шляхом складання бюджету продажів, розподілу витрат в межах реалізованих товарів та окремих клієнтів, завдяки чому стає можливим отримання інформації про прибутковість продажів окремих товарів та операцій з окремими клієнтами, оптимізація асортиментної лінії підприємства, запровадження системи мотивації менеджерів, шляхом прив'язки їх заробітної плати до виконання індивідуального плану продажів. У фінансовій сфері підприємства це дасть змогу контролювати рух грошових коштів, скоротити касові розриви та

зменшити рівень дебіторської заборгованості підприємства, коректно прогнозувати фінансові результати підприємства.

Формування центрів фінансової відповідальності на підприємстві дає змогу створити ключові показники ефективності ТОВ «Мінеральні води України» (табл. 3.4)

Таблиця 3.4

**Ключові показники ефективності ТОВ «Мінеральні води України»**

№	Сфера застосування КПІ	Назва КПІ
1	КПІ ефективності продажів	<ul style="list-style-type: none"> <li>Виконання плану продажів, %</li> <li>Обсяг середньоденної реалізації, тис. грн.</li> <li>Середній рівень продажу на одного менеджера, тис. грн.</li> <li>Обсяг середньоденної реалізації з відстрочкою платежу, тис. грн.</li> </ul>
2	КПІ ефективності маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> <li>Динаміка зростання продажів, %</li> <li>Частка прибутку отриманого за рахунок залучення нових клієнтів, тис. грн.</li> <li>Рентабельність маркетингових інвестицій, тис. грн.</li> </ul>
3	КПІ управління запасами	<ul style="list-style-type: none"> <li>Середньоденна потреба в товарі, шт.</li> <li>Тривалість обороту запасів, днів</li> <li>Розмір запасів, тис. грн.</li> <li>Середній час поставки, днів</li> </ul>
4	КПІ ефективності діяльності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>Виручка від реалізації продукції, тис. грн.</li> <li>Собівартість реалізації, тис. грн.</li> <li>Рівень дебіторської заборгованості за товари, тис. грн.</li> <li>Рівень відхилень фактичних показників діяльності від планових, %</li> </ul>

Встановлення контролю за ключовими показниками ефективності продажів, ефективності маркетингу, управління запасами ТОВ «Мінеральні води України» та в цілому за показниками ефективності підприємства дасть змогу побудувати ефективну систему контролінгу, яка не допустить розвиток кризових явищ на підприємстві.

Отже, запропонована програма антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України» дає змогу запровадити на підприємстві систему



контролінгу для забезпечення постійного контролю фінансового стану підприємства, проводити діагностику і прогнозування ймовірності виникнення кризових явищ та кризового стану, здійснювати аналіз ризиків підприємства та їх вплив на фінансову ситуацію, створити ефективну систему інформаційного забезпечення з центрами фінансової відповідальності.

Таким чином, реалізуючи програму антикризового управління, підприємство має можливість обрати антикризову стратегію ТОВ «Мінеральні води України».

### **3.3 Запровадження антикризової стратегії на підприємстві**

Для вдосконалення антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України» необхідно запровадити антикризову стратегію, що забезпечить успішну реалізацію програми антикризового управління шляхом систематичного отримання інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, встановлення контролю над всіма бізнес-процесами підприємства для своєчасного усунення виявлених загроз.

З цією метою ТОВ «Мінеральні води України» необхідно запровадити стабілізаційну стратегію антикризового управління – реінжиніринг бізнес-процесів, що допоможе здійснити перехід в управлінні від окремих операцій до міжфункціональних бізнес-процесів шляхом переосмислення бізнес-процесів підприємства.

ТОВ «Мінеральні води України» має розробити власну бізнес-модель підприємства, керуючись при цьому моделлю Остервальдера, яка включає в себе дев'ять блоків, що охоплюють основні сфери бізнесу: взаємодія зі споживачами, надання пропозиції, інфраструктура та фінансова ефективність підприємства.

Отже, зобразимо бізнес-модель ТОВ «Мінеральні води України» у вигляді таких дев'яти структурних блоків:

1. Клієнтські сегменти: ТОВ «Мінеральні води України» виділяє споживчі сегменти за прикладом багатопрофільного підприємства, адже здійснює обслуговування двох різних споживчих сегментів: споживачів напоїв та клієнтів, що здійснюють замовлення транспортних засобів. У межах кожного профілю спостерігається дрібне сегментування, виділені сегменти ринку, що незначною мірою відрізняються один від одного. Так, відділи, що відповідають за торгівлю напоями, виділяють групи клієнтів за величиною обсягів здійснюваних замовлень або залежно від мети їх закупівлі: для здійснення роздрібної торгівлі, для подальшого перепродажу; залежно від регулярності замовлень; залежно від виду замовленої продукції: алкогольні або безалкогольні напої; напої масового споживання або ексклюзивні напої; клієнти, що віддають перевагу імпортним товарам або товарам вітчизняного виробництва. Також за окремими групами виділяє споживачів відділ транспорту: клієнти, що здійснюють замовлення на регулярні та тимчасові перевезення; клієнти, які здійснюють замовлення на перевезення вантажів по території України або за її межами.

2. Ціннісна пропозиція: цінність послуг, що надаються ТОВ «Мінеральні води України» для споживача складається з таких елементів як: зручність та вигідність для клієнтів – підприємство забезпечує швидкість доставки, адже має понад 30 складських приміщень, що розташовані у найбільших містах України, із них 5 складів – м. Київ; час доставки здійснюється з урахуванням індивідуальних побажань клієнтів. Особливу цінність формує представлений підприємством асортимент напоїв, що є найширшим в Україні, включаючи в себе всю лінійку напоїв, які виготовляються в Україні та ексклюзивний імпорт, також є можливість здійснення попереднього індивідуального замовлення імпортних напоїв, які не представлені у ТОВ «Мінеральні води України», але клієнт бажає оформити їх замовлення. Підприємство пропонує велику кількість акційних пропозицій та доступні ціни, що є нижчими, ніж у його безпосередніх

конкурентів. Послуги, що надає ТОВ «Мінеральні води України», є доступними для різних груп та категорій населення.

3. Канали збуту: ТОВ «Мінеральні води України» використовує як власні, так і партнерські канали збуту. Власні канали збуту поділяються на прямі – продаж напоїв через торгових агентів. Партнерські канали збуту представлені оптовиками, роздрібними мережами, партнерськими магазинами.

4. Взаємовідносини з клієнтами: ТОВ «Мінеральні води України» вибудовує взаємовідносини з клієнтами за принципом персональної підтримки кожного з клієнтів. Клієнти напряму спілкуються з представниками компанії, отримуючи від них допомогу в процесі здійснення замовлення та його доставки. Зв'язок клієнтів і представників здійснюється через офіси ТОВ «Мінеральні води України», колл-центри, мережу інтернет.

5. Потоки надходження доходів: у діяльності ТОВ «Мінеральні води України» виокремлюється два типи потоків доходів: дохід від здійснення разових замовлень споживачів; регулярний дохід від періодичних платежів, що надходять від постійних клієнтів за виконання замовлень. Потоки доходів ТОВ «Мінеральні води України» утворюються шляхом здійснення продажу напоїв та надання власних транспортних засобів в оренду. Ціни на послуги та товари підприємства змінюються залежно від умов ринку, адже на підприємство продукція для продажу надходить безпосередньо від виробників. Між партнерами ціни реалізації встановлюються в процесі переговорів, існують різноманітні акційні пропозиції для постійних клієнтів компанії та для залучення нових споживачів.

6. Ключові ресурси: ключові ресурси ТОВ «Мінеральні води України» можна класифікувати наступним чином:

- Матеріальні ресурси - складські приміщення, холодильники, офісні приміщення, гаражі, транспортні засоби, мережі дистрибуції, мережа доставки товарів.

- Інтелектуальні ресурси – торгові марки, партнерські і клієнтські бази даних ТОВ «Мінеральні води України».

- Персонал – ТОВ «Мінеральні води України» формує штат висококваліфікованих спеціалістів та робочих. Висококваліфікований персонал працює у відділах маркетингу, логістики, фінансово - економічному відділах. Особливим вимогам мають відповідати менеджери вищої ланки, топ-менеджери, та керівники міжнародних проектів. Велике значення надається підбору водіїв відповідних категорій та досвіду роботи.

- Фінанси – господарська діяльність ТОВ «Мінеральні води України» потребує значного розміру фінансових ресурсів, які насамперед витрачаються на закупівлю готової продукції у виробника для її реалізації, логістичні (транспортні) витрати, витрати на оплату праці персоналу, маркетингові витрати. ТОВ «Мінеральні води України» здійснюють свою діяльність за рахунок власних фінансових ресурсів та короткострокових кредитів банків.

7. Ключові види діяльності ТОВ «Мінеральні води України»: управління відносинами з постачальниками; закупівля продукції у виробника для її подальшої реалізації; забезпечення каналів для збуту; побудова логістичних маршрутів поставки товарів; оновлення та поповнення партнерських та клієнтських баз даних; проведення маркетингових заходів; розробка акційних пропозицій для постійних клієнтів та по залученню нових споживачів; пошук нових міжнародних партнерів; участь в тендерах та виставках.

8. Ключові партнери: ТОВ «Мінеральні води України» створюючи партнерські союзи формує два типи партнерських відносин: стратегічне співробітництво між неконкуруючими компаніями (маркетинговими компаніями, мережами магазинів роздрібної та оптової торгівлі), відносини ТОВ «Мінеральні води України» як оптового закупівельника з виробниками для здійснення подальшого продажу (реалізації) готової продукції – напоїв. Основними мотивами створення партнерських відносин ТОВ «Мінеральні

води України» є забезпечення підприємства ресурсами ( готовою продукцією – напоями) для здійснення своєї господарської діяльності та здійснення її реалізації.

9. Структура витрат: здійснення основного виду діяльності підприємства передбачає великий об'єм витрат, як постійних так і змінних, що потребують постійного контролю. Значна мінімізація витрат відбувається за рахунок ефекту масштабу: продаємо багато та всім. Реалізація відбувається за умови, чим більше купуємо – тим більшу знижку отримуємо. Тому логічним є той факт, що компанія орієнтована на збут, а не на покращення якості продукції та послуг, що надаються.

Отже, запропонована бізнес-модель ТОВ «Мінеральні води України» реалізовує можливість успішного впровадження антикризової програми підприємства для попередження можливості виникнення кризових явищ, встановлення постійного моніторингу та контролю за фінансово-економічним становищем ТОВ «Мінеральні води України».

Діагностика кризового стану та загрози банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» показала, що основною проблемою підприємства є його нестійка платоспроможність, яка спричиняється великою кількістю запасів.

Відповідно до цього та з метою вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України» підприємство має запровадити управління запасами, що передбачає оптимізацію їх розміру та рівня.

Даний інструмент управління має включати заходи з управління запасами, визначення необхідних параметрів управління запасами та їх значень, визначення періодичності замовлень, вибір розміру партії замовлення, вибір моменту розміщення замовлення, організація запасу та його поповнення.

Управління запасами ТОВ «Мінеральні води України» повинне передбачати постійний моніторинг ключових питань управління:

- який асортимент продукції варто тримати на складі?
- яку продукцію варто замовляти при необхідності?

- скільки продукції необхідно замовляти для забезпечення безперервного процесу реалізації на конкретний період?
- яка система контролю рівня запасів буде найбільш ефективна?
- як знизити витрати на закупівлю продукції і на її зберігання?
- яким буде можливий розмір збитків підприємства у разі, якщо у потрібний момент якоїсь продукції на складі не виявиться?

Відповідно до цього на підприємстві має здійснюватися контроль за рухом запасів продукції різної номенклатури та асортименту; проводиться оцінка параметрів системи управління запасами між замовленнями за такими показниками: потреба у продукції, інтервал часу між замовленнями, час поставки, можлива затримка поставки, очікувана щоденна потреба в запасах продукції, очікувана потреба за час поставки, розмір страхового запасу, розмір замовлення.

Отже, запровадження антикризової стратегії управління запасами дасть змогу нормалізувати фінансове становище ТОВ «Мінеральні води України» для запобігання загрози банкрутства та розвитку кризових явищ.

Розробка ефективної моделі антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України», реалізація превентивних заходів антикризової програми підприємства, запровадження антикризової стратегії реінжинірингу бізнес-процесів та управління запасами мають сприяти забезпеченню ефективного розвитку підприємства та запобігати розвитку кризової ситуації.

З метою аналізу ефективності запроваджених превентивних заходів антикризового управління спрогнозуємо основні показники звіту про фінансовий стан підприємства, фінансові результати його діяльності, здійснимо прогнозну оцінку ймовірності виникнення кризових явищ та загрози банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» на 2018 рік та простежимо динаміку змін.

Результати прогнозування звіту про фінансовий стан ТОВ «Мінеральні води України» на 2018 рік наведені в табл. 3.5.

*Таблиця 3.5*

**Прогнозування звіту про фінансовий стан ТОВ «Мінеральні води України» на 2018 р., тис. грн.**

Актив	Код рядка	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення
				2018 / 2017 рр.
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	-	-	-
- первісна вартість	1001	64,0	64,0	-
- накопичена амортизація	1002	64,0	64,0	-
Основні засоби:	1010	2312,0	1881,7	- 430,3
- первісна вартість	1011	6641,5	7579,8	938,3
- знос	1012	4329,5	5698,1	1368,6
Відстрочені податкові активи	1045	65,0	65,0	-
Усього за розділом I	1095	2377,0	1946,7	- 430,3
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	25689,0	36383,6	10694,6
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	14478,0	10858,5	- 3619,5
Дебіторська заборгованість за рахунками:				
- за виданими авансами	1130	477,5	358,1	- 119,4
- з бюджетом	1135	3655,0	2741,3	- 913,7
- у т.ч. з податку на прибуток	1136	62,5	46,9	- 15,6
Гроші та їх еквіваленти:	1165	302,5	378,1	75,6
Витрати майбутніх періодів	1170	360,5	270,4	- 90,1
Інші оборотні активи	1190	114,5	85,9	- 28,6
Усього за розділом II	1195	45077,0	51075,8	5998,8
Баланс	1300	47454,0	53022,5	5568,5
<b>Пасив</b>				
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований капітал	1400	60,0	60,0	-
Додатковий капітал	1410	19840,0	22901,5	3061,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	605,5	699,2	93,7
Усього за розділом I	1495	20505,5	23660,8	3155,3
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	9225,0	10260,1	1035,1
Поточна кредиторська заборгованість				
- товари, роботи, послуги	1615	16959,5	18861,5	1902
- розрахунками з бюджетом	1620	39,5	31,6	- 7,9
- розрахунками зі страхування	1625	20,0	20,0	-

## Продовження табл. 3.5

Пасив	Код рядка	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення
				2018 / 2017 рр.
- за одержаними авансами	1635	374,0	60,0	- 314
Поточні забезпечення	1660	129,5	50,5	- 79
Інші поточні зобов'язання	1690	118,0	55,0	- 63
Усього за розділом III	1695	26948,5	29361,7	2413,2
Баланс	1900	47454,0	53022,5	5568,5

Отже, внаслідок вдосконалення системи антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України» у 2018 році в активах підприємства прогнозується зростання запасів, що дасть змогу збільшити обсяг реалізації товарів, зменшення дебіторської заборгованості на 4668,3 тис. грн. та зростання грошових коштів на 75,6 тис. грн. для підвищення стійкості платоспроможності підприємства. Загалом активи підприємства збільшаться на 5568, 5 тис. грн.

Прогнозується, що порівняно з фактичними результатами власний капітал ТОВ «Мінеральні води України» збільшиться на 3155,3 тис. грн., поточні зобов'язання і забезпечення зростуть на 2413, 2 тис. грн.

Результати прогнозування фінансових результатів ТОВ «Мінеральні води України» на 2018 рік наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Прогнозування звіту про фінансові результати ТОВ "Мінеральні води України" на 2018 р., тис. грн.**

Стаття	Код рядка	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення
				2018 / 2017 рр.
1	2	3	4	5
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	254932	316316	61384
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	217202	266799	49597
Валовий прибуток	2090	37730	49516	11786
Інші операційні доходи	2120	125	89	-36
Адміністративні витрати	2130	1337	1776	439



## Продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5
Витрати на збут	2150	33310	42321	9011
Інші операційні витрати	2180	338	455	117
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	2190	2870	8862	5992
Інші фінансові доходи	2220	38	55	17
Інші доходи	2240	13	6	-7
Фінансові витрати	2250	2667	7536	4869
Фінансові результати до оподаткування: прибуток	2290	254	684	430
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-67	-209	-142
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	187	474	287

У 2018 році прогнозується зростання виручки від реалізації товарів на 61384 тис. грн., валового прибутку на 11786 тис. грн., що призведе до отримання ТОВ «Мінеральні води України» чистого прибутку в розмірі 474 тис. грн.

Прогнозовані результати звіту про фінансовий стан та фінансові результати діяльності ТОВ «Мінеральні води України» дають змогу здійснити прогнозну оцінку ймовірності виникнення кризових явищ та загрози банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» на 2018 рік.

Результати оцінки ймовірності виникнення кризових явищ та загрози банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» на 2018 рік наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогнозування показників ймовірності розвитку кризових явищ  
ТОВ «Мінеральні води України» на 2018 рік**

№	Рейтингове число багатофакторної моделі ймовірності виникнення кризових явищ	2017	2018	Висновок	Абсолютне відхилення
					2018 / 2017 рр.
1	2	3	4	5	6
1.	Рейтингове число R за моделлю Р. Сайфуліна і Г. Кадикова	2,67	3,86	Ймовірність банкрутства низька	1,19
2.	Рейтингове число Z за моделлю Л. Забродської	34,31	37,63	Ймовірність банкрутства дуже низька	3,32

## Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6
3.	Рейтингове число Z за моделлю Давидової-Белікова	8,26	8,42	Ймовірність банкрутства менше 10 %	0,16
4.	Рейтингове число ZМ за моделлю А.В. Матвійчука	4,24	4,91	Низька ймовірність банкрутства	0,67
5.	Рейтингове число ZТЕР за моделлю О. Терещенка	18,12	20,1	Банкрутство підприємству не загрожує	1,98
6.	Рейтингове число Z за методикою НБУ	3,34	3,54	Загроза дефолту відсутня	0,2

Отже, дослідивши ймовірність виникнення кризових явищ та загрози банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» у 2018 році по шести багатофакторних моделях, можна робити висновок про те, що, зважаючи на вищі значення рейтингового числа порівняно з фактичним значенням 2017 р., ймовірність банкрутства підприємства у 2018 році є практично мізерною.

Таким чином, ТОВ «Мінеральні води України» перебуватиме у відмінному фінансовому стані, не маючи загрози виникнення кризових явищ та банкрутства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Антикризове управління підприємством – це сукупність цілеспрямованих і послідовних управлінських дій, що спрямовані насамперед на раннє виявлення протиріч підприємства з зовнішнім середовищем або у його внутрішньому середовищі з огляду на окремі бізнес-процеси підприємства з своєчасною та правильною оцінкою факторів впливу з метою запобігання кризовим явищам на підприємстві; при наявності загрози настання кризового стану – на переорганізацію виконання окремих бізнес-процесів відповідно до поточних умов господарювання та усунення тимчасових фінансово – економічних ускладнень; при настанні кризового стану – на розробку механізму виходу з кризи, що передбачатиме застосування відповідних інструментів та процедур та глибоке переосмислення принципів діяльності підприємства.

Головною метою антикризового управління є попередження розвитку кризових явищ на підприємстві, забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на внутрішні фактори та зміни, спричинені зовнішнім середовищем через введення в дію антикризових інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати наслідки кризи.

Оцінка показників ефективності господарської діяльності ТОВ «Мінеральні води України» показала, що підприємство ефективно функціонує отримуючи при цьому прибуток, проте рентабельність його діяльності є низькою, що пов'язано з високим рівнем витрат, які забезпечують реалізацію господарської діяльності підприємства.

Оцінка груп показників ліквідності та платоспроможності підприємства і його фінансової стійкості свідчать про задовільний фінансовий стан підприємства, проте в процесі діяльності підприємства існує ризик виникнення таких факторів, що здатні негативно впливати на фінансовий стан та спричиняти банкрутство підприємства. Так, коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «Мінеральні води України» у 2015-2017 рр. менше 2, тобто

платоспроможність підприємства є низькою. Для підприємства оптимальне значення має бути більше 2, що пов'язано з великою часткою в оборотних активах підприємства запасів та високою дебіторською заборгованістю підприємства, тобто співвідношення між оборотними коштами та поточними зобов'язаннями має перебувати на вищому рівні. Значення коефіцієнта маневреності власного капіталу підприємства протягом 2015-2017 рр. відповідає оптимальному рівню і показує, що частина власного капіталу, яка використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби становить 0,83 у 2015 році та 0,88 у 2016-2017 роках. Зростання коефіцієнта пов'язано зі зростанням величини його оборотних активів. Дослідивши ймовірність банкрутства ТОВ «Мінеральні води України» за 2015-2017 рр., по п'яти багатофакторних моделях, можна робити висновок про те, що ймовірність банкрутства підприємства є дуже низькою та підприємство має задовільний фінансовий стан.

Результати дослідження свідчать про необхідність запровадження на підприємстві заходів з управління запасами підприємства, які складають найбільшу частину оборотних активів, та формування центрів фінансової відповідальності для підвищення рентабельності ТОВ «Мінеральні води України».

Відповідно до аналізу потенціалу виживання ТОВ «Мінеральні води України», антикризове управління підприємством може бути обмежене аналізом рівня економічної безпеки, моніторингом можливих загроз, визначенням пріоритетних напрямів подальшого розвитку підприємства.

Зважаючи на це, запропоновано запровадити на ТОВ «Мінеральні води України» оптимальну модель антикризового управління, яка направлена на раннє виявлення ознак кризових явищ та своєчасне реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства.

Для забезпечення реалізації оптимальної моделі антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України» необхідно запровадити комплекс антикризових управлінських дій, що включає в себе:

1) Здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства та аналізу фінансових показників з використанням трикомпонентного показнику фінансової ситуації, запровадження у використання чотирьох факторної моделі Л.Д. Забродської для прогнозування банкрутства підприємства.

2) Запровадження стратегії управління запасами, що передбачає оптимізацію їх рівня та розміру.

3) Розробка бізнес-моделі ТОВ «Мінеральні води України», яка забезпечує контроль всіх бізнес-процесів підприємства та допомагає прийняти рішення для своєчасного усунення виявлених загроз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

4) Здійснення якісного аналізу ризиків ТОВ «Мінеральні води України», проведення їх кількісної оцінки, визначення впливу ризиків на фінансову ситуацію, що складається на підприємстві.

5) Створення ефективної системи інформаційного забезпечення на підприємстві, яка допоможе покращити якість управлінської інформації, забезпечить її своєчасність та повноту надходження для ефективного використання на всіх етапах управління підприємством шляхом створення фінансової структури управління ТОВ «Мінеральні води України».

Реалізація заходів антикризового управління ТОВ «Мінеральні води України» дає можливість забезпечити його ефективне функціонування шляхом комплексного та системного управління всіма бізнес-процесами підприємства та його функціональними підрозділами, узгодженою роботою всіх рівнів управління підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризисное управление [Текст] : учеб. пособие для технических вузов / под ред. Е. С. Минаева, В. П. Панагушина. – М. : ПРИОР, 2011. – 432 с.
2. Антикризисове управління підприємством [Текст]: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; За заг. ред. З. Є. Шершньової. — К. : КНЕУ, 2012. — 680 с.
3. Антикризисове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання [Текст] : монографія / В.В. Коваленко, М.В. Суганяка, В.І. Фучеджи. – Одеса, 2013. – 381 с.
4. Бизнес-процессы. Как их описать, отладить и внедрить [Текст]: Практикум / Михаил Рыбаков. – К.: Издательство Михаила Рыбакова, 2016. – 323 с.
5. Білик М. Д. Сутність і оцінка фінансового стану підприємства [Текст] : навчальний посібник / М. Д. Білик. – К. : КНЕУ, 2012. – 325 с.
6. Бланк И. А. Антикризисное финансовое управление предприятием [Текст] / И. А. Бланк. — К. : Эльга, Ника-Центр, 2006. — 672 с.
7. Богданович О. Г. Аналіз ефективності діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу [Текст] / О. Г. Богданович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 25.
8. Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери [Текст]: навч. пос. / О.Ю. Бочко, В.Ф. Проскура. К.: Кондор, 2014. – 241 с.
9. Василенко В. О. Антикризисове управління підприємством [Текст] : навч. посібник / В. О. Василенко.– К.: ЦУЛ, 2013.– 504 с.
10. Вдовенко З. В. Методологические подходы к оценке эффективности деятельности субъекта хозяйствования [Текст] / З. В.

Вдовенко // Вестник Томского государственного университета. – 2013. – № 284. – С. 42 – 45.

11. Віханській.О. С. Стратегічне управління [Текст]: Учеб. / О. С. Віханській – М.: Инфра-М, 2014. – 256 с.

12. Гетьман О.О. Економіка підприємства [Текст]: Навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал.. – [2-ге вид.]. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.

13. Горова К. О. Значення аутсорсингу у сучасній економіці [Текст] / К.О. Горова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. – 2013. – №1(4). – Харків : ХНАДУ, 2013. – С. 13-19.

14. Діагностика рівня економічного потенціалу підприємства [Текст] / С. Б. Довбня, Н. Ю. Гічова // Фінанси України. - 2012. - № 4. - С. 88-97.

15. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації [Текст] / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно- економічного інституту. Економічні науки. – 2016. – Вип. 3. – С. 152-156.

16. Економіка підприємства [Текст]: підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К. : КНЕУ, 2011. – 528 с.

17. Економіка підприємства [Текст]: структурно-логічний навч. посібник / за ред. С. Ф. Покропивного. — К. : КНЕУ, 2011. – 398 с.

18. Економіка підприємства [Текст] : підручник / Г. О. Швиданенко, В. Г. Васильков, Н. П. Гончарова [та ін.] ; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. — К.: КНЕУ, 2012. — 598 с.

19. Захаренко Н.С. Проблеми та заходи щодо антикризового управління підприємствами в нестабільних умовах [Текст]: / Н.С. Захаренко // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2016. – Т. 21. – Вип. 7 (1). – С. 90–94

20. Зубко Т.Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку [Текст]: / Т.Л. Зубко // Економіка. Менеджмент. Бізнес : ДУТ, Київ -

2016 - №3 (17), С.81-88.

21. Иващенко Н. П. Экономика фирмы [Текст]: учебник : ИНФРА, 2013. – 528 с.
22. Иванюта С.М. «Антикризове управління підприємством» [Текст] – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 288 с.
23. Квасній Л.Г. Антикризове управління економічним потенціалом [Текст] / Л.Г. Квасній, Т.Й. Щербан // Бізнес Інформ. – 2012. –№ 5. – С. 248–250.
24. Коваленко О.В. Деякі аспекти сучасного антикризового управління промисловими підприємствами [Текст] / О.В. Коваленко // Экономика и управление. – 2013. – № 4. – С. 41 - 46.
25. Контролінг [Текст] : Навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, В. В. Лаврененко, О. Г. Дерев'янка, Л. М. Приходько. - К.: КНЕУ, 2008. – 264 с.
26. Кочеткова А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности) [Текст] / А. И. Кочеткова. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 484 с.
27. Кривовязюк І.В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства / І.В. Кривовязюк // Економіка та держава. – К.: 2011. -№10. С.43 – 47.
28. Кудненко А. В., Мороз Н. В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством [Текст] // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2012. - № 3(15). – с. 130-137.
29. Ладнай М.А. Роль антикризового управління в стабілізації діяльності підприємства [Текст] / М.А. Ладнай // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 4–6.
30. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: [монографія] / Л.А. Лахтіонова. – К. : КНЕУ, 2011. – 387 с.
31. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації [Текст] : / Т.М. Литвиненко / Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка. –2014. – Вип. 19.



– С. 46–55.

32. Лігоненко Л. О. Обґрунтування теоретичних засад економічного управління підприємством [Текст] / Л. О. Лігоненко // Бізнес інформ. — 2013 — № 5. — С. 227-231.

33. Мазаракі А. А., Касьянова А.О. Огляд запобіжних та кризорезистентних заходів антикризового управління підприємством [Текст] / А.О. Касьянова, А.А. Мазаракі // Економічний часопис – XXI. – 2015. С. 42 – 45.

34. Марченко О.І. Ассортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку [Текст] / О.І. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – №8 (63). — С. 117-123.

35. Масленніков О. Ю. Фінансова стратегія та планування в умовах становлення ринку [Текст] / О. Ю. Масленніков, А. Я. Шпачук // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – Л. : НЛТУ України. – 2015. – № 17(3). – С. 260–262.

36. Маховка, В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами [Текст] : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Маховка В. М. – Полтава, 2015. – 277 с.

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

38. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства: затв. постановою Міністерства економіки України від 19.01.2006 №14 [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>

39. Науменко А.П. Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс] / Науменко А.П., Гаврилко Т.О. – Режим доступу : <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/518/502>.
40. Павлюк В. І. Сутність та роль превентивного антикризового управління підприємствами торгівлі [Електронний ресурс] / В. І. Павлюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 4. – С. 136 – 140. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei\\_2013\\_4\\_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei_2013_4_24.pdf) 6.
41. Пащенко О.І. Сутність антикризового управління на підприємстві / О.І. Пащенко [Текст] // Управління розвитком. – 2013. – № 13. – С. 158–160.
42. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємства [Текст] / А.М.Поддєрьогін. — К: Центр учбової літератури, 2012. – 597 с.
43. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора [Текст] / Александр Остервальдер, Ив Пинье ; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблицер, 2012. – 288с.
44. Про затвердження Методики проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій: Рішення Агентства з питань запобігання банкрутству № 37 від 21.03.1997 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua>
45. Про затвердження Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями: Постанова Національного банку України № 35 від 30.06.2016 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. — Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16>
46. Прохорова В. В., Ярмолюк В.І. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством [Текст] // Економіка і управління. – 2013. - № 2. – с. 28-33.
47. Распопов В. М. Превентивное антикризисное управление [Текст]

: учеб. пособие / В. М. Распопов, В. В. Распопов. – М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2012. – 432 с.

48. Сергеева О.Р. Можливість криз і необхідність антикризового управління на вітчизняних підприємствах [Текст] / О.Р. Сергеева // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 1. – С. 70–73.

49. Скопенко Н.С. Сутність та основні етапи антикризового управління [Текст] / Н.С. Скопенко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2011. – № 31. – С. 81–84.

50. Смірнов К.Г. Теоретичні засади антикризового управління [Електронний ресурс] / К.Г. Смірнов, Л.С. Селиверстова // Технології та дизайн. – 2013. – № 1 (6). – Режим доступу : <http://knutd.com.ua/publications/pdf/TD/2013-1/13skgzau.pdf>.

51. Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 440 с.

52. Супрун, В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи [Текст] / В. О. Супрун // Фінансовий простір. – 2015. – №2(18). – С. 399-403.

53. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] : навч. посіб. / О. О. Терещенко. — К. : КНЕУ, 2011. — 560 с.

54. Управління ризиками підприємства [Текст] : опор. конспект лекцій / авт.: О. І. Кондратюк, О. М. Матусова, В. В. Адаменко — Київ : КНТЕУ, 2016. — 77с.

55. Финансовый менеджмент организации. Теория и практика [Текст] / [Н.Н. Никулина, Д.В. Суходоев, Н.Д. Эриашвили]. – М. : ЮНИТИ - ДАНА, 2009. – 422 с.

56. Фучеджи В. І. Особливості антикризового управління підприємством [Текст] / В.І. Фучеджи // Вісник соціально-економічних досліджень. – № 38. – 2016. – С. 361 – 366.

57. Холод З. М. Антикризове управління – система завчасної діагностики і захисту від кризових ситуацій / З.М. Холод, А.М. Штангрет // Наукові записки. – 2012. – № 7. – С. 124–127.
58. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством [Текст]: навчальний посібник / А.Д. Чернявський. – К. : МАУП, 2011. – 256 с.
59. Шевцова, О. Й. Антикризове управління щодо системи фінансового менеджменту підприємства [Текст] / О. Й. Шевцова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 7(4). – С. 132-236.
60. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства [Текст] / В. В. Шевчук // Бізнес Інформ. – 2015. – № 5. – С. 264-268.
61. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку [Текст] // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 4. – с. 173-180.
62. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління» [Текст] / В. В. Шпачук // Збірник наукових праці серія «Управління». – 2011. – № 1. – С. 33-42.
63. Юрик Н. Є. Причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах [Текст] / Н.Є. Юрик // Матеріали XVIII наукової конференції ТНТУ ім. І. Пулюя. Тернопіль. – 2014. – С. 230–231.