

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Розроблення програми антикризових заходів на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «ТЕРМЕКС», м. Чернівці)**

Студента 2 курсу 1м-4 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Управління бізнесом»

Ступака Віталія
Вікторовича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Присяжнюк Анна
Юріївна

Гарант освітньої програми:
кандидат технічних наук,
доцент

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Сутність та принципи антикризового управління на підприємстві.....	6
1.2 Методичний інструментарій антикризового управління на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ТЕРМЕКС»	20
2.1 Організаційно-економічний профіль та діагностика стану підприємства.....	20
2.2 Оцінка ефективності антикризового управління на підприємстві.....	27
РОЗДІЛ III. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ТЕРМЕКС»	34
3.1 Розробка програми антикризового управління для ТОВ «Термекс».....	34
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів в системі антикризового управління підприємством.....	40
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний рівень нестабільності економічного розвитку та зростання внутрішніх та зовнішніх загроз, що провокують дестабілізацію фінансового стану підприємства, вимагають від менеджменту впроваджувати екстрені заходи, які спрямовані на недопущення або вихід з кризи. Критична ситуація, яка склалась на багатьох вітчизняних підприємствах засвідчує неможливість їх існування без належної системи управління і в першу чергу антикризового. Тому, реалізація сучасної концепції антикризового управління залишається досить актуальною.

Актуальність розгляду проблематики антикризового управління підприємством визначається потребою у новітніх науково-обґрунтованих методах управління економічними процесами. Сьогодні відзначається падіння конкурентоспроможності багатьох вітчизняних підприємств, поглиблення довгострокової системної кризи, погіршення умов існування у глобальному фінансовому середовищі. Тому реалізація сучасної концепції антикризового управління дозволить підприємствам зменшити розмір можливого збитку, знизити ймовірність виникнення нових кризових ситуацій, активізувати потенціал протидії кризовим явищам, покращити адаптаційні можливості підприємств і зміцнити їх конкурентні позиції на ринку.

Питання антикризового управління фінансовою діяльністю підприємств висвітлено у працях І. О. Бланка, Т. А. Васильєвої, О. Т. Євтух, А. Г. Грязнової, А. П. Коваленко, В. В. Лігоненко, О. О. Терещенко, О. І. Школьник та ін. Ними досліджені і вирішено багато теоретичних та прикладних питань зумовлених особливим характером антикризового управління, спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємств.

Мета дослідження полягає в обґрунтування програми антикризових заходів на підприємстві для забезпечення його фінансово-економічної стійкості та ефективності управління.

Для реалізації мети було визначено такі *завдання*:

- узагальнити сутність і зміст антикризового управління підприємства;
- визначити методичний інструментарій антикризового управління на підприємстві;
- дослідити організаційно-економічний профіль та діагностика стану підприємства;
- оцінити ефективність антикризового управління на підприємстві;
- розробити програму антикризового управління для ТОВ «ТЕРМЕКС»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів в системі антикризового управління підприємством.

Об'єктом дослідження є система антикризового управління на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування і реалізації програми антикризових заходів на підприємстві.

Методи дослідження. В роботі використовувались методи дослідження: діалектичний, абстрактно-логічний і системного аналізу (теоретичні і методичні узагальнення, визначення сутності і функцій антикризового управління); розрахунково-конструктивний та порівняння (аналіз платоспроможності підприємства, ефективності діяльності та управління їх активами, оцінка фінансової стійкості та загрози банкрутства); імітаційного моделювання, аналітичного прогнозування (управління платоспроможністю підприємства).

Інформаційною базою дослідження були чинні Закони України, Постанови Кабінету міністрів України, офіційні матеріали Держкомстату України, періодичні видання, наукові збірки, монографії та наукові роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, які присвячені питанням антикризового управління. При виконанні роботи були використані дані статистичної звітності, фактичної внутрішньої і бухгалтерської звітності

підприємства ТОВ «ТЕРМЕКС», зокрема аналітичні дані балансу підприємства (ф.№1), звіт про фінансові результати (ф.№2), звіти про рух грошових коштів (ф.№3), звіти про власний капітал (ф.№4).

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретичних положень і розробці науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо розробки програми антикризових заходів для підприємства.

Практичне значення дослідження полягає в уточненні теоретичних положень та доповненні практичної основи формування та реалізації програми антикризових заходів. Розроблено програму антикризового управління та опрацьовано рекомендації щодо антикризового управління підприємством. Основні положення роботи являють собою рекомендації, які дозволяють проектувати систему антикризового управління для ТОВ «ТЕРМЕКС». Результати магістерської роботи можуть бути впроваджені в господарську практику ТОВ «ТЕРМЕКС».

Інформація про апробацію результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження опубліковані у студентському збірнику наукових праць «Методи ранньої діагностики кризи на підприємстві» (Додаток А.).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 51 сторінку, в т.ч.: 6 таблиць, 8 рисунків. Список використаних джерел містить 49 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 4 додатків, викладених на 5 сторінках.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та принципи антикризового управління на підприємстві

Запобігання кризових явищ та розробка заходів по виходу підприємства з кризи стали однією з найважливіших проблем управління. Підсистемою системи управління підприємством по нейтралізації та попередженню кризових явищ сьогодні прийнято вважати антикризове управління. Проте, в науковій літературі не існує єдиного тлумачення сутності поняття «антикризове управління».

В загальному розумінні, антикризове управління є специфічним напрямом управління, що вимагає застосування спеціальних методів, інструментів, форм управління (рис.1).

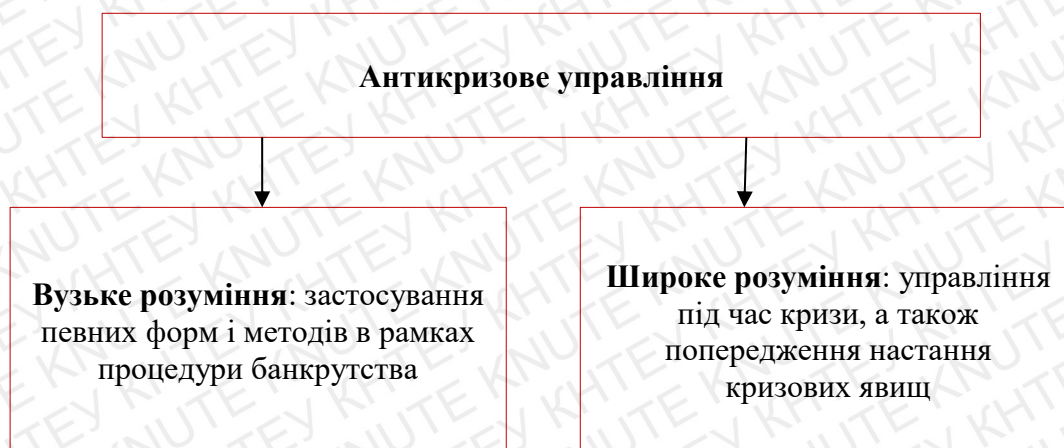


Рис.1.1. Сутність антикризового управління

Джерело: [6]

Відповідно до праці Е. М. Короткова антикризове управління – це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і

використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації [17, с.28].

Аналогічне визначення надає професор В. О. Василенко, «антикризове управління» – це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку» [17, с. 23].

Л. О. Лігоненко 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 [23, с. 37].

Автори А. Г. Грязнова, М. О. Федотова, А. М. Маринюк 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 дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів [14, с. 7].

Деякі вчені вважають, що сутність антикризового управління підприємством полягає в здатності керівництва до аналізу і регулювання механізму планування і розподілу прибутку. Основним проблемним питанням в кризовому стані підприємства є фінансування [3, с. 93]. Також зазначається, що важлива роль в антикризовому управлінні належить державі.

Проаналізувавши наявні трактування поняття “антикризове управління” можна виокремити наступні підходи:

- 1) антикризове управління розглядається як механізм банкрутства;
- 2) антикризове управління зводиться виключно до фінансового аспекту діяльності, на недопущення неплатоспроможності;
- 3) антикризове управління є невід’ємною частиною управління або застосовується лише на період подолання кризи;
- 4) в антикризовому управлінні провідна роль належить державі або взагалі не передбачена.

Отже, на основі вищевикладеного, можна зазначити, що сутність антикризового управління полягає у об’єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї та недопущення наступних кризових явищ.

Розглянемо принципи антикризового управління (рис. 1.2).

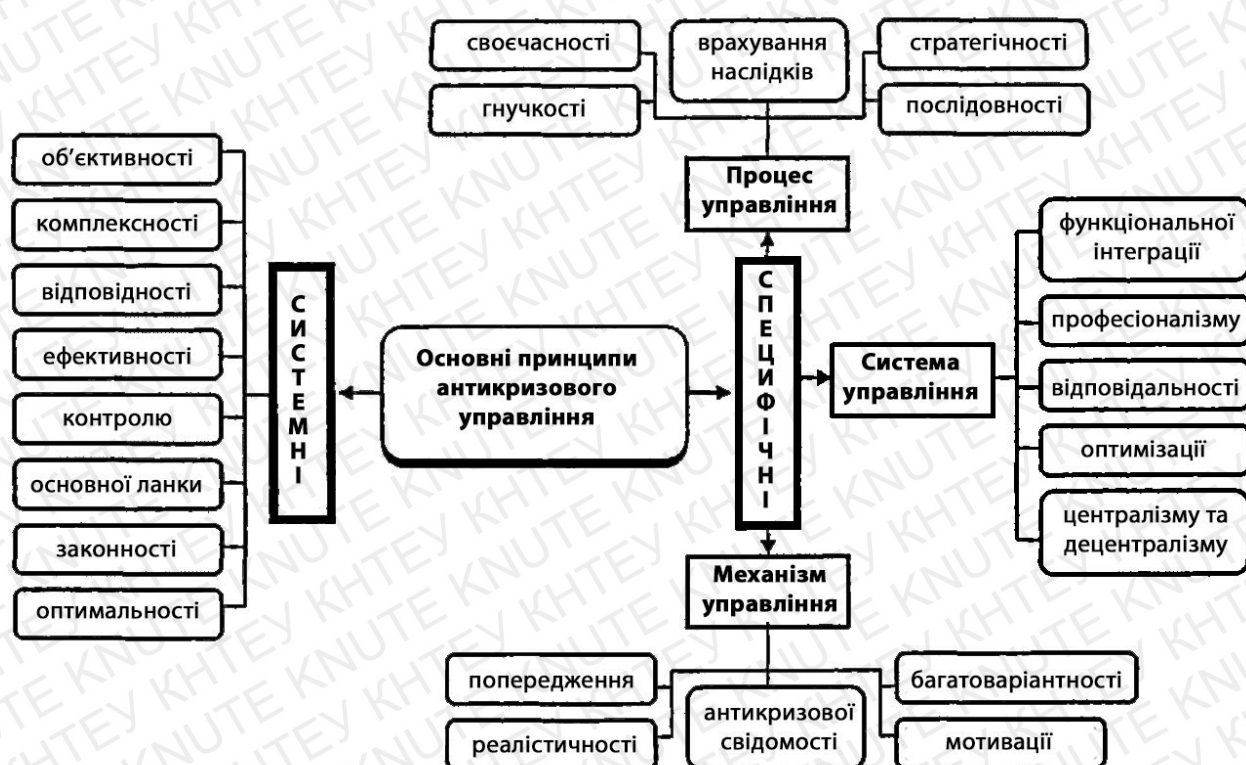


Рис.1.2. Принципи антикризового управління

Джерело: [36]

Під принципами управління прийнято розуміти об'єктивні правила управлінської поведінки, що впливають з потреб об'єкта управління і повертаються до нього у вигляді наукового знання, за допомогою якого реалізуються завдання управління, забезпечується підвищення ефективності його потенціалу, більш досконала організація відносин об'єкта управління з середовищем.

На основі джерел [11,18,22] були сформульовані основні принципи антикризового управління:

- постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства;
- принцип об'єктивності, використання якого передбачає врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу не тільки на зовнішні прояви, але й на глибинні першопричини виникнення кризових явищ;
- терміновість реагування на окремі кризові явища в фінансовому розвитку підприємства. Будь-яке зволікання при впровадженні відповідних заходів на підприємстві, що знаходиться в умовах кризи, може призвести до посилення кризового явища та його наслідків;
- формування управлінських рішень повинно здійснюватися на підставі оперативної і достовірної початкової інформації;
- необхідне чітке ранжування пріоритетних рішень для ліквідації проблем через обмеженість ресурсів і часу внаслідок виниклого кризового явища;
- принцип контролю, який передбачає здійснення постійного контролю за перебігом реалізації управлінських заходів з метою її постійної адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що змінюються в часі;
- принцип ефективності, сутність якого полягає у максимально можливому використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для

формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;

- принцип основної ланки, використання якого орієнтує на пошук та першочергове розв'язання основної проблеми (каталізатора кризи), посилення уваги до тієї сфери діяльності, яка обумовлює виникнення та поширення кризи або в якій подальше поглиблення кризи має найбільш негативний вплив на функціонування та життєздатність підприємства в цілому;

- принцип законності, який передбачає знання та використання в інтересах підприємства-об'єкта антикризового управління правових засад, що регламентують здійснення підприємницької діяльності, впровадження та розгляду справи про банкрутство, обумовлюють можливості фінансового оздоровлення та санації підприємств;

- принцип компетентності, передбачає, що реалізацією антикризового управління повинні займатися компетентні фахівці з модернізованої управлінської ієрархії згідно з вимогами кризової ситуації;

- кінцева орієнтація на діяльність в умовах після кризового розвитку.

Визначені принципи антикризового управління, доповнюючи та конкретизуючи один одного, можуть та повинні діяти тільки в системі.

Специфічні принципи антикризового управління диференціюються щодо механізму, процесу та системи управління. Під механізмом антикризового управління слід розуміти сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління – кризові явища. Основними принципами, на яких ґрунтується механізм антикризового управління, визнаються:

- 1) принцип опори на антикризову свідомість – розуміння негативних наслідків виникнення та поглиблення кризи для усіх суб'єктів антикризового процесу; найважливішими характеристиками свідомості є інтереси, цінності та мотиви діяльності, від яких залежить досягнення поставленої мети;

2) принцип антикризової мотивації діяльності – його суть полягає в переважному використанні засобів мотивації, спрямованих на розв'язання кризових проблем; адміністративні або організаційні заходи не підкріплені економічною та морально-етичною мотивацією, як правило, неефективні;

3) принцип упередженості в розв'язанні проблем – швидкість поглиблення кризових явищ на певному етапі виходить з-під контролю, зміни стають незворотними, тому механізм антикризового управління має бути орієнтованим насамперед на запобігання виникненню та поглибленню кризових явищ;

4) принцип багатоваріантності розробки можливих антикризових процедур з врахуванням фактора невизначеності і ризику реалізації окремих планових заходів, необхідність розробки альтернативних заходів обумовлюється, по-перше, їх можливою не результативністю, по-друге, ймовірністю змін у зовнішньому оточенні, внутрішньому потенціалі, цільовизначенні власників підприємства, внаслідок чого розроблений варіант антикризових дій буде визнаний як недоцільний або неможливий для реалізації;

5) принцип реалістичності в оцінці ситуації, успіхів або невдач, які мають місце; оцінюючи можливість подолання кризи необхідно спиратися на об'єктивну реальність. Інформація про будь-які позитивні зрушення, які мають місце і є результатом антикризових заходів, має розповсюджуватися серед персоналу.

В підсумку теоретичного дослідження сутності та принципів антикризового управління підприємством було встановлено, що антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування

підприємства. Дотримання сформульованих основних принципів проведення антикризового управління дозволить здійснювати його якомога ефективніше.

1.2 Методичний інструментарій антикризового управління на підприємстві

Основним засобом виживання підприємств є розроблення та впровадження ефективного механізму антикризового управління, важливе місце у якому займає діагностика його стану. В умовах нестабільного зовнішнього середовища перед підприємством постає завдання проведення діагностики діяльності, виявлення та оцінки можливих напрямків розвитку.

Діагностиці кризового стану підприємств в економічній науці приділяється значна увага. Це зумовлене тим, що: криза певного суб'єкта господарювання призводить до порушення макроекономічної рівноваги; від того, наскільки об'єктивно проведено оцінку ступеня ймовірності банкрутства підприємства, залежить ринкова вартість підприємства, його інвестиційна привабливість, що також відбивається на економічних інтересах держави.

Слово «діагностика» в перекладі з грецького трактується як розпізнавання, визначення. Діагностика – визначення стану об'єкта чи явища за допомогою використання комплексу дослідницьких процедур та виявлення в них «вузьких» місць. Діагностика кризового стану підприємства – система цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства [32, с. 276].

Метою діагностики є встановлення діагнозу об'єкта досліджень, підготовка інформації про фінансовий стан підприємства на момент завершення дослідження та подання рекомендацій щодо розробки та впровадження необхідної антикризової політики. Аналіз літературних

джерел дає підстави стверджувати, що діагностику кризового стану підприємства можна здійснювати такими методами [33, с. 151]:

1. Аналітичний.
2. Експертний.
3. Лінійний.
4. Динамічне програмування.
5. Діагностика на моделях.

Аналітична діагностика включає використання методів комплексного економічного аналізу та аналізу статистичної інформації під час проведення діагностичних досліджень.

Експертна діагностика передбачає узагальнення інформації та оцінку фінансового стану підприємства експертами. При такій діагностиці проводяться спеціальні експертні опитування та використовуються методи експертних оцінок. Діагностика банкрутства, залежно від методів здійснення, поділяється на дві основні системи:

- 1) система експрес-діагностики банкрутства;
- 2) система фундаментальної діагностики банкрутства.

Під час здійснення експрес-діагностики оцінка кризових параметрів фінансового розвитку підприємства проводиться постійно та здійснюється на базі даних його обліку по стандартних алгоритмах аналізу. Система експрес-діагностики забезпечує раннє виявлення ознак кризового розвитку підприємства і дозволяє вчасно прийняти оперативні заходи з їх нейтралізації.

За умов глибокої кризи чи фінансової катастрофи цю систему потрібно доповнювати системою фундаментальної діагностики. Фундаментальна діагностика використовує методи факторного аналізу та прогнозування. Внаслідок проведення такої діагностики банкрутства відбувається: поглиблення результатів проведеної оцінки кризових параметрів фінансового розвитку підприємства, підтвердження отриманої попередньої оцінки

масштабів кризового фінансового стану підприємства, прогнозування можливих негативних наслідків та оцінка здатності підприємства нейтралізувати загрозу банкрутства за рахунок власного ресурсного потенціалу. Отже, фундаментальна діагностика банкрутства дозволяє обрати ефективні методи майбутнього фінансово-економічного оздоровлення підприємства.

Під лінійним методом розуміють математичний прийом, що дозволяє оптимізувати той чи інший процес, збільшувати прибутки та ефективно використовувати наявні ресурси підприємства.

Динамічне програмування містить три етапи:

- 1) побудова математичної моделі;
- 2) вирішення управлінської задачі;
- 3) аналіз та узагальнення отриманих результатів

Методичне забезпечення діагностики кризового стану характеризуються великою різноманітністю підходів та інструментів її проведення. Це обумовлює доцільність їх класифікації та систематизації з метою об'єднання різноманітних методичних підходів в окремі групи, визначення спільних рис і недоліків, що притаманні окремим розробкам. Більшість авторів [5-17] виокремлюють два підходи до діагностики кризи підприємства:

- використання багатофакторних моделей та методів;
- порівняльний аналіз показників діяльності.

Наукові методик діагностики кризи розробляються для практичного використання на вибір і у разі потреби фінансовими аналітиками, менеджерами, спеціалістами з антикризового управління. Залежно від напрямку дослідження (функціонального спрямування оцінних показників) методичні підходи до проведення діагностики можуть бути орієнтовані на дослідження таких сфер діяльності підприємства [15]:

- 1) фінансово-майновий стан;

- 2) результати господарської діяльності підприємств за основними видами (операційної, фінансової, інвестиційної);
- 3) організація управління підприємством;
- 4) ресурсний потенціал підприємств;
- 5) комбінований підхід (збалансована система діагностичних показників за різними аспектами діяльності підприємства. Найбільш ефективним і доцільним, на нашу думку, є комбінований підхід, який дає можливість узагальнити вплив як усіх складових, так і кожної зокрема на виникнення та перебіг кризових явищ. Використання лише фінансових показників за звітністю підприємства характеризує лише поточний стан на певну дату і не дає змоги виокремити основні чинники, які його спричинили. Більш доцільним є сумісне використання економічних і фінансових показників навіть у разі експрес-діагностики.

Будь-яка методика оцінювання кредитоспроможності є, по суті, методикою прогнозування банкрутства. На заході практикують кількісні індикатори кризи, розроблені для підприємств Великобританії і США – багатофакторні моделі економістів Ліса, Таффлера, Тішоу та ін. Однак потрібно зазначити, що за наявності всіх переваг цих моделей вони побудовані на основі вивчення поведінки компаній в умовах західного розвитку (законодавчо-правове поле, державне регулювання, умови функціонування і розвитку), що значно відрізняються від умов середовища в Україні.

Побудова багатофакторних моделей для української економіки досі залишається проблемною через: нестабільність і недосконалість нормативно-законодавчої бази, низьку якість та ступінь інформативності фінансово-звітної документації, необ'єктивні статистичні дані та їх обмеженість стосовно потенційних банкрутів. Як наслідок, більшість чинників, що впливають на економічну стійкість підприємств, залишаються не врахованими.

Крім того, моделі, побудовані на основі дискримінантного методу за статистичними даними підприємств конкретної країни, можуть бути використані лише в межах конкретного регіону. Ці моделі можна буде використати як підхід до побудови вітчизняної системи оцінювання ймовірності банкрутства, але необхідно враховувати особливості макро-, мезо- та мікросередовища.

Переважає більшість моделей побудована на виокремленні певного результативного показника. Так, моделі Конана, Гольдера, Тафлера орієнтовані на фактор фінансової стійкості, який пов'язаний із фінансовою структурою підприємства, ліквідністю, залежністю підприємства від кредиторів та інвесторів. У цих моделях під час прогнозування банкрутства автори надають перевагу показникам ліквідності, коротко-, довгострокової заборгованості та платоспроможності.

Однак високі результати, які показують моделі, реальні лише для умов, в яких вони були розроблені. Для ефективного використання таких моделей в Україні необхідна їх відповідність стандартам бухгалтерського обліку, фінансової звітності і показника міжнародної практики за наявності стабільної нормативно-законодавчої бази та прозорих умов господарювання.

Професор Е. І. Альтман застосував прямий статистичний метод, що дозволив оцінювати важелі окремих розрахункових показників, що були включені в модель як змінні. У своїх дослідженнях Е. Альтман використовував дані стабільних компаній, а також методи дискримінантного аналізу для оцінки рівня комерційного ризику. Його метою було визначення можливостей використання моделі для диференціації фірм, перед якими не стоїть загроза банкрутства, і компаній з високою ймовірністю майбутнього краху. Спочатку Альтман включив у свою модель 22 фінансові коефіцієнти (незалежних змінних), які згодом скоротив до 5 найбільш важливих.

Моделі Альтмана, Спрінгейта та Ліса оцінюють схильність підприємства до банкрутства на основі показників ділової активності та

рентабельності. У таких моделях зазначені показники домінують як за кількісним складом, так і за важливістю впливу на кінцевий результат. Їх широке використання в міжнародній практиці обумовлене такими перевагами [7], як:

- доступність аналітичної інформації для розрахунку показників;
- можливість прогнозування банкрутства та визначення зони ризику;
- висока точність результатів на основі використання кількісних показників.

Простим для застосування та поширеним прийомом діагностики банкрутства є побудова балансових (агрегатних) моделей оцінки фінансового стану. Під агрегатами слід розуміти абсолютні оцінні показники, що розраховуються за спеціальними методиками на базі показників звітності та управлінського обліку підприємств [24]. Ідентифікація кризового стану та виявлення загрози банкрутства передбачає порівняння між собою певних агрегатів та формулювання діагностичного висновку за визначеними правилами оцінки (залежно від результатів порівняння). Найбільшого поширення набула балансова модель, описана у працях В. Ковальова та його послідовників.

Поглиблення діагностичних можливостей агрегатних (балансових) моделей може бути забезпечено таким чином:

- 1) розробка програмного забезпечення (найпростіше – засобами Excel for Windows) для реалізації даного методичного прийому. Програмне забезпечення має не тільки виконувати розрахункову частину діагностики, а й містити у своєму складі базу знань для надання користувачу змістовних повідомлень та рекомендацій;
- 2) розрахунок спеціальних оціночних показників, які характеризують ступінь досягнення (порушення) визначених нерівностей між агрегатними показниками, що надає можливість кількісно (у відсотках) оцінити ступінь

відхилення фінансового становища підприємства на момент оцінки від критеріальних меж кожного типу фінансової стійкості;

3) проведення не тільки оперативного, а й динамічного дослідження визначених агрегатних показників та співвідношень між ними, що дозволяє визначити напрямок руху підприємства в межах визначених типологічних стандартів оцінки фінансової стійкості.

Широке визнання для проведення діагностики кризи підприємств набули також матричні моделі ідентифікації стану підприємства, розроблені у працях французьких дослідників Франсона та Романа . Матричні моделі діагностики кризового стану та виявлення загрози банкрутства передбачають побудову діагностичної матриці, кожен квадрат якої характеризується певним співвідношенням показників господарсько-фінансової діяльності підприємства або розрахованих оціночних агрегатів ідентифікується як певний стан підприємства. У процесі діагностики стан підприємства та наявність загрози кризового стану визначається залежно від поточного місцезнаходження підприємства в межах матриці та ретроспективного аналізу зміни місцезнаходження (аналіз шляху).

Діагностування фінансової рівноваги підприємства базується на використанні спеціальних узагальнюючих показників:

- результату господарської діяльності;
- результату фінансової діяльності;
- результату фінансово-господарської діяльності.

Отже, стан більшості підприємств України характеризується як нестійкий, тому проблема кризового стану для вітчизняної економіки є актуальною. Поняття кризи містить кілька аспектів: неспроможність задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт, послуг та неможливість підприємств забезпечити обов'язкові платежі в бюджет та позабюджетні фонди.

Діагностика кризового стану являє собою процес дослідницьких процедур та допомагає виявити реальний стан підприємства. Завдяки проведенню діагностики на підприємствах можна отримати об'єктивну та точну інформацію стосовно фінансового стану підприємства з першоджерел. Рання діагностика та прогнозування ризику кризи відіграє важливу роль при прийнятті управлінських рішень, щодо подальшого розвитку діяльності суб'єкта господарювання. Це дає змогу попередити ряд ризиків, які тягне за собою кризовий стан, а саме: неплатоспроможність, неліквідність, недоотримання прибутку. Використання різноманітних методів діагностики банкрутства дозволяє отримати повну та достовірну інформацію стосовно об'єкта, що діагностується, проаналізувати та виявити недоліки у фінансовій політиці підприємства, визначити нові інноваційні стратегії та сформулювати висновки щодо фінансового оздоровлення підприємства.

Проведення діагностичного дослідження є одним із найбільш унікальних засобів отримання достовірної інформації та аналізу антикризового механізму управління. Діагностика кризового стану підприємств є особливо важливою, оскільки дозволяє вчасно застосовувати відповідні заходи для виявлення та ліквідації негативних тенденцій кризового розвитку підприємства.

РОЗДІЛ II.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ТЕРМЕКС»

2.1 Організаційно-економічний профіль та діагностика стану підприємства

Корпорація «ТЕРМЕКС» – міжнародна торгово-промислова група компаній, найбільший виробник водонагрівачів у світі. Вже майже 70 років Thermex залишається вірна своїй спеціалізації – виробництву опалювального та водонагрівального обладнання, і тому досягла в цій справі справжньої майстерності. Продукція компанії користується незмінним попитом, адже більшість людей прагнуть мати справу із лідером галузі. Величезний досвід та професійність реалізується у кожному аспекті діяльності – від передових технологій на виробництві до якісного клієнтського сервісу

Головним виробничим комплексом корпорації ТЕРМЕКС в Європі та країнах СНД є новітній завод в Україні, що оснащено високотехнологічним обладнанням. Площа заводу складає 60 000 м². Над його створенням працювали провідні інженери зі світовим ім'ям. 90% технологічних операцій на заводі автоматизовані та здійснюються за допомогою унікального роботизованого обладнання, що спеціально розроблено і впроваджено для ТЕРМЕКС.

Виробничі потужності компанії налаштовані на реалізацію ключових компетенцій «ТЕРМЕКС» – якість і надійність. Місце лідера галузі компанії забезпечують:

- багатоступінчастий контроль на кожному етапі виробництва
- комп'ютерна діагностика якості продукції
- дослідження, що проведені в лабораторних умовах і в умовах експлуатації

– інвестиції в інновації та довгострокові програми досліджень

Джерелом майна підприємства є грошові та майнові внески учасників; доходи від реалізації продукції, послуг, і інших видів господарської діяльності. На підприємстві виробничі, трудові та економічні стосунки трудового колективу з адміністрацією, питання охорони праці та соціального розвитку регулюються колективним договором.

Підприємство має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка у діяльності підприємства і у його господарській діяльності зокрема відіграє важливу роль. Вона включає в себе структуру управління, взаємозв'язок між різними її ланками та працівниками, розподіл функцій і влади, встановлення відповідальності кожного співробітника (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ТЕРМЕКС»

Джерело: побудовано за даними ТОВ «ТЕРМЕКС»

Ресурсне забезпечення підприємства відображено в активах балансу ТОВ «ТЕРМЕКС». Спочатку проаналізуємо склад і структуру необоротних

активів (табл. 2.1). В їх розрізі зосереджено основні засоби – 23,3% усієї структури балансу.

Таблиця 2.1

Динаміка необоротних активів ТОВ «ТЕРМЕКС»

Актив	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темпи росту, %	
				2017/16	2018/17	2017/16	2018/17
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи:							
- первісна вартість	1288,5	1044,5	1066	-244	21,5	0,81	1,020
- накопичена амортизація	-586,5	-1720	-3309,5	-1133,5	-1589,5	2,93	1,924
Незавершені капітальні інвестиції	828,5	869,5	1644,5	41	775	1,049	1,891
Основні засоби:							
- первісна вартість	141032	151943	158881,5	10911	6938,5	1,077	1,0456
- знос	104966,5	-111042	-116905	-6075,5	-5863	1,059	1,052
- інші фінансові інвестиції	253	230,5	104	-22,5	-126,5	0,911	0,451
Довгострокова дебіторська заборгованість	1288	1446,5	1128	158,5	-318,5	1,123	0,779
Відстрочені податкові активи	215,5	1000,5	1923,5	785	923	4,642	1,922

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

Залишкова вартість нематеріальних активів підприємства знижується – 2016/17 р.р. (-244 тис. грн.), що відповідно обумовлює зростання суми зносу. Така ситуація свідчить про швидкі темпи морального старіння комп'ютерів та професійного програмного забезпечення з логістики. За аналізований період підприємство оновило основні засоби, їх первісна вартість за 2018 р. зросла на 6938,5 тис. грн..

Зберігається тенденція зростання незавершених капітальних інвестицій. Темпи приросту складають 1,9% у 2013 р. така ситуація пояснюється діючим будівництвом нових виробничих площ підприємства та придбання устаткування, що не потребує монтажу. На підприємстві спостерігається скорочення довгострокової дебіторської заборгованості, про що свідчать зниження темпів її росту з 1,1% в 2017 р. до 0,79% в 2018 р.

Проаналізуємо оборотні активи балансу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оборотні активи ТОВ «ТЕРМЕКС»

Актив	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темпи росту, %	
				2017/16	2018/17		
II. Оборотні активи							
Запаси	24262,5	23675	25064	-587,5	1389	0,98	1,06
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	34533,5	59268	85816	24734,5	26548	1,72	1,45
Дебіторська заборгованість за рахунками:							
- за виданими авансами	3139,5	3349	5186	209,5	1837	1,07	1,55
- з бюджетом	17,5	154	594,5	136,5	440,5	8,80	3,86
Інша поточна дебіторська заборгованість	395	170	225	-225	55	0,43	1,32
Гроші та їх еквіваленти:	7959	4095,5	3368	-3863,5	-727,5	0,51	0,82

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності

В складі оборотних активів підприємства скоротились виробничі запаси з 2016 по 2018 рік скоротились на 587,5 грн.. В 2018 р. сума запасів зросла на 1389 тис. грн.. Дебіторська заборгованість за рахунками має тенденцію до зростання з 1,07% – 2016 р. до 1,55% у 2018 р.. В її структурі темпи росту дебіторської заборгованості з бюджетом мають найбільш строкаті показники: в 2017 р. – 8,8%, а в 2018 р. – 3,8%. Інша поточна дебіторська заборгованість зберігає тенденцію до скорочення. Зростання дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги у випадку ТОВ «ТЕРМЕКС» спричинене не порушенням фінансового циклу підприємства, а розширенням клієнтської бази, що є позитивною тенденцією.

Проаналізуємо пасиви підприємства, зокрема структуру його власного капіталу. В структурі власного капіталу підприємства динаміку зростання має нерозподілений капітал, приріст якого складає 1,21% щороку за аналізований період. Зростання нерозподіленого прибутку свідчить про

нарощення обсягів самофінансування та розширення інвестиційної діяльності ТОВ «ТЕРМЕКС». Аналіз структури позикового капіталу підприємства показав, що підприємство не використовує в своїй діяльності довгострокові кредити банків, тому проаналізуємо короткострокові зобов'язання (Додаток Б). Обсяг залучення короткострокових кредитів у господарську діяльність в 2018 р. скоротився на 3047 тис. грн., що є позитивною тенденцією. Зросли темпи росту поточної кредиторської заборгованості підприємства за роботи, товари і послуги – з 1,24% у 2017 р. відносно 2016 р. до 1,5% у 2018 р. відносно 2017 р..

В додатку В. відображено показники, які характеризують фінансові результати підприємства за аналізований період. В 2018 р. зафіксовано скорочення валового прибутку, що викликано підвищенням собівартості реалізації продукції, також в аналізованому періоді відбулось скорочення адміністративних витрат, про що свідчить зниження їх темпів росту з 2,05% до 0,87%. Аналіз чистого прибутку підприємства засвідчив його підвищення в 2018 р. проти 2017 р. на 3773 тис. грн.. Проте в 2017 р. рівень чистого прибутку ТОВ «ТЕРМЕКС» проти 2016 р. значно знизився, різниця становить – 1168,5 тис. грн., така ситуація пояснюється значним зростанням витрат на збут продукції. В цілому підприємство зберігає відносно стійкі показники господарської діяльності. Звіт про фінансові результати засвідчив, що підприємство не є збитковим, але темпи росту чистого прибутку є низькими.

Розраховані показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «ТЕРМЕКС» представлені на рис. 2.2. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами не виходить за межі оптимального значення, отже джерелом формування структури оборотних коштів є власний капітал.

Коефіцієнт фінансової автономії в усі роки, окрім 2017 року не є нижчим за критеріальне значення (0,5), це говорить про постійне збільшення фінансової стійкості підприємства та зниження рівня залежності від позикових джерел

фінансування. Такий же висновок ми можемо зробити, проаналізувавши коефіцієнт заборгованості, який демонструє нам частку позикового капіталу в загальному його обсязі. З 01.2018 року ми бачимо позитивну тенденцію зменшення позикового капіталу.

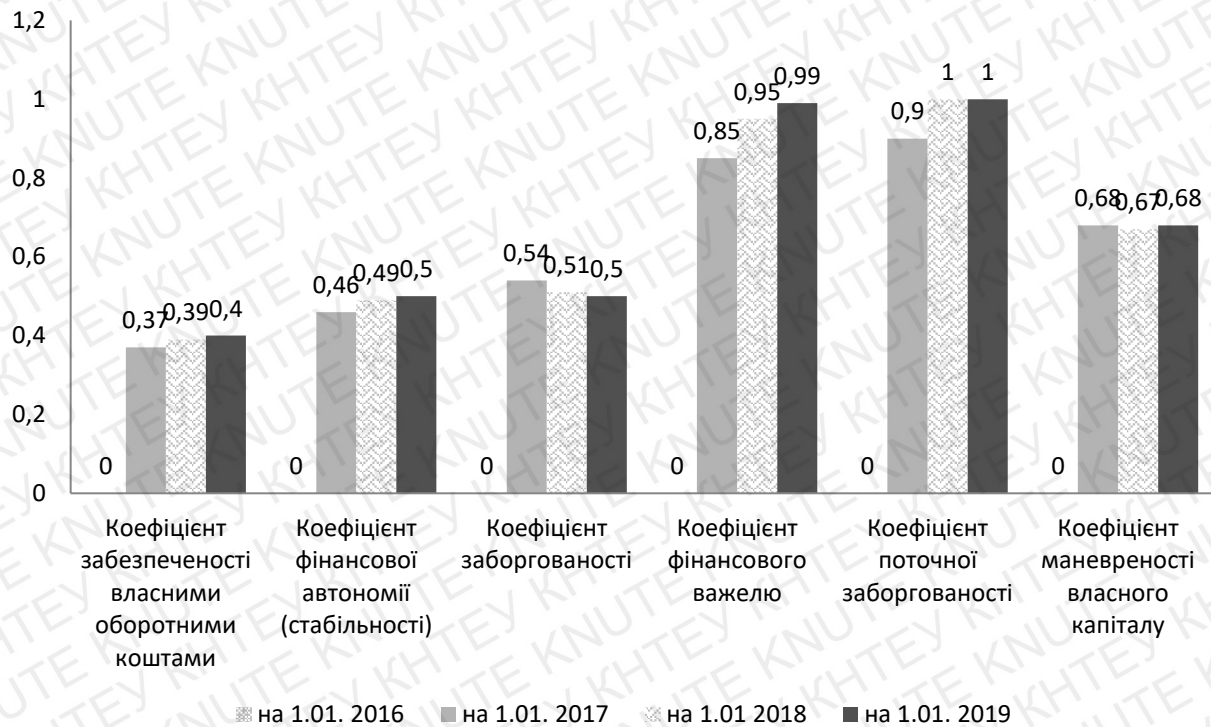


Рис. 2.2. Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «ТЕРМЕКС»

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності

Аналіз коефіцієнту фінансового важелю (рис. 2.2) дає нам оцінку наявності власних коштів на одиницю позикових, що забезпечує при необхідності їх повернення кредиторам. Коефіцієнт маневреності власного капіталу оцінює частку власного капіталу, що знаходиться в обороті, дозволяє вільно маневрувати цими засобами. Постійне збільшення, окрім 2017 року, показує на прискорення погашення дебіторської заборгованості та поточних зобов'язань.

Продовжимо наш аналіз в розрізі дослідження ліквідності та платоспроможності ТОВ «ТЕРМЕКС». Платоспроможність та фінансова стійкість є найважливішими характеристиками фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Чим вище стійкість

підприємства, тим більше воно незалежно від ринкової кон'юнктури і тим менше ризик опинитися в кризовому стані.

Ліквідність підприємства ТОВ «ТЕРМЕКС» в цілому є не досить задовільна (рис.2.3). Щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, то він не перевищує фактичне значення вищої межі діапазону критеріальних значень (0,2 – 1) , що є свідченням ефективності використання вільних грошових коштів. Але, фактичне значення даного показника є нижчим нижньої межі критеріальних значень, і це означає, що у підприємства спостерігається дефіцит найбільш ліквідних коштів для покриття власних поточних зобов'язань. Коефіцієнт покриття є найбільш узагальнюючим показником, який дає характеристику ліквідності всіх оборотних активів. Коефіцієнт покриття у 2016-2018 роках щорічно зменшувався. Зменшення цього показника – негативна тенденція для підприємства, тому, що зменшується сукупність можливостей для подальшого підприємства.

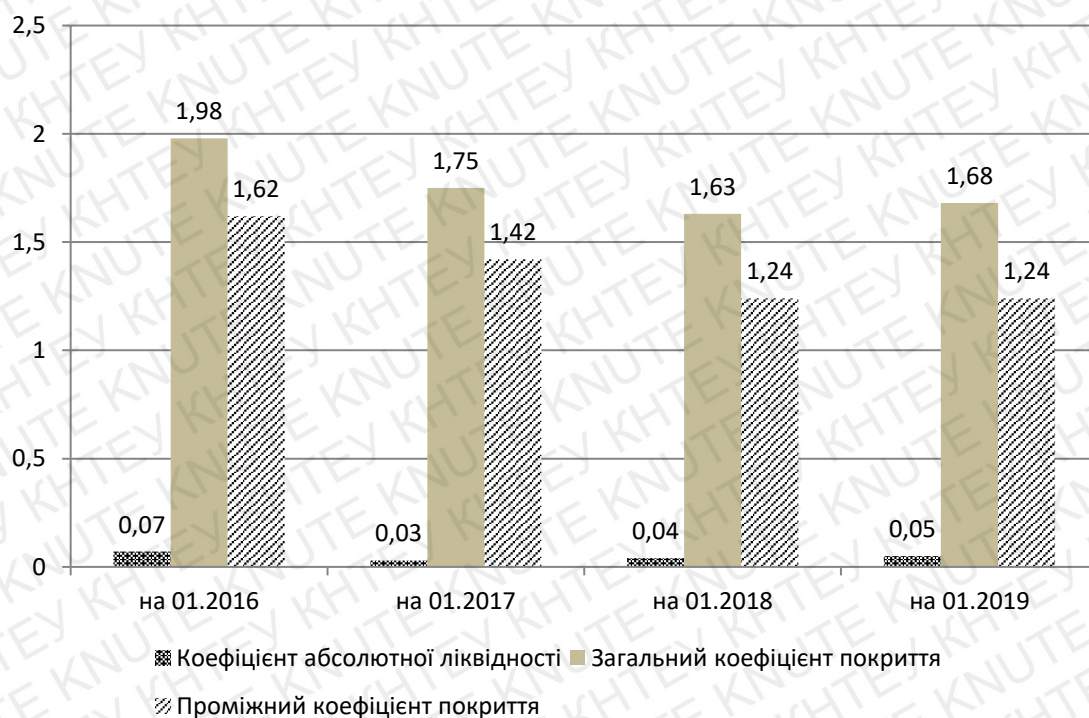


Рис. 2.3. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «ТЕРМЕКС»

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності

Проаналізуємо показники рентабельності підприємства ТОВ «ТЕРМЕКС» (Додаток Д). Коефіцієнт рентабельності активів у 2016-2018

роках коливається. Це пов'язано з коливанням чистого прибутку протягом цих досліджуваних років, при цьому сума активів підприємства стабільно збільшується. У 2016-2018 роках спостерігається зниження рентабельності активів, це відбувається за рахунок різкого зниження чистого прибутку підприємства, особливо у 2018 році. В цілому по підприємству ТОВ «ТЕРМЕКС» з 2016 року прослідковується тенденція щодо погіршення показників фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, платоспроможності, ділової активності та майнового стану.

2.2 Оцінка ефективності антикризового управління на підприємстві

У ринкових умовах господарювання особливої важливості набуває об'єктивна оцінка ефективності антикризового управління на підприємстві. Для її визначення розроблено безліч методик поглибленого аналізу та експрес-аналізу, які ґрунтуються на використанні абсолютних та відносних показників.

Оцінка ефективності антикризового управління підприємства передбачає визначення економічного потенціалу суб'єкта господарювання, що дає можливість забезпечити ідентифікацію його місця в економічному середовищі. Оцінка майнового і фінансово-економічного стану підприємства створює необхідну інформаційну базу для ухвалення управлінських і рішень щодо проблемних питань купівлі-продажу бізнесу, напрямів виробничого розвитку, залучення або здійснення інвестицій.

Комплексна оцінка ефективності антикризового управління є її характеристикою, отриманою в результаті комплексного дослідження, тобто одночасного та узгодженого вивчення сукупності показників, що відображають всі аспекти господарських процесів, і містить узагальнені висновки про результати діяльності. Основними її етапами є:

1. Формування системи оцінних показників;
2. Оцінка одиничних показників діяльності підприємства;
3. Синтез одиничних оцінок для отримання комплексної оцінки діяльності.

Слід зауважити, що переваги застосування такої методики аналізу полягають у його методологічній прозорості.

Найбільш вживаними методиками для проведення комплексної оцінки ефективності антикризового управління є методи дискримінантного факторного аналізу. При цьому, головним суперечливим моментом однофакторного дискримінантного аналізу є те, що значення окремих показників може свідчити про позитивний розвиток підприємства, а інших – про незадовільний. Така ситуація робить неможливою об'єктивну оцінку. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є застосування багатфакторного комплексного дискримінантного аналізу.

В процесі аналізу підбирається ряд показників, для кожного з яких визначається вага в так званій дискримінантній функції. У загальному вигляді алгоритм лінійної багатфакторної дискримінантної функції можна представити в такій формі [32]:

$$Z = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + \dots + a_nx_n, \quad (2.1)$$

де: $a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$ – коефіцієнти (ваги) дискримінантної функції;

$x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ – показники (змінні) дискримінантної функції.

Величина окремих ваг характеризує різний вплив окремих показників (змінних) на загальний фінансовий стан підприємства. Віднесення аналізованого підприємства до групи «хворих» чи «здорових» залежить від значення інтегрального показника, який є результатом розв'язку дискримінантної функції, а також від побудованої на основі емпіричних даних прямої поділу. Пряма поділу характеризує граничне значення Z -показника і слугує базою для розробки шкали інтерпретації одержаних значень Z .

Інтегральний показник ефективності антикризового управління підприємства обчислюється з використанням дискримінантних моделей. Вибір моделі інтегральної оцінки залежить від виду діяльності суб'єкта підприємництва. З метою аналізу слід розраховувати інтегральний показник за п'ять останніх календарних років. Функція має наступний вигляд [26]:

$$Z = 1,3 \cdot X_1 + 0,7 \cdot X_2 + 0,2 \cdot X_4 + 1,6 \cdot X_6 + 0,1 \cdot X_8 + 0,3 \cdot X_{10} - 2,6, \quad (2.2)$$

де: коефіцієнт покриття (X_1) – оптимальне значення коефіцієнта покриття становить від 1,5 до 2,5. Якщо значення коефіцієнта надто високе, то це свідчить про те, що підприємство неефективно використовує власний капітал та довгострокові позики, зокрема вкладає їх у запаси чи інші оборотні активи.

- Коефіцієнт фінансової незалежності (X_2);
- Коефіцієнт рентабельності операційного продажу за грошовим потоком (X_4);
- Коефіцієнт рентабельності активів за вільним грошовим потоком (X_6);
- Коефіцієнт рентабельності продажу (X_8);
- Коефіцієнт оборотності оборотних активів (X_{10}).

Розрахуємо вищенаведені показники для ТОВ «ТЕРМЕКС» та зведемо їх у таблицю 2.3.

Таблиця 2.3

Розрахунок індикаторів кризового стану ТОВ «ТЕРМЕКС»

	Показник	2014	2015	2016	2017	2018
X1	Коефіцієнт покриття	0,8	0,7	0,03	0,04	0,05
X2	Коефіцієнт фінансової незалежності	0,52	0,53	0,46	0,49	0,50
X4	Коефіцієнт рентабельності операційного продажу за грошовим потоком	0,14	0,14	0,09	0,11	0,09
X6	Коефіцієнт рентабельності активів за вільним грошовим потоком	-0,22	3,2	5,52	9,40	7,50
X8	Коефіцієнт рентабельності	0,12	0,09	0,19	0,16	0,08

	продажу					
X10	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	29,89	30,25	21,21	60,20	46,88
	Інтегральний показник	-0,5689	0,0885	0,5065	0,044	0,8257

Джерело: розраховано автором

Згідно критеріального порядку (табл. 2.4) проведемо оцінку ефективності антикризового управління підприємства: у 2014-2018 роках інтегральний показник за шкалою якості відповідає Z2, тобто зоні невизначеності з позитивною динамікою (від -1,28 до 0,98).

Таблиця 2.4

Шкала коригування коефіцієнта

Фактичне значення коефіцієнта	Скориговане значення коефіцієнта
До 2,50	Фактичне значення
2,51 – 2,99	2,5
3,00-4,00	2,0
Більше 4,0	1,5

Умовам діяльності підприємств в Україні також відповідає універсальна дискримінантна функція українського дослідника О. О. Терещенка [36]:

$$Z = 1,5 \cdot X_1 + 0,08 \cdot X_2 + 10 \cdot X_3 + 5 \cdot X_4 + 0,3 \cdot X_5 + 0,1 \cdot X_6, \quad (2.3)$$

де: X_1 = кошти / зобов'язання

X_2 = валюта балансу/зобов'язання

X_3 = прибуток/ валюта балансу

X_4 = прибуток / виручка від реалізації

X_5 = виробничі запаси / виручка від реалізації

X_6 = оборотність основного капіталу

Якщо $Z < 0$, підприємство вже майже збанкрутіло; якщо $0 < Z < 1$, існує загроза банкрутства при відсутності заходів щодо санації; якщо $1 < Z < 2$, то фінансова стійкість підприємства порушена, але якщо своєчасно запровадити антикризові заходи, банкрутство не загрожуватиме; якщо $Z > 2$, то фінансове становище підприємства зізнається задовільним.

Згідно методики О. О. Терещенка, стан ТОВ «ТЕРМЕКС» у 2014-2015 роках, а також у 2018 році порушений, але банкрутство не загрожує, у 2016-2017 роках у підприємства ТОВ «ТЕРМЕКС» спостерігається задовільне фінансове становище, інтегральний показник має позитивне значення $Z > 2$. Зведемо розрахунки у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка фінансового стану ТОВ «ТЕРМЕКС» згідно інтегрального показника О. О. Терещенка

Показник	2014	2015	2016	2017	2018
X1	0,0168	0,0187	0,0677	0,0641	0,0181
X2	2,1204	2,1727	2,5409	2,2461	1,7625
X3	0,0809	0,0609	0,1792	0,1478	0,0583
X4	0,0631	0,0462	0,1068	0,086	0,0403
X5	0,0929	0,083	0,0682	0,0573	0,0714
X6	1,4573	1,477	1,922	1,9582	1,593
Інтегральний показник	1,4929	1,2145	2,8435	2,3968	1,1334

Джерело: розраховано автором

Розглянемо моделі відомих зарубіжних вчених. Модель прогнозування кризи, розроблена американським економістом Е. Альтманом, має також назву «розрахунок Z-показника» і є класичною в своїй сфері (вона включена до більшості західних підручників, присвячених фінансовому прогнозуванню та оцінці кредитоспроможності підприємств). Побудована Альтманом дискримінантна функція має такий вигляд:

$$Z = 3,3X_1 + 1,0X_2 + 0,6X_3 + 1,4X_4 + 1,2X_5, \quad (2.4)$$

Це п'яти факторна модель, де чинниками виступають окремі показники підприємства.

Таблиця 2.6

Критерії моделі Альтмана

Значення «Z»	Імовірність банкрутства
до 1,8	висока
1,8–2,67	не можна однозначно визначити
2,67 і вище	низька

Адаптовано до вітчизняних стандартів фінансової звітності окремі змінні дискримінантної функції мають такий вигляд:

X1 – звичайний прибуток до оподаткування + проценти за кредит / валюта балансу;

X2 – чиста виручка від реалізації продукції / валюта балансу;

X3 – ринкова вартість підприємств (ринкова вартість корпоративних прав) / позичковий капітал;

X4 – сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) та резервного капіталу / валюта балансу;

X5 – робочий капітал / валюта балансу.

В умовах України, при економічній турбулентності даний показник буде некоректним, тому доцільно застосовувати показник Альтмана, який був запропонований ним у 1983 році.

$$Z83 = 3,07X1 + 0,99X2 + 0,42X3^* + 0,847X4 + 0,717X5, \quad (2.5)$$

де: X3 – балансова вартість власного капіталу / позичковий капітал

Граничне значення $Z83 = 1,23$. Розрахуємо даний показник для ТОВ «ТЕРМЕКС» та зведемо розрахунки у таблицю 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок інтегрального показника за методом Альтмана

	Показники	2014	2015	2016	2017	2018
X1	Прибуток до сплати відсотків і податків /активи	0,0686	0,0589	0,1664	0,1296	0,4789
X2	Виручка від реалізації/активи	0,8209	0,9802	1,1879	1,1478	0,9006
X3*	Балансова вартість власного капіталу/Залучений капітал	0,0712	0,0679	0,0681	0,0454	0,0229
X4	Реінвестований прибуток/Активи	0,0686	0,0589	0,1664	0,1296	0,0479
X5	Власні оборотні кошти/активи	-0,1662	-0,1408	-0,0464	-0,1254	-0,2609
	Інтегральний	0,9921	1,1287	1,8231	1,5731	2,2249

Джерело: розраховано автором

За допомогою розрахунків виявлено, що імовірність настання кризового стану підприємства у 2014 році висока, оскільки інтегральний показник менше ніж 1,23, але у 2016-2018 роках за допомогою показника Альтмана можна сказати, що підприємству не загрожує криза, ймовірність банкрутства дуже низька.

Як свідчать дані розрахованих таблиць застосування моделей (за всієї привабливості їх відносної простоти) не гарантує точної, адекватної оцінки ефективності антикризового управління підприємством. Проте, за підсумками проведеного дослідження для підприємства ТОВ «ТЕРМЕКС» характерна строкатість показників кризового стану, що засвідчує аналіз багатofакторних моделей, тому, на нашу думку, підприємству необхідно посилити антикризові заходи й розробити відповідну програму антикризових заходів для убезпечення господарської діяльності в подальшому.

РОЗДІЛ III.

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ТЕРМЕКС»

3.1 Розробка програми антикризового управління для ТОВ «ТЕРМЕКС»

Виходячи з суті антикризових заходів в період їх розробки та реалізації, актуальним завданням залишається розробка песимістичного плану господарсько-фінансової діяльності підприємства в традиційному розумінні його змісту та структури. Таке планування господарсько-фінансової діяльності виступає як один з інструментів управління, за допомогою якого створюються передумови для досягнення цільових показників, встановлених антикризовою програмою.

Ці дії проводяться з метою недопущення кризових ситуацій на підприємстві або виведення його зі скрутного становища, якщо воно все-таки має місце, шляхом комплексного використання внутрішніх і зовнішніх резервів. Конкретні шляхи підвищення економічної ефективності діяльності і поліпшення фінансового стану залежать від причин, які викликали дані труднощі в діяльності і поставлених цілей.

Розробку програми антикризового управління на підприємстві починаємо з визначення основних стратегічних завдань підприємства. Було визначено такі основні стратегічні завдання для ТОВ «ТЕРМЕКС»:

- оптимізація структури капіталу підприємства й забезпечення його фінансової стійкості;
- максимізація прибутку;
- створення ефективного механізму управління підприємством;
- використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових коштів;

– забезпечення інвестиційної привабливості.

Програма антикризового управління розробляється на підставі антикризової стратегії й являє собою форму її конкретизації та трансформації. Аналіз діяльності компаній в умовах кризи показує, що багато компаній вибирають «стратегію глобального скорочення». ТОВ «ТЕРМЕКС» варто розглянути стратегію скорочення з метою оптимізації витрат і утримання існуючих позицій на ринку.

Скорочення витрат повинне носити характер оптимізації, а не мінімізації. В умовах кризи зменшується дохід компаній, а відповідно і об'єм реінвестицій. Найпростішим і перевіреним способом поліпшення фінансових показників компанії є перегляд бюджету в бік скорочення витрат.

Пропонується зробити структура програми за напрямками антикризових заходів. Напрями були поділені наступним чином:

- Фінансово-економічні.
- Маркетингові.
- Організаційно-правові.
- Виробничі.

Був проведений аналіз багатьох різних потенційних антикризових заходів, які сприяють ефективній господарської діяльності підприємства, а найбільш актуальні для ТОВ «ТЕРМЕКС» зведені в програму антикризового управління за обраними напрямками.

В результаті програма антикризового управління набула наступного вигляду:

1. Організаційно-правова та соціальна сфера:

1.1. Розробити положення про преміювання в випадку досягнення цілей антикризової програми. За допомогою положення ми стимулюємо трудову активність і підвищуємо рівень відповідальності апарату управління ТОВ «ТЕРМЕКС» в усіх напрямках життєдіяльності підприємства. При цьому, якщо суму заробітку розділити хоча б на дві частини – оклад і премію,

відкривається можливість не витратити гроші на виплату премій, залишити їх в обороті фірми на законній підставі або перерозподілити преміальний фонд між окремими працівниками, групами або категоріями співробітників.

1.2. Організація системи систематичного ознайомлення співробітників із поточною ситуацією на підприємстві та системи сповіщення про очікувані зміни в діяльності підприємства. Керівники структурних підрозділів повинні доносити інформацію до співробітників, вести роз'яснювальну роботу, для того щоб не гальмувався процес перебудови і не було внутрішнього супротиву до змін в діяльності підприємства.

1.3. Співпраця з органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями в питаннях антикризової діяльності та використання загальнодержавних важелів впливу стосовно покращення організаційно-правового середовища.

1.4. Використання альтернативних видів діяльності. Скорочення юридичного підрозділу і його переведення на юридичний аутсорсинг.

1.5. Розробка програми підвищення інвестиційної привабливості підприємства та пошук інвесторів.

1.6. Реінжиніринг бізнес-процесів

2. Фінансово-економічні:

2.1. Заходи без залучення додаткових фінансових ресурсів на підприємство.

- Пролонгація строків сплати заборгованості.

- Погашення дебіторської заборгованості.

- Направлення коштів на незавершене будівництво

- Продаж неефективних активів.

2.2. Оптимізація податків. Висока інфляція поточного року дозволяє провести суттєву індексацію вартості основних фондів, за рахунок чого в наступному році можна буде економити при сплаті податку на прибуток.

2.3. Вивільнення частини неефективно використовуваних офісних і складських приміщень і здача їх в оренду.

2.4. Інвентаризація і продаж устаткування яке не використовується.

2.5. Невідкладне скорочення витрат.

– Закриття окремих нерентабельних підрозділів підприємства.

– Оптимізація персоналу.

– Зменшення відпускних цін та закупка продукції, яка гарантовано може бути реалізована.

2.6. Оптимізація використання вільних грошових коштів:

– першочергове погашення зобов'язань;

– організація робіт з покращення основного фонду при закупівлі здешевлених будматеріалів;

– впровадження заходів з енерго- та ресурсозбереження.

3. Маркетингові:

3.1. Зміна асортименту товарів в сторону збільшення частки бюджетного сегменту. Формування нового товарного асортименту з врахування кризових явищ і зниження купівельної спроможності громадян.

3.2. Перегляд моделі логістики та скорочення обсягів товарних запасів, перехід на закупівлю більш дрібних партій товарів. Обслуговування запасів передбачає використання фінансових ресурсів, що лягає на вартість продукції. В результаті продукція користується меншим попитом з одного боку, і підприємство втрачає частину потенційно можливого прибутку з іншого.

3.1. Стимулювання продаж за допомогою реклами.

4. Виробничо-технічні:

4.1. Модернізація та оновлення виробничих фондів у найбільш економічно ефективних напрямках виробництва.

4.2. Покращення організації праці, введення напружених норм і нормативів в основу виробничих процесів.

4.3. Удосконалення роботи інфраструктурних підрозділів (енерго- та водозабезпечення, транспортних підрозділів та служб матеріально-технічного забезпечення).

На основі програми антикризового управління розробляються більш конкретні документи: плани маркетингу, виробничі плани, графіки робіт та ін. Такі документи повинні містити фінансово-економічні розрахунки, деталізовані заходи, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також відповідальну особу та виконавців.

Проведемо детальний опис заходу «3.1. Стимулювання продаж за допомогою реклами.»

На основі проведеного аналізу фінансового стану ТОВ «ТЕРМЕКС» було виявлено велику кількість нерозподіленого прибутку, яка склала 77905 тис. грн. Пропонується нерозподілений прибуток, вкласти в розвиток підприємства, а саме провести ефективну рекламну компанію, для стимулювання продаж і збільшення виручки від реалізації продукції.

Розміщення рекламного оголошення, в соціальній мережі «Facebook», складає 3 тис. грн. Плануємо розміщувати його протягом року. Витрати на розміщення реклами за рік складуть $(3 \text{ тис. грн.} * 12 \text{ місяців}) = 36 \text{ тис. грн.}$

Проведення реклами на радіо, ціна по виготовленню ролика складе 1 тис. грн., Вартість 1 секунди в ефірі складе 15 грн. Плануємо бути в ефірі 30 секунд, вартість 1 ефіру складе $(30 \text{ сек.} * 15 \text{ грн.}) = 450 \text{ грн.}$ Ролик буде крутитися 2 рази на день, вартість 1 дня складе $(2 * 450 \text{ грн.}) = 900 \text{ грн.}$ На місяць намір крутити ролик 20 робочих днів, ціна за місяць складе $(20 * 900 \text{ грн.}) = 18 \text{ тис. грн.}$ Витрати на рекламу за рік, на радіо складуть $(18 \text{ тис. грн.} * 12 \text{ міс.} + 1 \text{ тис. грн.}) = 217 \text{ тис. грн.}$

Великогабаритні плакати (склеєні з листів малого розміру), вартість 1 плаката за місяць складе 8 тис. грн. Плануємо розмістити рекламу, ПАТ «Дитячий світ» на п'яти плакатах, по місту. Вартість великогабаритних

плакатів за місяць, складе $(8 \text{ тис. грн.} * 5 \text{ штук}) = 40 \text{ тис. грн.}$, А за рік, $(40 \text{ тис. грн.} * 12 \text{ міс.}) = 480 \text{ тис. грн.}$

Сувеніри та інші малі форми реклами, авторучки, календарі, витрати за місяць становитимуть 2,5 тис. грн., За рік $(12 \text{ міс.} * 2,5 \text{ тис. грн.}) = 30 \text{ тис. грн.}$

Загальні витрати на рекламну компанію представлені в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

Витрати на рекламну кампанію ТОВ «ТЕРМЕКС»

№	Тип реклами	Витрати на рік (тис. грн.)
1	Реклама в соціальній мережі «Facebook».	36
2	Реклама на радіо.	217
3	Великогабаритні плакати.	480
4	Малі форми реклами.	30
-	Всього	763

Джерело: розраховано автором

З розрахунків проведених у табл. 3.1. можна зробити висновок, що витрати на рекламу підприємства, за рік складуть 763 тис. грн. Витрати на рекламну діяльність будуть профінансовані за рахунок нерозподіленого прибутку підприємства. За допомогою рекламної діяльності, чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 15%.

Отже, виручка від реалізації продукції збільшилася на 6319,65 тис. грн., За допомогою рекламної діяльності, виручка в прогностному році складе $(6319,65 \text{ тис. грн.} + 42 \text{ 131 тис. грн.}) = 48450,65 \text{ тис. грн.}$

Якщо збільшилася виручка, значить собівартість, теж повинна збільшитися, спочатку знайдемо коефіцієнт співвідношення собівартості до виручки.

Коефіцієнт співвідношення собівартості до виручки склав $(27922/42131) = 0,66$. Собівартість складе $(48450,65 * 0,66) = 32110,3 \text{ тис. грн.}$

Проведемо детальний опис ще одного заходу «1.4. Використання альтернативних видів діяльності. Скорочення юридичного підрозділу і його переведення на юридичний аутсорсинг».

На підприємстві функціонує юридичний підрозділ в якому працює троє працівників, головний юрист отримує 19000 грн., два юристи отримують 15500 грн..

Загальні витрати становлять 50000 грн. в місяць, що складає $(50000 \text{ грн.} \cdot 12 = 600000 \text{ грн.})$ в рік.

Пропонується скоротити юридичний підрозділ і перевести вирішення юридичних питань на аутсорсинг. Юридична компанія «Драгоманов і компанія» пропонує юридичний аутсорсинг для компанії за ціною 12000 грн. в місяць. Таким чином витрати на аутсорсинг складе $(12000 \text{ грн.} \cdot 12 = 144000 \text{ грн.})$ 144000 гривень в рік. Такий захід допоможе зекономити на адміністративних витратах $(600000 \text{ грн.} - 144000 \text{ грн.} = 456000 \text{ грн.})$ гривень.

Окрім того, офіс в якому знаходився юридичний підрозділ можна здати в оренду за 4000 грн. в місяць, і отримати $(4000 \text{ грн.} \cdot 12 = 48000 \text{ грн.})$ 48000 гривень прибутку. Таким чином загальна вигода від скорочення юридичного підрозділу складе 460 8000 гривень.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів в системі антикризового управління підприємством

Проведемо прогнозну оцінку ефективності запропонованих заходів удосконалення антикризового управління. Потрібно визначитися за яким саме методом ми будемо проводити оцінку ефективності. Було розглянуто три варіанти:

- Інтегральний метод оцінки ефективності впровадження антикризової програми в цілому для підприємства;
- Графічний метод оцінки ефективності впровадження антикризової програми в цілому для підприємства;

– Оцінка ефективності за окремими наслідками впливу;

Було прийнято рішення відмовитися від оцінки результативності впровадження в цілому для підприємства за інтегральним або графічним методом, оскільки було деталізовано тільки частина антикризових заходів програми антикризового управління. Для цього був розроблений прогнозний звіт про фінансові результати на наступний рік, на основі запропонованих антикризових заходів (Табл.3.2). Завдяки проведенню рекламної компанії, очікується збільшення чистого доходу від реалізації на 15% що складає 200605 тис. грн., тому прогнозується що в 2019р. чистий дохід становитиме 30090,75 тис. грн..

Розрахувавши коефіцієнт співвідношення собівартості до виручки 0,66, можна прогнозувати, що собівартість реалізованої продукції в 2019 році складатиме -32110 тис. грн. Таким чином валовий прибуток буде становити (30090,75 тис. грн - 32110 тис. грн.. = 2019 тис. грн.. Переведення юридичної діяльності підприємства на аутсорс скоротить адміністративні витрати на 460800 грн.

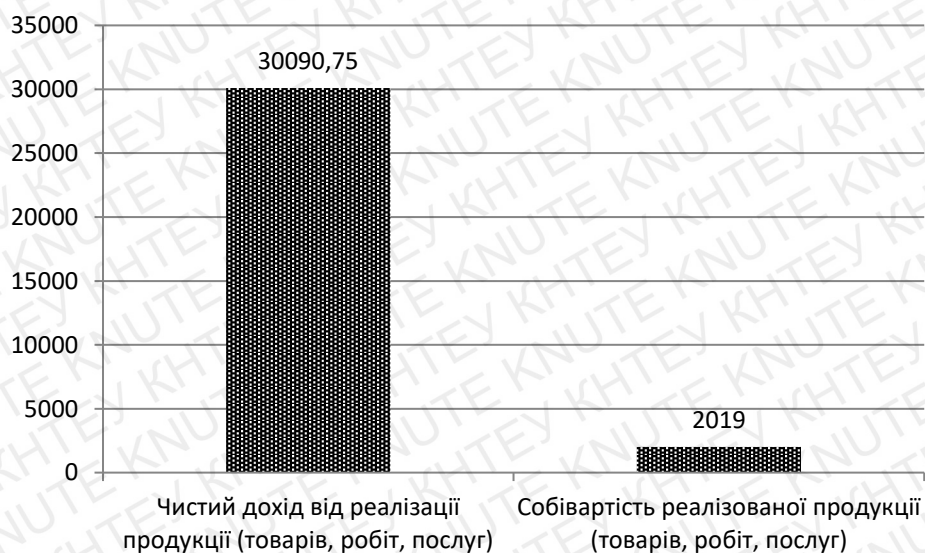


Рис. 3.1. Прогноз чистого доходу та собівартості продукції ТОВ «ТЕРМЕКС» на 2019 р., тис. грн..

Джерело: побудовано автором

Очікується, збільшення валового прибутку на 15% і чистого прибутку на 12%, тоді як в попередньому році ці валовий прибуток впав на 9%, а чистий прибуток на 13%.

Продовжимо оцінку зміни показників оборотності: коефіцієнт оборотності активів, коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача), коефіцієнт оборотності власного капіталу (рис.3.2). При цьому ми повинні врахувати зміни в середньорічній вартості капіталу та середньорічної вартості власного капіталу, оскільки було витрачено 763 тис. грн. з нерозподіленого прибутку.

Як бачимо за допомогою антикризових заходів коефіцієнт оборотності активів зріс на 15%, а коефіцієнт оборотності власного капіталу зріс на 16%, що свідчить про підвищення рівнів продаж і ефективність антикризових заходів.

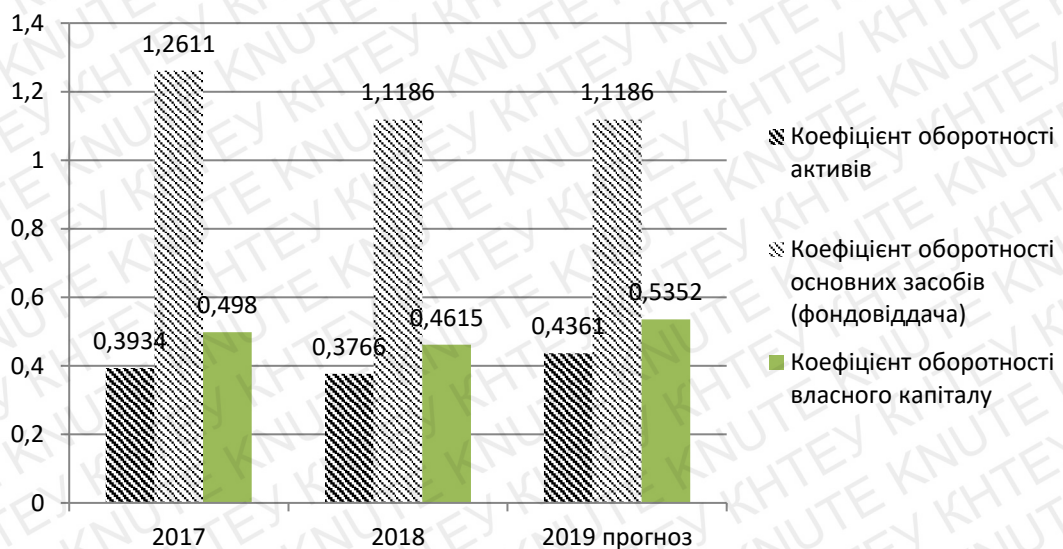


Рис.3.2. Динаміка зміни коефіцієнтів оборотності ТОВ «ТЕРМЕКС»

Джерело: побудовано автором

Найбільш важливими показниками є рентабельність капіталу, оскільки для подолання кризових явищ, компанія шукає інвесторів, і їй потрібно підвищувати інвестиційну привабливість. Прогноз динаміки зміни основних показників рентабельності наведена на рис.3.3.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс на 13% що позитивно відбивається на інвестиційній привабливості підприємства.

Як бачимо коефіцієнт рентабельності повинен піднятися на 13%, і практично вийде на докризовий рівень.

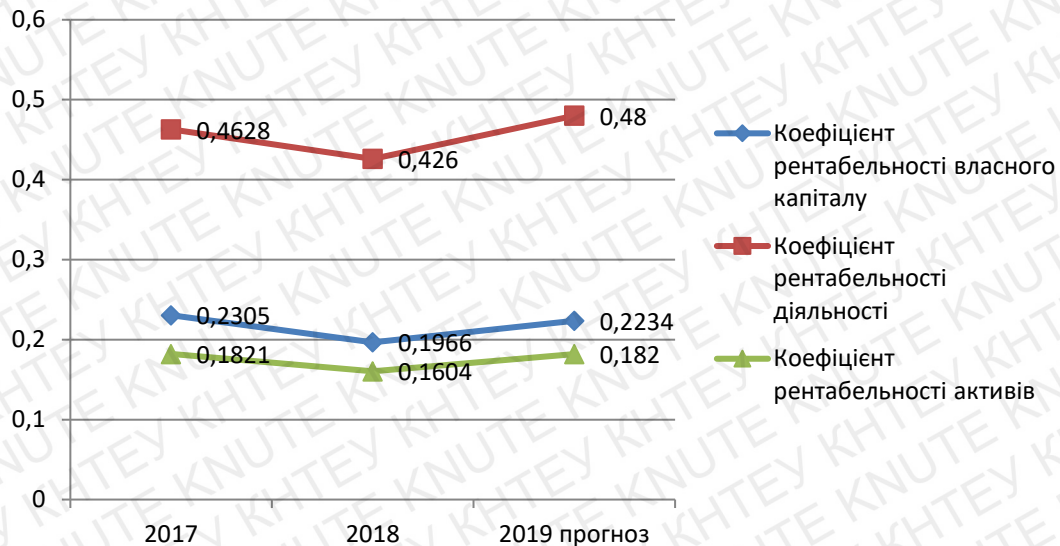


Рис. 3.3 Прогнозна динаміка зміни основних показників рентабельності

Джерело: побудовано автором

Коефіцієнт рентабельності діяльності зріс на 12%, і зріс навіть в порівнянні з 2018 роком на 8% що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Отже, проведена в даному розділі робота з розробки заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління на ТОВ «ТЕРМЕКС», дає підставу зробити наступні висновки:

1. Було визначено такі основні стратегічні завдання антикризового управління на ТОВ «ТЕРМЕКС»: оптимізація структури капіталу підприємства й забезпечення його фінансової стійкості; максимізація прибутку; створення ефективного механізму управління підприємством; використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових коштів; забезпечення інвестиційної привабливості.

2. ТОВ «ТЕРМЕКС» варто розглянути стратегію скорочення з метою оптимізації витрат і утримання існуючих позицій на ринку. Скорочення витрат повинне носити характер оптимізації, а не мінімізації. В умовах кризи зменшується дохід компаній, а відповідно і обсяг реінвестицій. Найпростішим і перевіреним способом поліпшення фінансових показників компанії є перегляд бюджету в бік скорочення витрат.

3. Структурно програму пропонується поділити за напрямками антикризових заходів наступним чином: Фінансово-економічні. Маркетингові. Організаційно-правові. Виробничі.

4. На основі проведеного аналізу багатьох різних потенційних антикризових заходів, було визначені найбільш актуальні які і були зведені в програму антикризового управління за обраними напрямками. Два заходи програми були конкретизовані: переведення юридичного підрозділу на аутсорсинг і проведення рекламної компанії.

5. Завдяки впровадженню антикризової програми вдасться не тільки зупинити негативну тенденцію падіння валового та чистого прибутку, але й почати відновлювати втрачені позиції.

6. Найбільш важливий показник для ТОВ «ТЕРМЕКС» – рентабельність капіталу зріс на 13% що позитивно відіб'ється на інвестиційній привабливості підприємства. оскільки для подолання кризових явищ, компанія шукає інвесторів, і їй потрібно підвищувати інвестиційну привабливість.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В підсумку проведеного дослідження було встановлено:

1. Вивчення сутності та принципів антикризового управління підприємством було встановлено, що антикризове управління є системою управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства. Дотримання сформульованих основних принципів проведення антикризового управління дозволить здійснювати його якомога ефективніше.

2. Стан більшості підприємств України характеризується як нестійкий, тому проблема кризового стану для вітчизняної економіки є актуальною. Поняття кризи містить кілька аспектів: неспроможність задовольнити вимоги кредиторів щодо оплати товарів, робіт, послуг та неможливість підприємств забезпечити обов'язкові платежі в бюджет та позабюджетні фонди.

3. Діагностика кризового стану являє собою процес дослідницьких процедур та допомагає виявити реальний стан підприємства. Завдяки проведенню діагностики на підприємствах можна отримати об'єктивну та точну інформацію стосовно фінансового стану підприємства з першоджерел. Рання діагностика та прогнозування ризику кризи відіграє важливу роль при прийнятті управлінських рішень, щодо подальшого розвитку діяльності суб'єкта господарювання. Це дає змогу попередити ряд ризиків, які тягне за собою кризовий стан, а саме: неплатоспроможність, неліквідність, недоотримання прибутку. Використання різноманітних методів діагностики банкрутства дозволяє отримати повну та достовірну інформацію стосовно об'єкта, що діагностується, проаналізувати та виявити недоліки у фінансовій політиці підприємства, визначити нові інноваційні стратегії та сформулювати висновки щодо фінансового оздоровлення підприємства.

4. У ринкових умовах господарювання особливої важливості набуває об'єктивна оцінка ефективності антикризового управління на підприємстві. Для її визначення розроблено безліч методик поглибленого аналізу та експрес-аналізу, які ґрунтуються на використанні абсолютних та відносних показників.

5. Оцінка ефективності антикризового управління підприємства передбачає визначення економічного потенціалу суб'єкта господарювання, що дає можливість забезпечити ідентифікацію його місця в економічному середовищі. Оцінка майнового і фінансово-економічного стану підприємства створює необхідну інформаційну базу для ухвалення управлінських і рішень щодо проблемних питань купівлі-продажу бізнесу, напрямів виробничого розвитку, залучення або здійснення інвестицій.

6. За допомогою розрахунків виявлено, що імовірність настання кризового стану підприємства у 2004 році висока, оскільки інтегральний показник менше ніж 1,23, але у 2016-2018 роках за допомогою показника Альтмана можна сказати, що підприємству не загрожує криза, ймовірність банкрутства дуже низька. Як свідчать розрахунки, застосування моделей (за всієї привабливості їх відносної простоти) не гарантує точної, адекватної оцінки ефективності антикризового управління підприємством. Проте, за підсумками проведеного дослідження для підприємства ТОВ «ТЕРМЕКС» характерна строкатість показників кризового стану, що засвідчує аналіз багатофакторних моделей, тому, на нашу думку, підприємству необхідно посилити антикризові заходи й розробити відповідну програму антикризових заходів для убезпечення господарської діяльності в подальшому.

7. Пропозиції з розробки заходів щодо підвищення ефективності антикризового управління на ТОВ «ТЕРМЕКС»:

— визначено такі основні стратегічні завдання антикризового управління на ТОВ «ТЕРМЕКС»: оптимізація структури капіталу підприємства й забезпечення його фінансової стійкості; максимізація

прибутку; створення ефективного механізму управління підприємством; використання підприємством ринкових механізмів залучення фінансових коштів; забезпечення інвестиційної привабливості.

– ТОВ «ТЕРМЕКС» варто розглянути стратегію скорочення з метою оптимізації витрат і утримання існуючих позицій на ринку. Скорочення витрат повинне носити характер оптимізації, а не мінімізації. В умовах кризи зменшується дохід компаній, а відповідно і обсяг реінвестицій. Найпростішим і перевіреним способом поліпшення фінансових показників компанії є перегляд бюджету в бік скорочення витрат.

– структурно програму пропонується поділити за напрямками антикризових заходів наступним чином: Фінансово-економічні. Маркетингові. Організаційно-правові. Виробничі. На основі проведеного аналізу багатьох різних потенційних антикризових заходів, було визначені найбільш актуальні які і були зведені в програму антикризового управління за обраними напрямками. Два заходи програми були конкретизовані: переведення юридичного підрозділу на аутсорсинг і проведення рекламної компанії.

– завдяки впровадженню антикризової програми вдасться не тільки зупинити негативну тенденцію падіння валового та чистого прибутку, але й почати відновлювати втрачені позиції. Найбільш важливий показник для ТОВ «ТЕРМЕКС» – рентабельність капіталу зріс на 13% що позитивно відіб'ється на інвестиційної привабливості підприємства. оскільки для подолання кризових явищ, компанія шукає інвесторів, і їй потрібно підвищувати інвестиційну привабливість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України № 436-IV від 6. 01. 2003 р. (Редакція за станом на 03.02.2013 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://search.ligazakon.ua/>.
2. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16. 01. 2003 р. (Редакція за станом на 19.01.2013 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://search.ligazakon.ua/>.
3. Наказ Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. №14 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zakon/rada/gov/ua](http://zakon.rada.gov.ua).
4. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект / О. Адамська // Ефективність державного управління. 2018. Вип. 2. С. 30–38.
5. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З.Є. Шершньова [та ін.]; заг. ред. З.Є. Шершньова. – К.: КНЕУ, 2007. – 676 с.
6. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент: Навчальний посібник. – К.: Ельга, 2008. – 724 с.
7. Биба В. В., Лоза Т .В. Діагностика та прогнозування фінансово-економічного стану підприємства / В. В. Биба, Т. В. Лоза // Економіка та держава. 2015. № 5. С. 110–113.
8. Васильєва Т. А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія / Т. А .Васильєва , О. Б. Афанасьєва – Суми: Вид. «Ярославна», 2013. – 488 с.
9. Воронін О. Є., Товма І. О. Сутність та основні принципи антикризового управління. / О. Є. Воронін, І. О. Товма // Культура народів

Причерноморья. 2016. № 216. С. 30–33.

10. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві / Т.В. Гринько // Економіст. – 2017. – № 8. – С. 51-53.

11. Глебова А. О., Конзерська Т. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві / А. О. Глебова // Молодий вчений. 2015. № 11. С. 35–40.

12. Діденко Є. О. Модель антикризового управління підприємством. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну / Є. О. Діденко // Серія : Економічні науки. 2015. № 3. С. 53–58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2015_3_8

13. Головач К. С. Формування механізму антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Житомир, 2017. 249 с.

14. Дашко Л.О. Аналіз оцінки банкрутства на прикладі українських підприємств [Електронний ресурс] / Л. О. Дашко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – №5. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/221.pdf>

15. Дуднева Ю. Е. Методи антикризового управління фінансами підприємства в сучасних економічних умовах // Ю. Е. Дуднева, Д. М. : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45472.doc.htm.

16. Єпіфанова І. Ю. Сутність антикризового управління підприємства [Електронний ресурс] / Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. // Економіка і суспільство. – 2016. – Вип.2. – С. 265–269. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/>

17. Коваленко, В.В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. К Антикризове 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.

18. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_16
19. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 312–319.
20. Комарницький І. Ф. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. / І. Ф. Комарницький, Ю. О. Терлецька; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича.— Вид. 2-е, стер. — Чернівці : ЧНУ, 2012. — 243, [4] с.
21. Костакова Л.Д. Структуризація концепцій управління витратами / Л.Д. Костакова // Економіка. Фінанси. Право. – 2018. – №.1 – С. 12-16.
22. Лігоненко Л.О. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні: монографія / Л. О. Лігоненко, О. О. Хіленко, І. І. Дянков. – К.: КНТЕУ, 2011.– 348 с.
23. Мальчик М. В., Оплачко І. О. Механізм антикризового управління діяльністю промислових підприємств з урахуванням організації рефлексивних впливів / М. В. Мельник, І. О. Оплачко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Логістика. 2018. № 892. С. 140–148.
24. Маказан Є. В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством / Є. В. Маказан // Вісник приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 31 (2). С. 49–54.
25. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Полтава, 2015. 277 с.
26. Мельник О. І., Молчанова Т. В., Вrabіє Н. В. Особливості розробки

антикризових програм діяльності сільськогосподарських підприємств / О. І. Мельник // *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 146-151. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-22).

27. Олешко А. А. Механізм антикризового управління фінансовими корпораціями / А. А. Олешко // *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6106>

28. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. 234 с.

29. Прохорова В.В. Інноваційні перетворення як структурний елемент антикризового управління підприємством / В.В. Прохорова, В.І. Ярмолюк // *Економіка і управління*. – 2013. – № 2. – С. 28-33.

30. Приб К. А., Патика Н. І. Діагностика в системі управління : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 432 с.

31. Сааков А. С., Егорова Н. Н., Саакова Э. Б. Антикризисное управление как частный случай системной стабилизации бизнес-структур в условиях кризиса / А. С. Сааков, Н. Н. Егорова, Э. Б. Саакова // *Вопросы управления*. 2015. № 2. С. 73–81.

32. Скриньковський Р. М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства / Р. М. Скриньковський // *Проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 199–205.

33. Соціально-економічні аспекти розвитку економіки підприємства: монографія / О.Є. Бавико, С.В. Волошина, Н.В. Лохман та ін.; під заг. ред. д.е.н., проф. О.Б. Чернеги. – Кривий Ріг: ФОП Залозний В.В., 2017.

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

35. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : Монографія / О. О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004.– 268 с.
36. Терещенко О.О. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством / О. О. Терещенко, С. В. Павловський // Фінанси України. – 2016. – № 6. – С. 108–123.
37. Тюріна Н. М., Шатайло О. А. Антикризовий потенціал: сутнісні характеристики та структуризація / Н. М. Тюрін, О. А. Шатайло // Бізнес Інформ. 2018. № 5. С. 434–439.
38. Фінансовий менеджмент [текст] навч.пос. / За заг. ред. І. О. Школьник, В. М. Кремень [І. О. Школьник, В. М. Кремень, С. М. Козьменко та ін.]. – К.: «Центр учбової літератури», 2015. – 488 с.
39. Філіпішин І. В. Управління розвитком промислових підприємств / І. В. Філіпішин // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Т. 3. С. 39–44.
40. Халімон Т. М. Принципи побудови механізму управління конкурентоспроможністю підприємств. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 25 (1). С. 158–161.
41. Хандій О.О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О. О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 4. – С. 18-24.
42. Череп А. В., Корженевська В. М. Роль та значення антикризового управління в діяльності підприємства / А. В. Череп, В. М. Корженевська // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3. С. 16–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2015_3_5
43. Черчик Л.М. Діагностика в системі стратегічного менеджменту підприємства. Науковий вісник Полісся. 2017. № 2(10). Ч. 2. С. 150–155.

44. Шембель Ю.С. Прогнозування кризового стану підприємства й обґрунтування комплексу заходів антикризового управління / Ю.С. Шембель. – Дніпропетровськ: НМАУ, 2012. – 188 с.
45. Шестопалова О. В. Економічно-кризові ситуації на підприємстві та механізми їх подолання / О. В. Шестопалова // Сталий розвиток економіки. 2013. № 1. С. 119–122.
46. Шконда В. В., Кальянов А. В. Стратегії антикризового управління сучасним підприємством / В. В. Шконда, А. В. Кальянов // Наукові праці МАУП. 2014. Вип. 42. С. 167–175.
47. Яркіна Н. М. Принципи формування комплексного механізму управління підприємством. Вісник соціально-економічних досліджень / Н. М. Яркіна // 2014. Вип. 1 (52). С. 290–296.
48. Voloshyna S.V., Kostakova L.D. Simulation analysis of relationship between production cost and natural environment of iron ore extraction and processing // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. – 2017. – No 4.
49. Chernega O.B., Voloshyna S.V., Kostakova L.D. Paradigm of marginal analysis of profits of enterprises with a multiple productive process // Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. – 2018. – No 6. – P. 139-147. DOI: 10.29202/nvngu/2018/17 – P. 112-121.

Динаміка поточних зобов'язання ТОВ «Термекс»

Поточні зобов'язання і забезпечення	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темпи росту, %	
				2017/16	2018/17	2017/16	2018/17
Короткострокові кредити банків	8256,5	4547	1500	-3709,5	-3047	0,55	0,33
Поточна кредиторська заборгованість:							
товари, роботи, послуги	22403	27853	41880,5	5450	14027,5	1,24	1,50
розрахунками з бюджетом	8529,5	10763	13856,5	2233,5	3093,5	1,26	1,29
у тому числі з податку на прибуток							
розрахунками зі страхування	584,5	667,5	527,5	83	-140	1,14	0,79
розрахунками з оплати праці	1557,5	1526,5	1105,5	-31	-421	0,98	0,72
Інші поточні зобов'язання	387	449,5	665	62,5	215,5	1,16	1,48
Усього за розділом III	51469,9	63602	79305	12132,1	15703	1,24	1,25

Фінансові результати ТОВ «Термекс»

Стаття	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, тис. грн.		Темп росту, %	
				2017/16	2018/17	2017/16	2018/17
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	149803,7	262916	200605	113112,3	-62311	1,76	0,76
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	105348,7	183012	191876	77663,3	8864	1,74	1,05
Валовий:							
- прибуток	44455	79904	8729	35449	-7175	1,80	0,86
- збиток							
Інші операційні доходи	5971,9	3034	3196	-2937,9	162	0,51	1,05
Адміністративні витрати	13111,3	26813	23345	13701,7	-3468	2,05	0,87
Витрати на збут	10033,7	30739	24039	20705,3	-6700	3,06	0,78
Інші операційні витрати	9105,6	7362	7220	-1743,6	-142	0,81	0,98
Фінансові результати від операційної діяльності:							
- прибуток	18176,3	18024	17321	-152,3	-703	0,99	0,96
- збиток							
Інші фінансові доходи	26,4	0	984	-26,4	984		
Інші доходи	1629,5	3036	4955	1406,5	1919	1,86	1,63
Фінансові витрати	774,5	768	446	-6,5	-322	0,99	0,58
Втрати від участі в капіталі							
Інші витрати	2839	3056	3344	217	288	1,08	1,09
Фінансові результати до оподаткування:							
- прибуток	16218,7	17236	19470	1017,3	2234	1,06	1,13
- збиток							
Витрати (дохід) з податку на прибуток	4903,2	7089	5550	2185,8	-1539	1,45	0,78
Чистий фінансовий результат:							
- прибуток	11315,5	10147	13920	-1168,5	3773	0,90	1,37
- збиток							

Показники рентабельності ТОВ «Термекс»

№ з/п	Групи показників фінансового стану	2 016р.	2 017р.	2 018р.	Абсолютне ланцюгове відхилення	
					2017/16	2018/17
1.	Рентабельність активів, %	5,52	9,40	7,50	3,88	-1,90
2.	Рентабельність необоротних активів, %	21,21	60,20	46,88	38,99	-13,31
3.	Рентабельність оборотних активів, %	7,48	11,16	8,93	3,68	-2,23
4.	Рентабельність власного капіталу, %	10,00	19,85	15,22	9,84	-4,62
5.	Рентабельність позикового капіталу, %	8,78	12,10	10,03	3,32	-2,06
6.	Рентабельність обороту (продаж), %	0,09	0,11	0,09	0,02	-0,02

SWOT – аналіз ТОВ «Термекс»

Зовнішнє середовище		Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
Внутрішнє середовище		1.Розширення збуту	3	1.Спад виробництва	3
		2.Зниження податкових ставок, темпів інфляції, акцизу	3	2.Зниження курсу нац. валюти	2
		3.Зменшення цін на сировину	2	3.Несприятливі демографічні зміни	2
		4.Стабільність у суспільстві	1	4.Поява нових конкурентів	1
Сильні сторони	Бали	<i>Стратегічні проблеми:</i> Перетинання 2-1, , 4-1, Використання сприятливого іміджу та високої продуктивності праці для розширення збуту <i>Стратегічні альтернативи розвитку:</i> Перетинання 3-1,5-1,5-2,6-1,6-2 Використання інноваційних можливостей, цінової переваги, якості продукції для розширення збуту. Та надія на зниження податкових ставок.		<i>Стратегічні проблеми:</i> Перетинання 2-1, 4-1 Використання сприятливого іміджу, високої продуктивності праці для попередження спаду продажів <i>Стратегічні альтернативи розвитку:</i> Перетинання 3-1,5-1,6-1 Використання інноваційних можливостей, цінової переваги, якості продукції для усунення спаду продажів	
1.Висока кваліфікація персоналу	2				
2.Сприятливий імідж підприємства	1				
3.Наявність інноваційних можливостей	3				
4.Висока продуктивність праці	1				
5.Цінові переваги	3				
6.Переваги в сфері якості продукції	3				
Слабкі сторони	Бали	<i>Стратегічні проблеми:</i> Перетинання 1-4 Закрити нестачу обігових		<i>Стратегічні проблеми:</i> Перетинання 1-1, (1-2) Нестача обігових коштів із-за спаду виробництва та частково зниження валютного курсу <i>Стратегічні альтернативи розвитку:</i>	
1.Нестача обігових коштів	3				

2. Низька рентабельність підприємства	2		
3. Застаріла технологія обладнання	0		
4. Слабкі конкурентні позиції	1	стабільності у суспільстві <i>Стратегічні альтернативи розвитку:</i> <i>Перетинання І-1</i> Вирішити проблему нестачі обігових коштів за рахунок розширення збуту на ринку	