

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

**ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВОМ (ПП «ДУНАЙ-ГРУПП»)**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня бакалавр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма: Менеджмент:
бізнес-адміністрування
Кох Генріх Геннадійович
Керівник: д.е.н., проф.. Дробязко С. І.
Рецензент: директор
ПП “Дунай-Групп” Краснобаєв О.М.

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 15 від « 06 » червня 20 24 р.

Завідувач кафедри

[Signature] Керниць Т.К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист на відкритому засіданні ЕК

« 24 » червня 20 24 р.

Оцінка 64 задовільно
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

[Signature]
(підпис)

Акаблук С.У.
(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1.Сутність фінансової кризи підприємства та причини виникнення.....	7
1.2.Завдання та функції організації ефективного антикризового управління підприємством.....	11
1.3.Методичні підходи до оцінювання ефективності організації антикризового управління.....	13
РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ДУНАЙ-ГРУПП».....	23
2.1.Організаційно-економічна характеристика ПП «Дунай-Групп».....	23
2.2. Діагностика ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ПП «Дунай-Групп».....	25
2.3.Прогнозування ймовірності банкрутства ПП «Дунай-Групп».....	32
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ДУНАЙ-ГРУПП».....	36
3.1. Теоретичні засади удосконалення антикризового управління на підприємстві.....	36
3.2. Формування організаційно-економічного механізму ефективного антикризового управління ПП «Дунай-Групп».....	40
3.3. Основні етапи розробки інструментів антикризового управління на ПП «Дунай-Групп».....	44
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ.	54
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Важливість і необхідність антикризового управління в Україні проявилось в результаті транзитивності її економіки. У світі не було ні однієї країни і ні однієї організації, яких не торкнулися б кризові явища, нерідко що призводять підприємства до банкрутству. Отже, перед органами публічної влади та керівництвом постають завдання подолання кризових явищ і забезпечення стійкого положення підприємства, або банкрутства одних організацій часто викликає погіршення платоспроможності багатьох інших, породжуючи ефект доміно. Рішення завдань щодо подолання кризових явищ або пом'якшення їх впливу на результати діяльності організацій можливо за допомогою системи антикризових заходів. Проблеми антикризового управління є предметом постійних дослідження науковців, а саме: Андрушко О., . Богданов О., Василенко В., Васильєва Т., та ін., в основному їх дослідження полягають в площині проблем, що виникають на мікроекономічному рівні. У зв'язку з цим проблема антикризового управління для українських підприємств актуальна.

Основною метою антикризового управління є забезпечення конкурентоспроможності організації на довготривалу перспективу, яка дозволить отримувати достатньо грошових коштів для збереження надійної фінансової стійкості, оплати зобов'язань і подальшого розвитку.

Мета дослідження: вивчити теоретичні основи організації ефективного антикризового управління підприємством, а також розробити способи поліпшення фінансового становища ПП «Дунай-Групп».

Для досягнення мети були поставлені наступні **завдання:**

- вивчити теоретичні засади організації ефективного антикризового управління підприємством;

- провести діагностику ефективності антикризового управління ПП «Дунай-Групп»;

- розробити заходи щодо підвищення ефективності антикризового управління ПП «Дунай-Групп».

Об'єктом дослідження є антикризове управління підприємством. **Предметом дослідження** є організація антикризового управління підприємством.

Методи дослідження. Для вивчення теоретичних засад організації ефективного антикризового управління підприємством використовувалися теоретичні інформаційні методи, тобто пояснення, узагальнення і аргументація. Методи спостереження, економічного аналізу, групування і моделювання, пояснення, узагальнення і спостереження використовувалися при вивченні організаційно-економічної характеристики ПП «Дунай-Групп» та діагностики ефективності антикризового управління. Для розробки шляхів підвищення ефективності антикризового управління ПП «Дунай-Групп» застосовувались методи економічного аналізу, опису, узагальнення, спостереження, аргументації.

Практична значимість отриманих результатів полягає в тому, що результати дослідження і пропоновані заходи можуть сприяти підвищенню ефективності антикризового управління ПП «Дунай-Групп» та ефективності його діяльності.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на:

- VI Всеукраїнської науково-практичної конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції України» (15 квітня 2024 р.) на тему: «Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах»;

-IX Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (м. Ізмаїл, 16 травня 2024 р.) на тему: «Формування організаційно-економічного механізму антикризового управління підприємствами в сучасних умовах»;

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 47 найменування, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 52 сторінках друкованого тексту, який включає 13 рисунків і 18 таблиць.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність фінансової кризи підприємства та причини виникнення

Криза розвитку бізнесу може виникнути в результаті негативного впливу зовнішніх факторів, таких як інфляція, зниження ефективного попиту, зростання цін на сировину та енергоносії, правова і політична нестабільність, неспроможність податкових систем, екологічні та техногенні фактори.

Взагалі кажучи, криза визначається як зрив, спад або різкий переломний момент.

Поняття кризи в науковій літературі вивчалось багатьма вченими, стурбованими складністю і різноманітністю цього поняття (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «криза» у науковій літературі

№ з/п	Автор	Визначення
1	А. Марачевська [26]	Позитивна або негативна зміна певних параметрів системи, що спричиняє зміну інших параметрів системи
2	Б. С. Ватченко, Р. С. Шаранов [11]	Переломний момент у розвитку змін
3	Р. С. Шаранов [45]	Об'єктивний процес, в результаті якого система оптимізується або знищується у випадку її нездатності до адаптації
4	О. Д. Стешенко, В. В. Масалигіна [39]	Характеризується високим рівнем загрози та раптовістю, недостатністю часу для прийняття рішень
5	В. Ю. Онісіфорова, В. К. Сідельнікова [30]	Процес якісної зміни системи, в результаті якого відбувається перехід системи до інших параметрів, що є відмінними від попередніх
6	І. С. Ладунка, О. Ю. Андрюшина [23]	Незапланований та небажаний процес, який є обмеженим у часі, що може спричинити погіршення діяльності підприємства та навіть припинення його функціонування
7	І. Єпіфанова, Д. Болотнов [19]	Прояв функціонування підприємства в умовах невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором за даними [11, 19, 23, 26, 30, 39, 45]

Таким чином, якщо розглянути концепцію кризи з точки зору різних вітчизняних і зарубіжних вчених, можливо визначити, що існує 2 підходи до якісної оцінки кризи: позитивний і негативний.

При негативному підході криза визначається як процес, що має серйозні руйнівні наслідки для функціонування економічної системи. Відповідно до позитивного підходу, криза є об'єктивним етапом життєвого циклу будь-якої економічної системи і поворотним моментом у розвитку змін.

На нашу думку, криза вважається передумовою якісного розвитку економічної системи (суб'єкта господарювання), однак керівництво підприємства повинно своєчасно виявляти ознаки кризи і брати участь в антикризовому управлінні.

Причини, що викликають кризу на підприємстві, бувають об'єктивними, суб'єктивними, внутрішніми, зовнішніми, природними і техногенними (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Причини криз

№ з/п	Причини	Зміст
1	Об'єктивні	-цикличність економіки; -потреба у модернізації та реструктуризації підприємств; -економічна депресія; -глобальна рецесія
2	Суб'єктивні	-психологічні фактори; -неналежний професійний рівень управління; -волютаризм в управлінні
3	Внутрішні	-на рівні держави; -на рівні підприємства
4	Зовнішні	-міжнародна співпраця; -міжнародна конкуренція; -міжнародні санкції
5	Природні	Природні катаклізми
6	Техногенні	-катастрофи, аварії, викликані господарською діяльністю в результаті неадекватних управлінських рішень або протиріччям між кваліфікацією персоналу та рівнем техніки та технології

Джерело: розроблено автором за даними [7, с. 173]

Отже, причини кризи можуть бути об'єктивними, тобто причинами, які не залежать від управління підприємством, але залежать від циклічності

економіки, економічної депресії і рецесії і т.д. Можуть бути також такі, що пов'язані з неефективними управлінськими рішеннями, пов'язаними з психологічними факторами і недоліком досвіду, так і з відповідним рівнем професіоналізму менеджера і автономією в управлінні.

Причини кризи також можна розділити на зовнішні, на які компанія не може вплинути, і внутрішні, які залежать від рішень і дій керівництва компанії.

Причини кризи можуть бути природними, тобто, стихійні лиха, пожежі, землетруси тощо, а також нещасні випадки, спричинені господарською діяльністю людини.

Залежно від причини кризи існує кілька критеріїв класифікації кризи (рис.1.1)

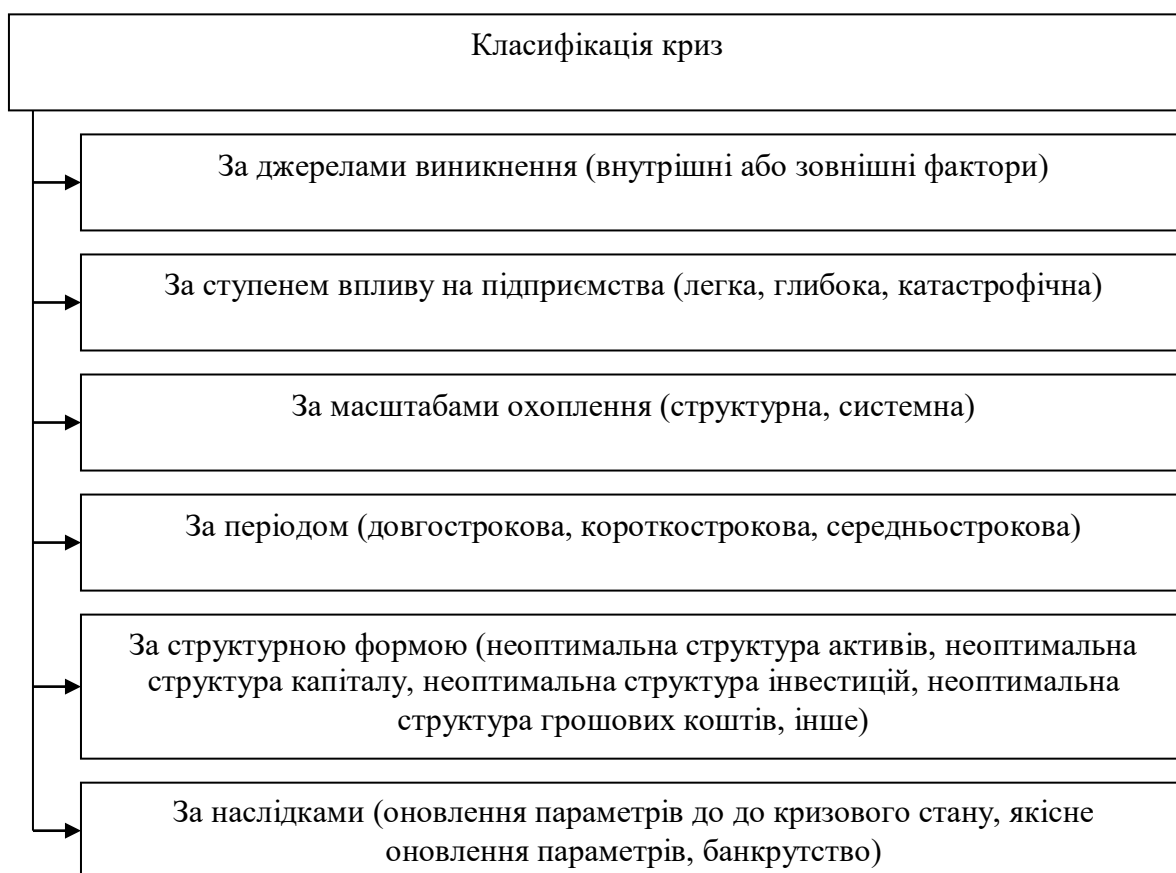


Рис. 1.1. Класифікація криз

Джерело: розроблено автором за даними [11, 23, 30, 39, 45]

За джерелами виникнення кризи класифікуються:

-кризи, що спричинені зовнішніми факторами;

- кризи, що спричинені внутрішніми факторами;

- кризи, які спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами.

З ступенем впливу на підприємство кризи поділяються на:

- легкі, які підприємство здатно швидко усунути антикризовими заходами;

- глибокі, які потребують залучення повного комплексу внутрішніх антикризових заходів, а можуть також потребувати залучення заходів зовнішньої фінансової санації;

- катастрофічені кризи, які можливо подолати лише за умови залучення заходів зовнішнього фінансового оздоровлення.

За масштабами охоплення кризи поділяються на структурні та системні. Структурні кризи викликані невідповідністю між фінансовими потенціалом підприємства та вимогами щодо його фінансової безпеки. Системні кризи виникають в результаті диспропорцій між всіма формами та напрямками фінансової системи підприємства).

За періодом кризи поділяються на:

- довгострокові, на усунення яких треба більше 1 року;

- середньострокові, усунення яких потребує рік;

- короткострокові, які можуть бути усунені протягом 1-3 місяців.

За структурною формою кризи бувають:

- спричинені неоптимальною структурою активів підприємства;

- спричинені неоптимальною структурою капіталу підприємства;

- спричинені неоптимальною структурою інвестицій;

- спричинені неоптимальною структурою грошових потоків;

- спричинені іншими диспропорціями у діяльності підприємства.

За наслідками кризи поділяються на:

- кризи, в результаті яких відбувається відновлення параметрів підприємства до до кризового значення;

- кризи в результаті яких відбувається якісне оновлення параметрів;

- кризи, в результаті яких відбувається банкрутство підприємства.

Таким чином, розуміння змісту і суті кризи, причин його виникнення та класифікації криз дозволяє менеджерам своєчасно виявляти ознаки кризи на підприємстві, приймати відповідні управлінські рішення для подолання ознак кризи і запобігання серйозних негативних наслідків кризи.

1.2.Завдання та функції організації ефективного антикризового управління підприємством

Зміст організації ефективного антикризового управління розглядається в двох аспектах. Відповідно до першого, антикризове управління - це набір превентивних заходів, що застосовуються до компаній для запобігання фінансової кризи, включаючи, зокрема, оцінку ризиків, сильних і слабких сторін компаній, зовнішнього середовища, ймовірності банкрутства та інші заходи щодо запобігання кризи. Наступний аспект антикризового управління проявляється в тому, що існує ряд заходів з виведення бізнесу з кризи, включаючи використання заходів фінансової санації.

Основна мета антикризового управління - прогнозувати, запобігати і долати кризу, знижувати її негативний вплив, підтримувати стабільний розвиток бізнесу, належну фінансову стабільність і платоспроможність.

Основні завдання організації ефективного антикризового управління включають:

- діагностика кризи підприємства, виявлення симптомів кризи;
- своєчасне застосування заходів попередження кризи;
- відновлення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- попередження банкрутства та ліквідації підприємства;
- зниження негативних наслідків кризи.

Ефективне антикризове управління сприяє якісному зростанню підприємства за рахунок швидкого реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, в тому числі пов'язані з інноваційним розвитком підприємства.

Компанії, які не можуть своєчасно вжити заходів антикризового управління, в значній мірі не відповідають вимогам конкуренції і знаходяться в постійній боротьбі за виживання.

Таким чином, основне завдання ефективного антикризового управління - не допустити загострення кризових проявів, використовуючи об'єктивні зміни для якісного зростання бізнесу.

Функції організації антикризового управління включають загальні та специфічні (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Функції організації антикризового управління

№ з/п	Групи функції	Функції
1	Загальні	-інформаційне забезпечення прийняття управлінських рішень; -аналіз фінансового стану та результатів діяльності підприємства; -планування фінансового оздоровлення підприємством; -контроль за ефективністю реалізації антикризових заходів
2	Специфічні	-усунення неплатоспроможності та фінансової нестійкості; -розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення підприємства; -діагностика кризових симптомів розвитку; -забезпечення фінансової рівноваги в процесі розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [4, 6, 7, 17, 19]

Організація ефективного антикризового управління підприємством ґрунтується на певних принципах, зокрема [4, с. 139]:

- терміновість, відповідно, чим раніше будуть виявлені ознаки кризи і будуть вжиті заходи щодо запобігання його поширення і поглиблення, тим ефективніше він буде;

- управління першими ознаками, відповідно, ефективність антикризового управління залежить від своєчасного виявлення перших ознак кризи, що вимагає систематичного моніторингу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.;

- запобігання, що передбачає необхідність запобігання криз;

- постійна готовність, яка передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть викликати кризу;

- компетентність в залежності від того, як заходи антикризового управління повинні реагувати на реальні загрози для бізнесу;
- альтернативи, включаючи розгляд достатньої кількості можливих заходів для запобігання або усунення конкретної кризи, в тому числі;
- складність дії, при якій при розробці антикризових заходів необхідно враховувати складність кризи, тобто можливість одночасного впливу на різні підсистеми підприємства;
- адаптивність і, як наслідок, кризове управління повинні мати достатню гнучкість, щоб своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі;
- пріоритет використання внутрішніх резервів, при якому компанія повинна прагнути нейтралізувати кризу в основному за рахунок внутрішніх резервів;
- ефективність порівняння витрат на антикризове управління та результатів їх застосування;
- інновації, відповідно, впровадження інновацій є ключем до ефективного антикризового управління, яке підвищує конкурентоспроможність підприємства і розвиток підприємства в цілому.

Таким чином, організація ефективного антикризового управління на підприємстві сприяє виживанню підприємства, підтримує його конкурентоспроможність, стійкість у відповідь на зовнішні і внутрішні виклики. Найбільш успішним є превентивне антикризове управління, яке дозволяє постійно відстежувати фактори кризи і своєчасно вживати заходів щодо запобігання їх реалізації.

1.3.Методичні підходи до оцінювання ефективності організації антикризового управління

Оцінювання ефективності організації антикризового управління на підприємстві передбачає вивчення:

1. Платоспроможності підприємства, що характеризує його здатність своєчасно погашати свої борги;

2. Фінансової стійкості, що характеризує рівень ризику, пов'язаний з формуванням капіталу і його ресурсів, і впливає на довгострокову стабільність розвитку компанії.

3. Коефіцієнтів оборотності активів, який характеризує швидкість, з якою певні види активів обертаються в процесі діяльності підприємства.

4. Оборотності капіталу, що характеризує ефективність використання капіталу і певних видів засобів, що використовуються в господарській діяльності підприємства. За допомогою цього показника оцінюється здатність підприємства отримувати необхідну для господарської діяльності суму прибутку.

Розрізняють 3 типи фінансового стану підприємства:

1. Абсолютна фінансова стійкість, що характеризується відсутністю прострочених платежів через отримання підприємством регулярних доходів, прибутку, внутрішньої і зовнішньої фінансової дисципліни;

2. Нестійкий фінансовий стан, який характеризується затримкою платежів (зокрема, заробітної плати), порушенням фінансової дисципліни;

3. Фінансова криза, що характеризується ознаками нестабільності і регулярними затримками платежів.

У свою чергу, кризовий стан може бути трьох ступенів:

-1 ступеня, для якого характерним є наявність прострочених позичок банкам;

-2 ступеня, що характеризується наявністю простроченої заборгованості постачальникам за товарно-матеріальні цінності;

-3 ступеня, який характеризується наявністю прострочених платежів перед бюджетом.

Джерелом оцінювання ефективності організації антикризового управління є фінансова звітність підприємства, а саме [32, с. 139]:

1) Баланс містить інформацію про активи, капітал, довгострокові та короткострокові зобов'язання компанії.

2) Звіт про фінансові результати, в якому міститься інформація про доходи за видами діяльності підприємства, витрати за видами діяльності та фінансові результати (прибутки або збитки) підприємства.

Джерелами інформації для оцінювання ефективності організації антикризового управління є також бізнес-план, бюджети, статистичні звіти, середньогалузеві показники та інші.

Оцінка платоспроможності передбачає визначення ліквідності балансу та коефіцієнтів ліквідності

Для аналізу ліквідності балансу всі активи поділяються на групи залежно від ступеня ліквідності:

- А1 - абсолютно ліквідні активи, включаючи грошові кошти та поточні фінансові інвестиції;

- А2 - активи, що швидко реалізуються, які включають дебіторську заборгованість;

- А3 – активи, що повільно реалізаються, які включають товари, запаси та необоротні активи на продаж;

- А4 - активи, які важко реалізуються, до яких відносяться необоротні активи підприємства [25, С.163].

Для оцінки ліквідності балансу пасиви підприємства також поділяються на 4 групи:

- П1 – найбільш термінові зобов'язання, до яких відносяться зобов'язання з терміном погашення до одного місяця;

- П2 - короткострокові зобов'язання, що підлягають погашенню протягом одного року;

- П3 - довгострокові зобов'язання з терміном погашення більше одного року;

- П4 - постійні пасиви, які включають власний капітал компанії.

Баланс є ліквідним, якщо виконуються наступні умови [22, с. 235]:

$$\begin{aligned}
 A1 &\geq П1; \\
 A2 &\geq П2; \\
 A3 &\geq П3; \\
 A4 &\leq П4.
 \end{aligned}
 \tag{1.1}$$

Оцінка коефіцієнтів ліквідності включає вивчення здатності компанії миттєво конвертувати поточні активи в гроші для погашення поточних зобов'язань. Оцінка ліквідності включає розрахунок наступних коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт покриття, який використовується для оцінки того, скільки поточних активів компанія має для погашення поточних зобов'язань. Розраховується за формулою [11, с. 220]:

$$K_n = \frac{OA}{ПЗ}, \tag{1.2}$$

де: OA – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Еталонне значення коефіцієнта становить 1-2, а значення коефіцієнта нижче стандартного вказує на відсутність оборотних активів для погашення поточних зобов'язань, в той час як значення коефіцієнта з двох або більше вказує на неліквідну структуру балансу.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує, скільки найбільш ліквідних активів підприємство має для погашення поточних зобов'язань. Розраховується за формулою [11, с. 220]:

$$K_{шл} = \frac{OA - З}{ПЗ}, \tag{1.3}$$

де OA – оборотні активи;

З –запаси,

ПЗ – поточні зобов'язання.

Нормативне значення коефіцієнта швидкої ліквідності становить 0,8-1, а значення коефіцієнта швидкої ліквідності нижче за нормативне вказує на те, що високоліквідних активів недостатньо для погашення поточних зобов'язань; значення коефіцієнта швидкої ліквідності вище стандартного значення вказує на неліквідну структуру балансу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує, яка частина поточних зобов'язань компанії може бути погашена негайно в разі необхідності. Розраховується за формулою [11, с. 221]:

$$K_{абл} = \frac{A_{абл}}{ПЗ}, \quad (1.4)$$

де $A_{абл}$ – абсолютно ліквідні активи (грошові кошти та поточні фінансові інвестиції);

$ПЗ$ – поточні зобов'язання.

Нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становить 0,2-0,4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найсуворішим і показує, скільки поточних зобов'язань компанія може погасити миттєво.

Оцінка фінансової стійкості проводиться за допомогою абсолютних і відносних показників. Доцільність використання відносних показників для оцінки фінансової стабільності обумовлена тим, що в умовах інфляції абсолютні показники повинні бути в рівній формі. Фінансова стійкість характеризує ступінь залежності бізнесу від зовнішніх джерел фінансування і вказує на його здатність брати на себе відповідальність за поточними зобов'язаннями в майбутньому.

Оцінка фінансової стійкості проводиться за наступними показниками [5, с. 57]:

1. Коефіцієнт фінансової незалежності, який визначається за формулою:

$$K_{фн} = \frac{Вк}{П}, \quad (1.5.)$$

де $Вк$ – власний капітал;

$П$ – всього пасивів.

Він характеризує ступінь незалежності підприємства від позикових джерел фінансування і показує частку капіталу в загальній заборгованості підприємства. Нормативне значення коефіцієнта фінансової незалежності становить вище 0,5. Якщо значення коефіцієнта фінансової незалежності нижче 0,5, це вказує на неадекватну структуру пасивів компанії і високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Якщо значення коефіцієнта

фінансової незалежності перевищує 0,5, це говорить про те, що більше половини активів компанії складається з власних ресурсів, що свідчить про достатню фінансову стійкість підприємства. Збільшення значення коефіцієнта фінансової незалежності в динаміці свідчить про зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Звратною величиною коефіцієнта фінансової незалежності є коефіцієнт фінансової залежності.

2. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами, для розрахунку якого використовується формула [7, с.173]:

$$K_{зоб} = \frac{BK - HA}{OA}, \quad (1.6)$$

де BK – власний капітал;

HA – необоротні активи;

OA – оборотні активи.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами свідчить про наявність у компанії власного оборотного капіталу, необхідного для фінансової стійкості. Нормативними значеннями вважаються 0,6-0,8. Це один з основних показників, що використовуються при оцінці банкрутства підприємства. Якщо значення коефіцієнта більше 1, компанія не покладається на позикові кошти при формуванні оборотних активів. Якщо значення коефіцієнта менше 1 (особливо якщо воно значно менше), необхідно визначити, принаймні, величину власного оборотного капіталу, що покриває виробничі запаси.

3. Коефіцієнт маневреності, визначається за формулою [16, с.215]:

$$K_m = \frac{BK - HA}{BK}, \quad (1.7)$$

де BK – власний капітал;

HA – необоротні активи.

Цей коефіцієнт відображає частку власних коштів, якими компанія може відносно вільно розпоряджатися. Вважається, що оптимальне значення

коефіцієнта маневреності перевищує 0,5. Високий рівень коефіцієнта маневреності вказує на сприятливе фінансове становище підприємства.

4. Коефіцієнт фінансової стійкості, для розрахунку якого використовується формула [16, с.216]:

$$K_{фс} = \frac{ВК + ДЗ}{ПЗ}, \quad (1.8)$$

де ВК – власний капітал;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Він є менш жорстким порівняно з коефіцієнтом автономії, оскільки довгостроковий позиковий капітал із терміном погашення більше 1 року еквівалентний капіталу. У світовій практиці нормальним вважається значення, що перевищує 0,8.

Для оцінки фінансової стійкості за допомогою тримірної шкали фінансової стійкості розраховуються показники, що характеризують ступінь наявності резервів і витрат по відношенню до джерела їх формування [17, с. 111]:

1. Наявність оборотних коштів (СОС). Це значення визначається як різниця між вартістю власного капіталу та необоротними активами.:

$$СОС = СК - НА + ДДЗ, \quad (1.9)$$

де ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи;

ДДЗ – довгострокова дебіторська заборгованість.

2. Наявність власних і довгострокових джерел (ВД), розраховується як сума наявності оборотних коштів та довгострокових зобов'язань:

$$ВД = СОС + ДО \quad (1.10)$$

3. Наявність всіх джерел фінансування (ДФ) розраховується як сума власних і довгострокових позикових коштів, а також короткострокових позикових коштів і визначається за формулою:

$$ДФ = ВД + КЗК, \quad (1.11)$$

де СОС – власні оборотні кошти;

КЗ – короткострокові зобов'язання.

Тип фінансової стійкості визначається виходячи із різниці величини запасів і витрат та джерел їх формування.

Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних засобів [10, с.93]:

$$\Delta \text{СОС} = \text{СОС} - \text{ЗВ}, \quad (1.12)$$

де ЗВ – запаси та витрати.

Надлишок або нестача власних та довгострокових залучених джерел формування запасів та витрат:

$$\Delta \text{ВД} = \text{ВД} - \text{ЗВ} \quad (1.13)$$

Надлишок або нестача загальної величини основних джерел формування запасів та витрат:

$$\Delta \text{ДФ} = \text{ДФ} - \text{ЗВ} \quad (1.14)$$

Визначення типу фінансової стійкості організації засноване на 3 компонентних показниках, створених з використанням 3 наведених вище. Якщо є надлишок коштів по відношенню до відповідного показника, його замінюють 3-компонентним індикатором 1, а при нестачі - 0.

Є чотири типи фінансової стійкості [33, с.503]:

-[1;1;1] – абсолютна фінансова стійкість;

-[0;1;1] – нормальна фінансова стійкість;

-[0;0;1] – нестійкий фінансовий стан;

-[0;0;0] – критичний фінансовий стан.

Основною перевагою цієї методики є повнота огляду фінансового стану компанії, яка забезпечує найбільш надійну оцінку фінансової стабільності.

Для оцінки ефективності антикризового управління також застосовуються методи оцінки ймовірності банкрутства, до яких відносяться модель Е. Альтмана, модель Г. Спрінгейта, коефіцієнт У. Бівера, модель Дж.Таффлера і Г.Тішоу, Модель Р. Ліса (Додаток А).

Таким чином, діагностика кризи підприємства повинна включати як оцінку параметрів розвитку підприємства (платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності), так і застосування моделей прогнозування ймовірності банкрутства.

Висновки до розділу I.

У першому розділі досліджено теоретичні засади діагностики кризового стану та банкрутства підприємства, у тому числі, сутність, причини виникнення та класифікація фінансових криз підприємства; методичні підходи до діагностики кризового стану та банкрутства підприємства; зміст, завдання та функції антикризового управління на підприємстві.

Визначено, що існує два підходи до якісної оцінки кризи: позитивний та негативний. За негативного підходу, криза визначається як процес, який спричиняє важкі руйнівні наслідки функціонування економічної системи. Відповідно до позитивного підходу, криза є об'єктивним етапом життєвого циклу будь-якої економічної системи, переломним моментом у розвитку змін. Причини, які спричиняють виникнення криз на підприємстві, включають: об'єктивні, суб'єктивні, внутрішні, зовнішні, природні та техногенні.

Кризи класифікуються за джерелами генерування, ступенем впливу на підприємство, масштабами охоплення, періодом, структурними формами, наслідками.

Діагностика кризового стану підприємства передбачає вивчення показників платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства. З метою оцінки ймовірності банкрутства застосовуються чотири групи методів: економіко-математичні, експертні, методи оцінки фінансового стану та штучні інтелектуальні системи. Широкого поширення набули економіко-математичні методи оцінки ймовірності банкрутства, до яких відносяться модель Е. Альтмана, модель

Г. Спрінгейта, коефіцієнт У. Бівера, модель Дж.Таффлера і Г.Тішоу, Модель Р. Ліса.

Зміст антикризового управління підприємством виявляється в двох його аспектах. Антикризове управління є комплексом профілактичних заходів, які застосовуються на підприємстві для попередження фінансової кризи та включають, зокрема, оцінку ризиків, сильних та слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища, ймовірності банкрутства, інші заходи з попередження кризи. Наступний аспект антикризового управління виявляється в тому, що воно є комплексом заходів із виведення підприємства із кризи, у тому числі, із застосуванням заходів фінансової санації.

Ефективне антикризове управління підприємством повинно базуватися на певних принципах: терміновості, управління першими симптомами, превентивності, постійної готовності, адекватності, альтернативності, комплексності дій, адаптивності, пріоритетності застосування внутрішніх резервів, оптимальності зовнішньої санації, ефективності, інноваційності.

**РОЗДІЛ II. РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ПП «ДУНАЙ-ГРУПП»**

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПП «Дунай-Групп»

Активи ПП «Дунай-Групп» включають необоротні активи та оборотні активи. Динаміка активів ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.1.

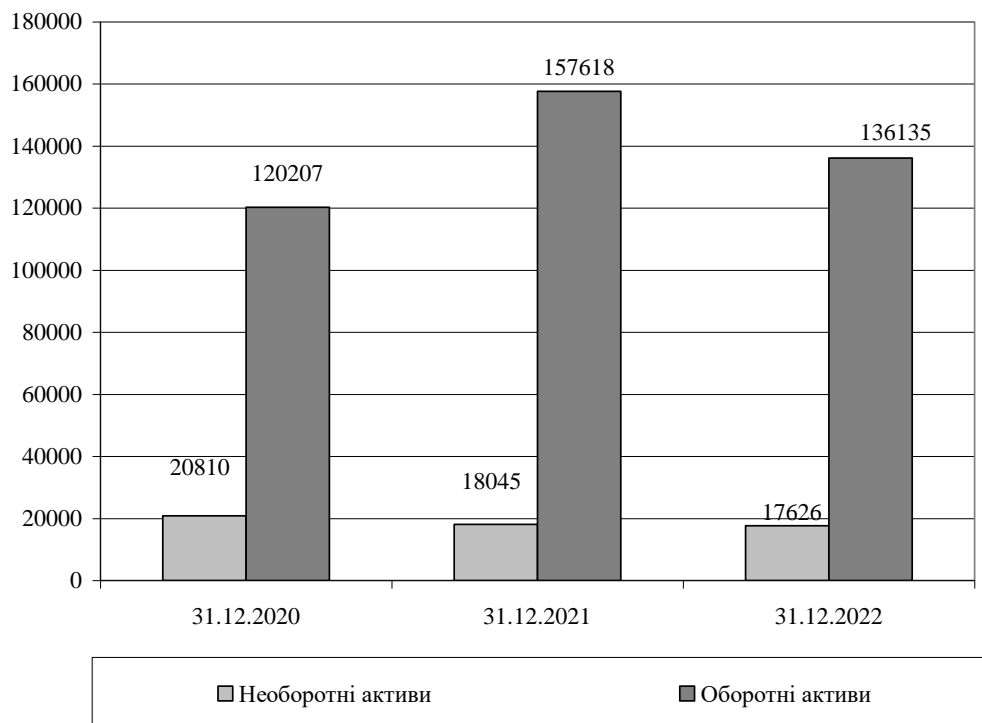


Рис. 2.1. Динаміка активів ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр.

Джерело: Додаток Б, В

До необоротних активів ПП «Дунай-Групп» відносяться нематеріальні активи, основні засоби та капітальні інвестиції. Протягом 2020-2022 рр. відбувається скорочення необоротних активів з 20810 тис. грн. до 17626 тис. грн. Оборотні активи ПП «Дунай-Групп» включають запаси, дебіторську заборгованість, гроші та їх еквіваленти, інші оборотні активи. Оборотні активи ПП «Дунай-Групп» зростають з 120207 тис. грн. станом на

31.12.2020р. до 157618 тис. грн. станом на 31.12.2021р., але скорочуються до 136135 тис. грн. станом на 31.12.2022р.

Пасиви ПП «Дунай-Групп» включають власний капітал, довгострокові та поточні зобов'язання (рис. 2.2)

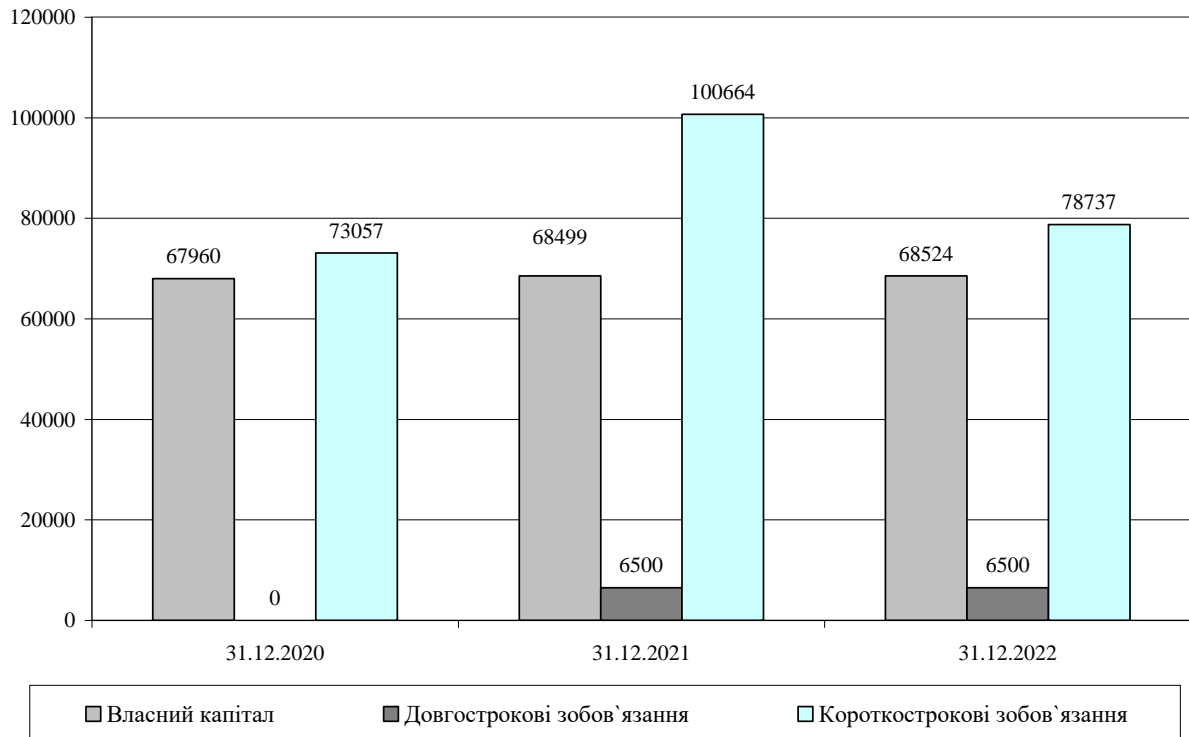


Рис. 2.2. Динаміка пасивів ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр.

Джерело: Додаток Б, В

Протягом 2020-2022 рр. відбувається поступове зростання власного капіталу з 67960 тис. грн. до 68524 тис. грн., у тому числі, за рахунок поступового зростання нерозподіленого прибутку – з 63282 тис. грн. станом на 31.12.2020 р. до 63846 тис. грн. станом на 31.12.2022 р.

Станом на 31.12.2020р. ПП «Дунай-Групп» не мало у складі пасивів довгострокових зобов'язань, але протягом 2021-2022 рр. довгострокові зобов'язання зростають до 6500 тис. грн. Короткострокові зобов'язання ПП «Дунай-Групп» зростають з 73057 тис. грн. станом на 31.12.2020 р. до 100664 тис. грн. станом на 31.12.2021р., але станом на 31.12.2022 р. – скорочуються до 78737 тис. грн.

Динаміка чистого прибутку ПП «Дунай-Групп» протягом 2020-2022 рр. наведена на рис. 2.3.

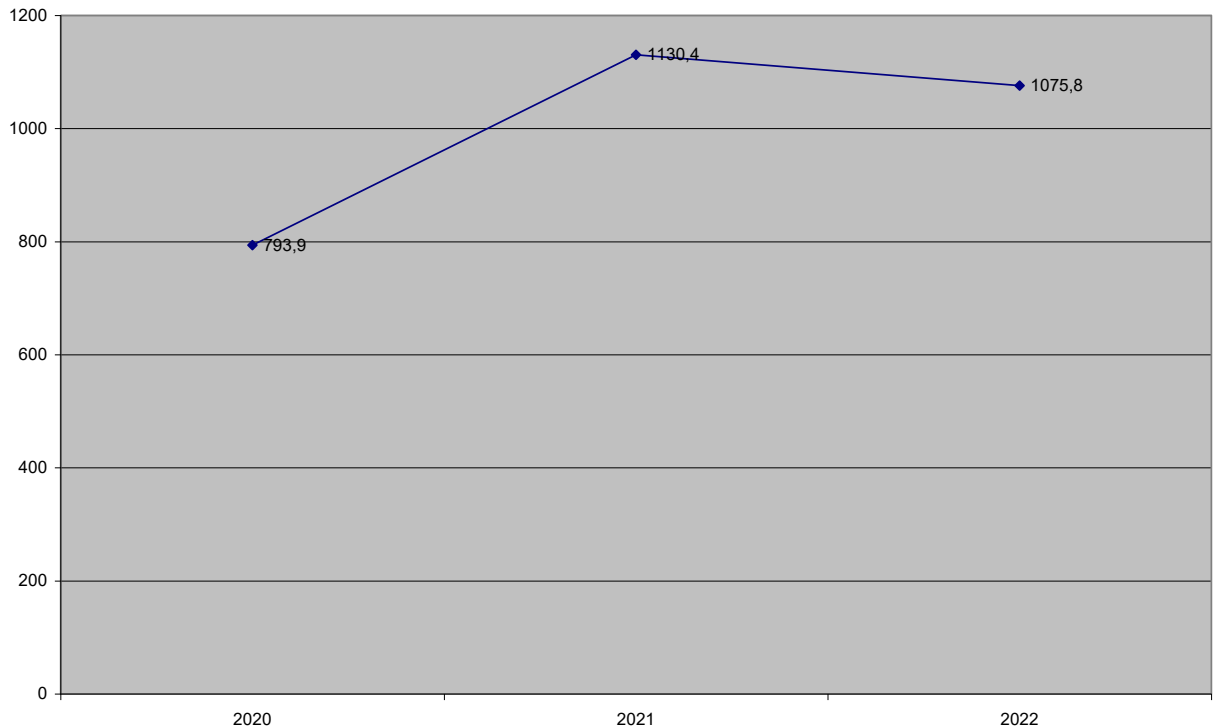


Рис. 2.3. Динаміка чистого прибутку ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр.

Джерело: Додаток Б, В

З рис. видно, що чистий прибуток ПП «Дунай-Групп» у 2020 р. становив 793,9 тис. грн., у 2021 р. зростає до 1130,4 тис. грн., але скорочується до 1075,8 тис. грн. у 2022р.

Таким чином, нерівномірна динаміка чистого прибутку ПП «Дунай-Групп» свідчить про необхідність проведення аналізу ефективності діяльності, платоспроможності та фінансової стійкості.

2.2. Діагностика ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ПП «Дунай-Групп»

Оцінка ліквідності балансу ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр. наведена у табл. 2.1

Таблиця 2.1.

Оцінка ліквідності балансу ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр.

Активи	31.12. 2020	31.12. 2022	Пасиви	31.12 2020	31.12. 2022	Надлишок (нестача) платіжного балансу	
						31.12. 2020	31.12. 2022
A1	312	64	П1	54806,3	59052	-54494,3	-58988
A2	73449	65658	П2	18250,7	19685	55198,3	45973
A3	46446	70413	П3	0	6500	46446	63913
A4	20810	17626	П4	67960	68524	-47150	-50898
Баланс	141017	153761	Баланс	141017	153761		

Джерело: Додаток Б, В

Станом на 31.12.2020р. умови ліквідності балансу не виконуються, оскільки перевищення П1 над А1 вказує на недостатній обсяг абсолютно ліквідних активів ПП «Дунай-Групп» для покриття термінових пасивів. Станом на 31.12.2022 р. ПП «Дунай-Групп» не вистачає абсолютно ліквідних активи для погашення термінових пасивів.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності за 2020-2022 рр. наведено на ПП «Дунай-Групп» (таблиця 2.3.).

Таблиця 2.3.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр.

Показник	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані							
Запаси	42994	69965	60907	26971	63	-9058	-13
Дебіторська заборгованість	73449	73601	65658	152	0	-7943	-11
Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	312	1	64	-311	-100	63	63
Інші оборотні активи	3452	14051	9506	10599	307	-4545	-32
Разом оборотні активи	12020 7	157618	136135	37411	31	-21483	-14
Короткострокові зобов'язання	73057	100664	78737	27607	38	-21927	-22

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Розрахункові дані							
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,65	1,57	1,73	-0,08	-5	0,16	10
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,06	0,87	0,96	-0,19	0	0,08	10
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,0000	0,0008	0,00	-1	0,00	

Джерело: Додаток Б, В

Нормативне значення коефіцієнта поточної ліквідності становить 1-2. Фактичне значення коефіцієнта поточної ліквідності ПП «Дунай-Групп» протягом 2020-2021 рр. скорочується з 1,65 до 1,57, але зростає станом на 31.12.2022р. до 1,73, що вказує на достатність всіх оборотних активів для погашення короткострокових зобов'язань. Нормативне значення коефіцієнту швидкої ліквідності становить 0,8-1. Фактичне значення коефіцієнту швидкої ліквідності скорочується з 1,06 до 0,87 протягом 2020-2021 рр., але зростає протягом 2021-2022 рр. до 0,96. У цілому, динаміка коефіцієнта швидкої ліквідності вказує на достатню платоспроможність ПП «Дунай-Групп». Нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становить 0,2-0,4. Разом з тим, фактичне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності ПП «Дунай-Групп» протягом 2021-2022 рр скорочується з 0,004 до 0,0008, що вказує на недостатній обсяг абсолютно ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.4.

Нормативне значення коефіцієнта фінансової незалежності становить 0,5. Разом з тим, протягом 2020-2021 рр. значення коефіцієнта фінансової незалежності ПП «Дунай-Групп» скорочується з 0,48 до 0,39, а протягом 2021-2022 рр. зростає до 0,45. Нормативне значення коефіцієнта фінансової стійкості становить 0,7-0,8. Разом з тим, фактичне його значення на ПП «Дунай-Групп» протягом 2020-2021 рр. знижується з 0,48 до 0,43,

протягом 2021-2022 рр. – зростає до 0,49, але є нижчим за нормативне значення.

Таблиця 2.4.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ПП «Дунай-Групп»
за 2020-2022рр.

Показник	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані							
Власний капітал	67960	68499	68524	539	0	25	0
Довгострокові зобов'язання	0,00	6500	6500	6500		0,00	0
Короткострокові зобов'язання	73057,	100664	78737	27607	0	-21927	-22
Разом пасиви	14101 7	175663	153761	34646	0	-21902	-12
Розрахункові дані							
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,48	0,39	0,45	-0,09	-19	0,06	14
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,48	0,43	0,49	-0,05	-11	0,06	14
Коефіцієнт фінансування	0,93	0,68	0,87	-0,25	-27	0,19	28

Джерело: Додаток Б, В

Нормативне значення коефіцієнту фінансування нижче 0,67 вказує на високий ризик підприємства. Фактичне значення коефіцієнту фінансування ПП «Дунай-Групп» протягом 2020-2021 рр. знижується з 0,93 до 0,68, але станом на 31.12.2022 р. збільшується до 0,87. Таким чином, проведений аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості вказує на недостатність довгострокових залучених джерел фінансування.

У таблиці 2.5. наведено аналіз тримірного показника фінансової стійкості ПП «Дунай-Групп».

Значення тримірного показника фінансової стійкості ПП «Дунай-Групп» вказує на погіршення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.5.

Аналіз тримірного показника фінансової стійкості ПП «Дунай-Групп»
за 2020-2022 рр.

Показник	31.12. 2020	31.12. 2021	31.12. 2022	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	%
ПП "Ларанж"							
Необоротні активи	20810	18045	17626	-2765	-13	-419	-2
Власний капітал	67960	68499	68524	539	1	25	0
Власні оборотні кошти	47150	50454	50898	3304	7	444	1
Довгострокові зобов'язання	0	6500	6500	6500		0	0
Власні та довгострокові запозичені кошти	47150	56954	57398	9804	21	444	1
Короткострокові зобов'язання	73057	100664	78737	27607	38	-21927	-22
Засоби фінансування	120207	157618	136135	37411	31	-21483	-14
Запаси	42994	69965	60907	26971	63	-9058	-13
Наявність власних оборотних коштів	4156	-19511	-10009	-23667	-569	9502	-49
Наявність власних та довгострокових запозичених коштів	4156	-13011	-3509	-17167	-413	9502	-73
Наявність засобів фінансування	77213	87653	75228	10440	14	-12425	-14
Тримірний показник фінансової стійкості	[1;1;1]	[0;0;1]	[0;0;1]				

Джерело: Додаток Б, В

Станом на 31.12.2020р. значення тримірного показника фінансової стійкості становило [1;1;1], але протягом 2021-2022 рр. становить [0;0;1], що свідчить про нестійкий фінансовий стан. Фінансова нестійкість ПП «Дунай-Групп» протягом 2021-2022 рр. спричинена недостатністю наявних власних оборотних коштів та наявністю власних та довгострокових запозичених коштів.

Оцінка коефіцієнтів ділової активності ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022рр. наведено у таблиці 2.6.

Протягом 2020-2022 рр. відбувається скорочення коефіцієнта оборотності активів ПП «Дунай-Групп» з 2,65 до 0,27, при цьому, період

обороту активів зростає з 136 днів до 1333 днів, що свідчить про зниження ефективності їх використання.

Таблиця 2.6.

Аналіз показників ділової активності ПП «Дунай-Групп»
за 2020-2022 рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	%
Вихідні дані							
Чистий дохід	380869	203481	44467	-177388	-47	-159014	-78
Середньорічна вартість активів	143555	158340	164712	14785	10	6372	4
Середньорічна вартість дебіторської заборгованості	75344	73525	69629,5	-1819	-2	-3895,5	-5
Середньорічна вартість кредиторської заборгованості	87554	86860,5	89700,5	-693,5	-1	2840	3
Середньорічна вартість власного капіталу	68103	68229,5	68511,5	126,5	0	282	0
Розрахункові дані							
Оборотність активів	2,65	1,29	0,27	-1,37	-52	-1,02	-79
Період обороту активів	136	280	1333	144,45	106	1053,35	376
Оборотність дебіторської заборгованості	5,06	2,77	0,64	-2,29	-45	-2,13	-77
Період обороту дебіторської заборгованості	71	130	564	58,87	83	433,63	333
Оборотність кредиторської заборгованості	4,35	2,34	0,50	-2,01	-46	-1,85	-79
Період обороту кредиторської заборгованості	83	154	726	70,92	86	572,53	373
Оборотність власного капіталу	6	3	1	-2,61	-47	-2,33	-78
Період обороту власного капіталу	64	121	555	56,34	88	433,95	359

Джерело: Додаток Б, В

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості також знижується з 5,06 станом на 31.12.2020 р. до 0,64 станом на 31.12.2022 р., а середній термін погашення дебіторської заборгованості зростає з 71 дня до 564 днів,

що вказує на погіршення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості протягом 2020-2022 рр. знижується з 4,35 до 0,50, а середній термін погашення кредиторської заборгованості зростає з 83 днів до 726 днів, що свідчить про погіршення платіжної дисципліни підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також скорочується з 6 до 1, а період обороту власного капіталу зростає з 64 днів станом на 31.12.2020р. до 555 днів станом на 31.12.2022 р., що також вказує на зниження ефективності використання власного капіталу ПП «Дунай-Групп».

Ключовим показником ефективності діяльності є рентабельність. Оцінка рентабельності ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр. наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Оцінка рентабельності ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				тис.грн	%	тис.грн	%
Вихідні дані							
Чистий прибуток	793,9	1130,4	1075,8	336,5		-54,6	-5
Чистий дохід	380869	203481	44467	-177388	-47	-159014	-78
Собівартість	0	190656	41347	190656		-149309	-78
Середньорічна вартість активів	143555	158340	164712	14785	10	6372	4
Розрахункові дані							
Рентабельність продажів	0,2%	0,6%	2,4%	0,3%		1,9%	
Рентабельність витрат	-	0,6%	2,6%	-		2,0%	
Рентабельність активів	0,6%	0,7%	0,7%	0,2%		-0,1%	

Джерело: Додаток Б, В

Протягом 2020-2022 рр. відбувається зростання рентабельності продажів з 0,2% до 2,4%, що вказує на підвищення ефективності продажів підприємства. Рентабельність діяльності протягом 2020-2022 рр. – зростає з 0 до 2,6%, що вказує на підвищення ефективності витрат на виробництво.

Рентабельність діяльності також зростає з 0,6% до 0,7% протягом 2020-2022 рр., але є невисокою.

2.3.Прогнозування ймовірності банкрутства ПП «Дунай-Групп»

Прогнозування ймовірності банкрутства ПП «Дунай-Групп» було проведено з використанням моделей Р. Ліса, Г. Спрінгейта, У. Бівера, п`ятифакторної моделі Е. Альтмана.

Розрахунок ймовірності банкрутства ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр. за моделлю У.Бівера наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Розрахунок ймовірності банкрутства ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр. за моделлю У.Бівера

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021р. до 2020р.	Відхилення 2022р. до 2021 р.
Чистий прибуток	793,9	1130,4	1075,8	336,5	-54,6
Амортизиція	0	0	0	0	0
Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань	4350	3250	6500	-1100	3250
Середньорічна вартість короткострокових зобов'язань	87554	86860,5	89700,5	-693,5	2840
Коефіцієнт У. Бівера	0,0086	0,0125	0,0112	0,0039	-0,0014

Джерело: Додаток Б, В

Значення коефіцієнта У. Бівера на ПП «Дунай-Групп» зростає з 0,0086 до 0,0112, що вказує на зниження частки прибутку, яка спрямовується у поточну діяльність. Оскільки значення коефіцієнта У. Бівера є нижчим, ніж 0,15, але вищим за -0,15, то це свідчить про високу ймовірність банкрутства ПП «Дунай-Групп» протягом 5 років.

Розрахунок ймовірності банкрутства ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр. за моделлю Г. Спрінгейта наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Розрахунок ймовірності банкрутства ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр.
за моделлю Г. Спрінгейта

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021р. до 2020р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.
Робочий капітал	21341,32	52052	57176	30710,68	5124
Середньорічна вартість активів	143555	158340	164712	14785	6372
Прибуток від реалізації	380869	12825	3120	-368044	-9705
Середньорічна вартість короткострокових зобов'язань	87554	86860,5	89700,5	-693,5	2840
Виручка від реалізації	380869	203481	44467	-177388	-159014
1,03X ₁	0,15	0,34	0,36	0,185475	0,018943
3,07X ₂	8,15	0,25	0,06	-7,89643	-0,19051
0,66X ₃	2,87	0,10	0,02	-2,77362	-0,07449
0,4X ₄	1,06	0,51	0,11	-0,54721	-0,40605
Z _c	12,23	1,20	0,55	-11,0318	-0,65211

Джерело: Додаток Б, В

Протягом 2020-2021 рр. значення Z-показника моделі Г. Спрінгейта знижується з 12,23 до 0,55, що вказує високу ймовірність банкрутства ПП «Дунай-Групп» у 2022 р.

Визначення ймовірності банкрутства ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр. за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Визначення ймовірності банкрутства ПП «Дунай-Групп»
за 2020-2022 рр. за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021р. до 2020р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість власних оборотних коштів	21341	52052	57176	30711	5124
Середньорічна вартість активів	143555	158340	164712	14785	6372
Чистий прибуток	794	1130	1076	337	-55
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	380869	12825	3120	-368044	-9705

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість короткострокових зобов'язань	87554	86861	89701	-694	2840
Середньорічна вартість власного капіталу	62027	68230	68512	6203	282
Середньорічна вартість зобов'язань	91904	90111	96201	-1794	6090
Чистий дохід від реалізації	380869	203481	44467	-177388	-159014
0,717K ₁	0,11	0,24	0,25	0,129112	0,013187
0,847K ₂	0,00	0,01	0,01	0,001363	-0,00051
3,107K ₃	8,24	0,25	0,06	-7,9916	-0,1928
0,42K ₄	0,283	0,318	0,299	0,034552	-0,0189
0,995K ₅	2,64	1,28	0,27	-1,36119	-1,01005
Z	11,28	2,09	0,88		

Джерело: Додаток Б, В

Значення Z-показника за п'ятифакторною моделлю А. Альтмана у 2020р. становило 11, що вказувало на низьку ймовірність банкрутства підприємства. У 2021 р. значення Z-показника скорочується до 2,09, що вказує на підвищення ймовірності банкрутства ПП «Дунай-Групп». У 2022 р. значення Z-показника знижується до 0,88, що свідчить про дуже високу ймовірність банкрутства ПП «Дунай-Групп» за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана.

Визначення ймовірності банкрутства ПП «Дунай-Групп» за 2020-2022 рр. за моделлю Р.Ліса наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Розрахунок ймовірності банкрутства ПП «Дунай-Групп»

за 2020-2022 рр. за моделлю Р.Ліса

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021р. до 2020р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість оборотних активів	129825	138913	146877	9088	7964
Середньорічна вартість активів	143555	158340	164712	14785	6372
Операційний прибуток	380869	12825	3120	-368044	-9705
Середньорічна вартість нерозподіленого прибутку	-397	0	0	397	0

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість власного капіталу	62027	68230	68512	6203	282
Середньорічна вартість зобов'язань	91904	90110,5	96200,5	-1793,5	6090
0,063A	0,06	0,06	0,06	0,00	0,00
0,092B	0,24	0,007	0,002	-0,237	-0,006
0,052C	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,001D	0,000675	0,000757	0,000712	0,000082	-0,000045
Z	0,302	0,063	0,059	-0,238	-0,005

Джерело: Додаток Б, В

За моделлю Р. Ліса критичним є значення Z-показника менше 0,037. Разом з тим, значення Z-показника на ПП «Дунай-Групп» знижується протягом 2020-2021 рр. з 0,301 до 0,063, але скорочується у 2022 р. до 0,059, що перевищує критичне значення.

Висновки до розділу II.

У другому розділі діагностовано ліквідність, фінансову стабільність, ділову активність та можливість банкрутства ПП «Дунай-Групп».

За результатами дослідження з'ясувалося, що у компанії неадекватна структура балансу, про що свідчить відсутність строго ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань, активи, які повільно продаються для покриття довгострокових зобов'язань, і надлишок постійних зобов'язань за активами, які важко продати.

Платоспроможність підприємства низька, про що свідчить значення коефіцієнта ліквідності нижче нормативного рівня. Компанія фінансово нестабільна, про що свідчать значення тримірного показника фінансової стійкості, а також за моделями Г. Спрінгейта, У. Бівера, п'ятифакторної моделі Е. Альтмана.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «ДУНАЙ-ГРУПП»

3.1. Теоретичні засади удосконалення антикризового управління на підприємстві

Створення на підприємстві системи антикризового управління має базуватися на певних принципах, дотримання яких дозволить забезпечити її ефективне функціонування у майбутньому. Серед таких принципів фахівці виділяють своєчасну діагностику кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства, терміновість реагування на різні кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому добробуту, а також повну реалізацію внутрішнього потенціалу для виходу з кризи [12, с. 258].

Необхідно визнати, що прийняття рішення про впровадження антикризових заходів у більшості випадків є достатньо болісним для менеджменту підприємства. По-перше, доводиться визнати наявність певних проблем у розвитку підприємства, а відповідно потрібно знайти і винуватих у їх виникненні. По-друге, впровадження антикризових заходів, як правило, потребує певних витрат, причому їх обсяг прямо пропорційний масштабу обраних заходів. По-третє, інтереси найманих менеджерів (навіть топ-рівня) не завжди співпадають з інтересами власників підприємства: зменшення обсягів прибутку підприємства чи погіршення інших фінансово-економічних показників його діяльності далеко не завжди автоматично відображається на заробітній платі менеджерів різних рівнів. Зазначені та інші причини часто призводять до того, що впровадження антикризових заходів на підприємствах починається із запізненням, суттєво знижується їх ефективність, поглиблюється ступінь прояву кризи тощо.

Такий стан речей наочно свідчить про те, що антикризове управління на підприємстві має являти собою не довільний набір дій „пожежного”

порядку, а постійно діючу систему, суб'єктами якої є менеджмент підприємства усіх рівнів та, при необхідності, певні елементи зовнішнього середовища.

На нашу думку, система антикризового управління на підприємстві має виконувати 3 групи обов'язкових функцій:

а) виявлення ознак кризи, їх класифікація та встановлення ступеня наявного чи потенційного негативного впливу кризових явищ на фінансово-господарський стан та ринкові позиції суб'єкта господарювання;

б) вибір інструментів антикризового управління, застосування яких буде найбільш оптимальним для того типу і ступеня кризи, що має місце на даному підприємстві, підбір виконавців антикризових заходів та узгодження їх дій з метою досягнення синергетичного ефекту;

в) реалізація заходів антикризового управління, контроль за їх ефективністю та внесення необхідних корегувальних змін в програму антикризових дій.

Усі зазначені групи функцій є однаково важливими з точки зору ефективного функціонування системи антикризового управління на підприємстві. Тому навіть у тих випадках, коли виконання вказаних функцій покладено на різних осіб чи різні служби, у структурі підприємства обов'язково має бути особа, яка координує і контролює дії усіх суб'єктів антикризового менеджменту (це може бути власник підприємства, керівник підприємства чи антикризовий менеджер). При цьому, наголошує В. Родченко, для антикризового керування мають бути створені необхідні умови для виконання своїх функцій: повна передача повноважень і відповідальності за результати діяльності підприємства в період проведення антикризових процедур; доступ до всієї інформації, що стосується діяльності підприємства і його взаємовідносин із зовнішніми контрагентами; створення дійового механізму зацікавленості (матеріальної і моральної) в подоланні кризи і збереженні підприємства як життєздатного суб'єкта ринку [10].

Сучасна економічна наука пропонує достатньо широкий арсенал інструментів антикризового управління. Вказані інструменти можуть суттєво відрізнитися за напрямом дії і силою впливу, за групами суб'єктів антикризового менеджменту, що їх застосовують. Тому групування інструментів антикризового управління дасть можливість наочніше відобразити їх функціональне призначення та допоможе спростити надання рекомендацій щодо вибору конкретного набору інструментів для подолання певних видів патологій, що призводять до виникнення кризи (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Інструменти антикризового управління на підприємстві [23]

№ з/п	Група інструментів	Спрямованість	Інструменти
1	2	3	4
1	Фінансово-економічні	Оперативне покращення фінансових показників діяльності підприємства	-скорочення витрат виробництва; -жорсткий контроль всі видів альтернативних витрат; -оптимізація оподаткування; -інкасація дебіторської заборгованості; -впровадження нових форм розрахунків з контрагентами; -оптимізація руху грошових потоків
2	Організаційно-технологічні	Підвищення ефективності використання наявних ресурсів у коротко- і середньостроковому періодах	-передача на аутсорсинг окремих процесів; -оптимізація та оновлення технологічних процесів; -жорсткість кадрової політики; -продаж або здача в оренду нерентабельних основних засобів; -розпродаж запасів готової продукції на умовах попередніх продажів
3	Стратегічні	Кардинальні довгострокові зміни у сфері менеджменту підприємства	-горизонтальна та вертикальна інтеграція; -перегляд організаційної структури на предмет виключення зайвих рівней управління; -реструктуризація підприємства; -диверсифікація діяльності; -реінжиніринг

Прийняття рішення про впровадження тих чи інших інструментів антикризового управління має здійснюватися менеджерами відповідного рівня та компетенції. Чим складнішим за суттю, тривалішим за дією і дорожчим за необхідними витратами є інструмент антикризового управління, тим вищим рівнем

Застосування одного чи одночасно декількох інструментів антикризового управління відбувається на певному етапі процесу такого управління:

1. Діагностика кризових явищ і загрози банкрутства підприємств, що має надати можливість сформуванню необхідного аналітичного підґрунтя для подальшої роботи.

2. Визначення мети і завдань антикризового управління, основними з яких можуть бути: виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація; запобігання повторенню кризи тощо.

3. Визначення відповідальних за розробку і реалізацію антикризових процедур, встановлення їх повноважень стосовно розробки та впровадження антикризової програми.

4. Оцінка часових обмежень процесу антикризового управління, які, як правило, визначаються часом, наявним у підприємства до порушення справи про банкрутство і адміністративного обмеження повноважень існуючого керівництва.

5. Оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління та прийняття рішень про залучення необхідних для проведення антикризових заходів ресурсів зі сторони.

6. Впровадження антикризової програми і контроль за її виконанням, своєчасне вжиття заходів щодо модернізації або коригування раніше розробленої політики (процедур, заходів) у зв'язку з непрогнозованими процесами у внутрішньому і зовнішньому середовищі, поведінці окремих суб'єктів.

7. Розробка і реалізація профілактичних заходів, спрямованих на запобігання повторенню кризи, створення або модернізація основних елементів системи протидії банкрутству на рівні підприємства [7, с. 83-84].

Проходження вищезазначених етапів має сприяти виходу підприємства з кризи, що вже має місце у його діяльності. Водночас, набагато важливішим, на нашу думку, є створення на підприємстві системи, що дозволяє запобігати виникненню кризових явищ, усунути їх появу ще на стадії кризи зростання. Функціонування такої системи передусім лежить у площині менеджменту, зокрема менеджменту стратегічного.

Серед наведених інструментів стратегічного антикризового управління на підприємстві найменш дослідженим у вітчизняній економічній літературі залишається реінжиніринг. Недостатнє теоретичне осмислення переваг і можливостей даного інструменту антикризового менеджменту гальмує і практичне використання реінжинірингу в діяльності вітчизняних підприємств. Водночас, стрімке поширення принципів реінжинірингу у практиці діяльності багатьох провідних зарубіжних компаній, велика популярність публікацій з питань реінжинірингу серед теоретиків і практиків різних країн свідчать про доцільність ретельнішого дослідження реінжинірингу як інноваційного інструменту антикризового управління на підприємстві.

3.2. Формування організаційно-економічного механізму ефективного антикризового управління ПП «Дунай-Групп»

Організаційно-економічний механізм антикризового управління, збудований на основі концепції його удосконалення, повинен бути орієнтований на вироблення нестандартних рішень нових складних проблем в умовах дефіциту часу і ресурсів, в той час як механізми традиційного менеджменту, використовувані на підприємстві, не призначені для швидкого і адекватного реагування на поточні ситуації, а припускають використання

традиційних методів управління незалежно від стану середовища. Керівництво ПП «Дунай-Групп» при здійсненні антикризового управління, повинно увагу зосереджувати на стратегічному розвитку підприємства, зміцненні його позиції за допомогою вироблення і реалізації нової управлінської стратегії, впровадження системи оцінки ефективності існуючого механізму антикризового управління, його своєчасного коригування і в кінцевому підсумку використання факторів кризи для подальшого розвитку підприємства [16]. В сучасних умовах основним для більшості компаній є використання стратегії виживання, тому що від неї залежить реалізація основних цілей компанії. У кризовій ситуації прагнення до виживання домінує над іншими цілями, а підприємство щосили намагається втриматися на плаву, коли фактично подальша його доля виявляється зумовленою, оскільки за збереженням себе як діючого економічного суб'єкта керівництво підприємства забуває про необхідність створювати заділ для власного розвитку в перспективі. Ніхто, як правило, не проводить аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на своє підприємство і тим більше не проводить реінжиніринг бізнес-процесів, не переглядає організаційну структуру і т.д. Разом з тим, доцільним є систематичний аналіз передумов та факторів кризи підприємства на сьогодні, вплив яких чинників потрібно усунути, щоб вийти на новий рівень розвитку. Реалізація організаційно-економічного механізму антикризового управління повинна проходити в рамках виконання ряду завдань рис. 3.1.

Основними проблемами, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму антикризового управління на ПП «Дунай-Групп» є:

- відсутність системи моніторингу діяльності;
- відсутність обґрунтованої стратегії розвитку компанії;
- відсутність обґрунтованої інвестиційно-інноваційної політики ПП «Дунай-Групп»;
- відсутність дієвого організаційно-економічного механізму управління в ПП «Дунай-Групп».

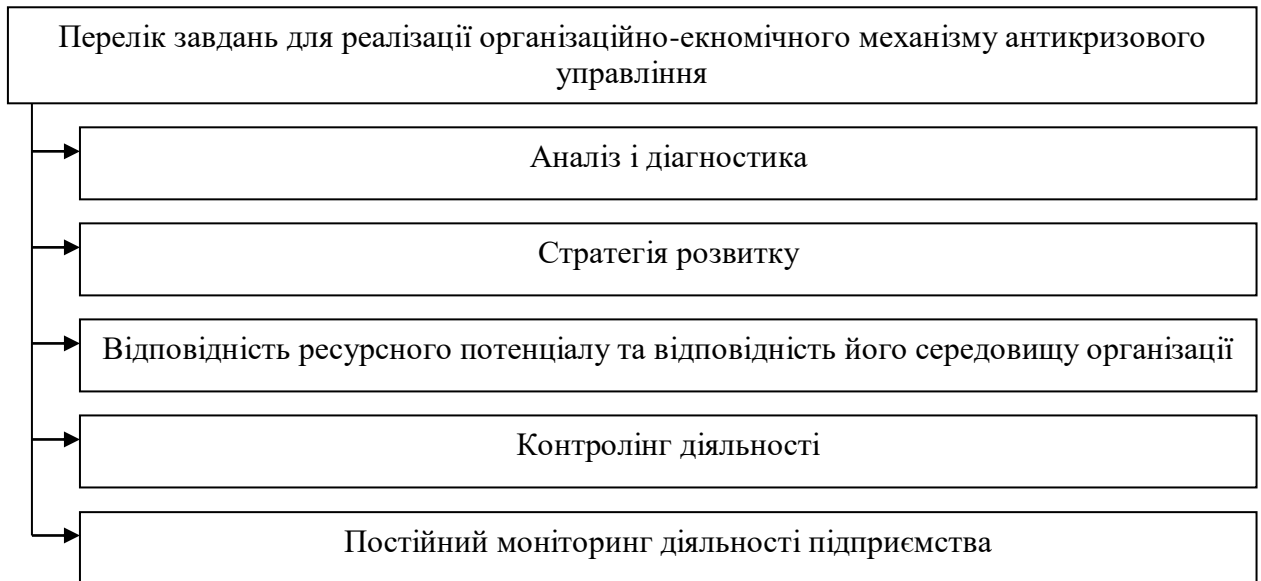


Рис. 3.1. Завдання організаційно-економічного механізму антикризового управління ПП «Дунай-Групп»

Джерело: узагальнено автором за даними [3, 6, 19, 23, 39]

Виходячи з цього було запропоновано наступну модель організаційно-економічного механізму антикризового управління ПП «Дунай-Групп» (рис. 3.2.).

Коригування механізму антикризового управління повинне здійснюватися за допомогою реалізації ряду управлінських заходів, спрямованих на постійне вдосконалення антикризового управління для поліпшення адаптації підприємства до висококонкурентного ринкового середовища:

- моніторинг і оцінка показників ефективності діяльності підприємства в процесі реалізації організаційно-економічного механізму антикризового управління;

- дослідження прогалин і негативних результатів діяльності;
- облік додаткових факторів і введення нових параметрів оцінки;
- застосування новацій в процес антикризового управління;
- власне коригування кризових заходів.



Рис. 3.2. Процесна модель організаційно-економічного механізму антикризового управління ПП «Дунай-Групп»

Джерело: узагальнено автором за даними [3, 6, 19, 23, 39]

Процесна модель організаційно-економічного механізму містить якісно нові компоненти, такі як оцінка ресурсного потенціалу, коригування організаційної структури, контролінг, оцінка ефективності та коригування існуючого механізму антикризового управління. Також введено ряд істотних

підсистем управління - менеджмент інновацій, управління матеріально-технічним забезпеченням, управління збутом. Процесна модель організаційно-економічного механізму антикризового управління містить поетапний план реалізації зазначеного механізму на підприємстві.

Можна сказати, що процесна модель розглядає механізм антикризового управління як технологію поступового виконання моніторингу економічного суб'єкта, от призначення, цілей, оцінки бізнес-середовища до обґрунтування критеріїв та розробки заходів подолання кризи.

Отже, застосування процесної моделі організаційно-економічного виокремити негативні тенденції в діяльності підприємств, зробіть кризовий процес більш управлінським і дозволить використовувати чинники кризи для якісного розвитку підприємства.

3.3. Основні етапи розробки інструментів антикризового управління на ПП «Дунай-Групп»

Необхідність в діагностиці стану підприємства виникає не тільки в умовах нестійкості, але і на різних стадіях життєвого циклу функціонування підприємства. Процесно-орієнтований підхід до антикризового управління підприємством має на увазі інтеграцію системи антикризового управління з системою управління бізнес-процесами, яка може бути забезпечена за рахунок створення і підтримки в працездатному стані єдиної системи цілей, показників і критеріїв їх досягнення. У загальному вигляді основною метою змін є досягнення більш високих результатів, освоєння і застосування нових технологій в процесі виробництва продукції і надання послуг, оптимізація бізнес-процесів, модернізація менеджменту підприємства. В умовах можливого або вже настав кризи мета організаційних змін зміщується в бік оперативного вирішення питання порушення платоспроможності і фінансової стійкості, а, отже, змінюються завдання, інструменти і методи управління підприємством в період планування і здійснення змін в умовах

кризи. Необхідність і доцільність організаційних змін, на нашу думку, можна пояснити з позиції системного та процесно-системного підходів. Процес змін розглядається як послідовність певних етапів, а управління враховує системну взаємозв'язок і цілісність елементної, організаційної та функціональних підсистем, з урахуванням виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових.

Формування етапів антикризового управління з призначенням центру відповідальності ПП «Дунай-Групп» наведено у таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Формування етапів антикризового управління з призначенням центру відповідальності ПП «Дунай-Групп»

Етап антикризового управління	Характеристика	Відповідальний
1	2	3
Виявлення кризових явищ	Прояв кризової ситуації в зниженні фінансових показників, падіння обсягу продажів, зростання боргів	Фінансовий директор
Збір даних для аналізу	Надання звітності з діяльності підприємства	Фінансовий відділ
Передача інформації керівництву	Передача інформації о виявленні кризового явище керівництву	Фінансовий директор
Підбір ресурсів	Визначення відповідальних підрозділів: фінанси, управління, маркетинг	Керівник підприємства
Формування експертної групи	Визначення експертної групи, складається з керівника, співробітників відділів, зовнішніх експертів	Керівник підприємства
Аналіз виявлених факторів	Детальний аналіз стану підприємства: аналіз фінансового стану, аналіз організаційної структури, аналіз виробництва, аналіз маркетингу	Експертна група
Надання звіту керівництва	Висновки щодо поточного стану і прогностичні пропозиції по планованому стану, пропозиції щодо висновку підприємства зі стану кризи. Якщо виявлена необхідність антикризового управління, то перехід до наступного етапу	Експертна група
Прийняття рішення щодо антикризового управління	Ухвалення рішення про введення антикризового управління на підприємстві	Керівник підприємства

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Створення групи з антикризового управління	Формування антикризового комітету, що складається з керівника, співробітників відділів, зовнішніх експертів	Керівник підприємства
Взаємодія підрозділів підприємств з антикризовим комітетом	Розробка системи діагностики, визначення масштабу кризових явищ, визначення заходів з антикризового управління, визначення термінів і форм звітності, визначення ресурсної бази	Антикризовий комітет
Введення антикризового управління	Забезпечення реалізації, контроль виконання	Керівник підприємства, антикризовий комітет
Завершення антикризового управління	Рішення керівництва підприємства про завершення антикризового управління на підприємстві при відновленні нормального фінансового стану або закриття підприємства	Керівник підприємства

Джерело: узагальнено автором за даними [3, 6, 23, 39]

Для правильно побудованої системи антикризового управління необхідно визначити етапи розробки заходів, виявити особливості та призначити відповідальних за виконання. Так як підприємство є відкритою системою, то методи антикризових перетворень можуть бути пов'язані з підсистемами управління (рис 3.3.).



Рис. 3.3. Діаграма Ейлера-Венна залежності підсистем управління і рівнів змін [30].

На першому рівні зміни можуть відбуватися тільки в одній підсистемі процесні перетворення можуть бути тільки в одній з підсистем (або зміна елементів – предметів та засобів праці; або зміна функцій, які виконуються цими елементами - модернізація обладнання, модернізація продукції, коучинг персоналу, або організаційні - впровадження системи управління змінами) це методи, які не потребують значних капітальних вкладень.

Другий рівень включає зміни в двох підсистемах. Способи даного рівня передбачають повне переозброєння організаційно-виробничого процесу товариства.

Третій рівень відповідає за підприємство в цілому, зміни відбуваються у всіх підсистемах та являють собою повну реструктуризацію діяльності підприємства. При цьому в кризових умовах необхідно враховувати фактори, що впливають на кінцевий результат, а саме:

- 1) життєвий цикл компанії,
- 2) стадії кризи;
- 3) ресурсний потенціал товариства;
- 4) напрями діяльності та зміни;
- 5) дію режиму обмеження повноважень ініціатора змін.

У таблиці 3.3. представлені методи змін до запропонованих антикризовими перетвореннями в залежності від рівня зміни, порушеної підсистеми.

Таблиця 3.3

Способи процесних претворень на ПП «Дунай-Групп»

Рівень змін	Підсистема	Спосіб змін	Антикризове перетворення
1	2	3	4
Рівень 1 - першочергові некапіталомісткі процесні зміни	Елементна або функціональна або організаційна	Підвищення кваліфікації персоналу	Уповільнення процесу Руйнування існуючої структури, перетворення в системі, стимулювання персоналу
		Придання послугам властивостей ринкової новизни	Антикризові інновації в організації роботи з контрагентами по операціях

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4
Рівень 2 – якісно новий рівень	Елементна і функціональна або елементна і організаційна або функціональна або організаційна	Перенавчання або прийом на роботу персоналу	Скорочення числа управлінських рівнів
Рівень 3 - повно- комплексної реструктуризація і реорганізація	Система в цілому	Стратегічні зміни	Поєднання різних напрямків реструктуризації, оцінку ресурсного потенціалу
		Організаційні зміни (формування Нової організаційної структури)	Здійснення запланованих заходів щодо зміни поведінки працівників або підрозділів, створення нової організаційної структури.

Джерело: узагальнено автором за даними [3, 6, 23, 39]

Однак виникає ряд причин, які можуть зробити проблематичним впровадження антикризового управління: нестача власних ресурсів для здійснення заходів з реалізації кризових явищ; неготовність керівництва для впровадження заходів щодо подолання кризи; виявлення прогалин в діяльності компанії через не виважені дії персоналу.

Перевагою використання даного алгоритму антикризового управління є: зниження відповідних витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів; розподіл повноважень по відділах і підрозділам товариства з виявленням центрів відповідальності.

Висновки до розділу III.

Організаційно-економічний механізм антикризового управління, збудований на основі концепції його удосконалення, повинен бути орієнтований на вироблення нестандартних рішень нових складних проблем в умовах дефіциту часу і ресурсів, в той час як механізми традиційного менеджменту, використовувані на підприємстві, не призначені для швидкого і адекватного реагування на поточні ситуації, а припускають використання

традиційних методів управління незалежно від стану середовища. Керівництво ПП «Дунай-Групп» при здійсненні антикризового управління, повинно увагу зосереджувати на стратегічному розвитку підприємства, зміцненні його позиції за допомогою вироблення і реалізації нової управлінської стратегії, впровадження системи оцінки ефективності існуючого механізму антикризового управління, його своєчасного коригування і в кінцевому підсумку використання факторів кризи для подальшого розвитку підприємства.

Основними проблемами, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму антикризового управління на ПП «Дунай-Групп» є:

- відсутність системи моніторингу діяльності;
- відсутність обґрунтованої стратегії розвитку компанії;
- відсутність обґрунтованої інвестиційно-інноваційної політики ПП «Дунай-Групп»;
- відсутність дієвого організаційно-економічного механізму управління в ПП «Дунай-Групп».

Виходячи з цього було запропоновано наступну модель організаційно-економічного механізму антикризового управління ПП «Дунай-Групп».

Процесна модель організаційно-економічного механізму містить якісно нові компоненти, такі як оцінка ресурсного потенціалу, коригування організаційної структури, контролінг, оцінка ефективності та коригування існуючого механізму антикризового управління. Також введено ряд істотних підсистем управління - менеджмент інновацій, управління матеріально-технічним забезпеченням, управління збутом. Процесна модель організаційно-економічного механізму антикризового управління містить поетапний план реалізації зазначеного механізму на підприємстві.

Процес змін розглядається як послідовність певних етапів, а управління враховує системну взаємозв'язок і цілісність елементної, організаційної та функціональних підсистем, з урахуванням виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових.

Перевагою запропонованого організаційно-економічного механізму антикризового управління є: зниження відповідних витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів; розподіл повноважень по відділах і підрозділах товариства з виявленням центрів відповідальності.

ВИСНОВКИ

У першому розділі досліджено теоретичні засади діагностики кризового стану та банкрутства підприємства, у тому числі, сутність, причини виникнення та класифікація фінансових криз підприємства; методичні підходи до діагностики кризового стану та банкрутства підприємства; зміст, завдання та функції антикризового управління на підприємстві.

Визначено, що існує два підходи до якісної оцінки кризи: позитивний та негативний. За негативного підходу, криза визначається як процес, який спричиняє важкі руйнівні наслідки функціонування економічної системи. Відповідно до позитивного підходу, криза є об'єктивним етапом життєвого циклу будь-якої економічної системи, переломним моментом у розвитку змін. Причини, які спричиняють виникнення криз на підприємстві, включають: об'єктивні, суб'єктивні, внутрішні, зовнішні, природні та техногенні.

Кризи класифікуються за джерелами генерування, ступенем впливу на підприємство, масштабами охоплення, періодом, структурними формами, наслідками.

Діагностика кризового стану підприємства передбачає вивчення показників платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства. З метою оцінки ймовірності банкрутства застосовуються чотири групи методів: економіко-математичні, експертні, методи оцінки фінансового стану та штучні інтелектуальні системи. Широкого поширення набули економіко-математичні методи оцінки ймовірності банкрутства, до яких відносяться модель Е. Альтмана, модель Г. Спрінгейта, коефіцієнт У. Бівера, модель Дж.Таффлера і Г.Тішоу, Модель Р. Ліса.

Зміст антикризового управління підприємством виявляється в двох його аспектах. Антикризове управління є комплексом профілактичних заходів, які застосовуються на підприємстві для попередження фінансової

кризи та включають, зокрема, оцінку ризиків, сильних та слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища, ймовірності банкрутства, інші заходи з попередження кризи. Наступний аспект антикризового управління виявляється в тому, що воно є комплексом заходів із виведення підприємства із кризи, у тому числі, із застосуванням заходів фінансової санації.

Ефективне антикризове управління підприємством повинно базуватися на певних принципах: терміновості, управління першими симптомами, превентивності, постійної готовності, адекватності, альтернативності, комплексності дій, адаптивності, пріоритетності застосування внутрішніх резервів, оптимальності зовнішньої санації, ефективності, інноваційності.

У другому розділі діагностовано ліквідність, фінансову стабільність, ділову активність та можливість банкрутства ПП «Дунай-Групп».

За результатами дослідження з'ясувалося, що у компанії неадекватна структура балансу, про що свідчить відсутність строго ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань, активи, які повільно продаються для покриття довгострокових зобов'язань, і надлишок постійних зобов'язань за активами, які важко продати.

Платоспроможність підприємства низька, про що свідчить значення коефіцієнта ліквідності нижче нормативного рівня. Компанія фінансово нестабільна, про що свідчать значення тримірного показника фінансової стійкості, а також за моделями Г. Спрінгейта, У. Бівера, п'ятифакторної моделі Е. Альтмана.

Організаційно-економічний механізм антикризового управління, збудований на основі концепції його удосконалення, повинен бути орієнтований на вироблення нестандартних рішень нових складних проблем в умовах дефіциту часу і ресурсів, в той час як механізми традиційного менеджменту, використовувані на підприємстві, не призначені для швидкого і адекватного реагування на поточні ситуації, а припускають використання традиційних методів управління незалежно від стану середовища. Керівництво ПП «Дунай-Групп» при здійсненні антикризового управління,

повинно увагу зосереджувати на стратегічному розвитку підприємства, зміцненні його позиції за допомогою вироблення і реалізації нової управлінської стратегії, впровадження системи оцінки ефективності існуючого механізму антикризового управління, його своєчасного коригування і в кінцевому підсумку використання факторів кризи для подальшого розвитку підприємства.

Основними проблемами, що впливають на ефективність організаційно-економічного механізму антикризового управління на ПП «Дунай-Групп» є: відсутність системи моніторингу діяльності; відсутність обґрунтованої стратегії розвитку компанії; відсутність обґрунтованої інвестиційно-інноваційної політики ПП «Дунай-Групп»; відсутність дієвого організаційно-економічного механізму управління в ПП «Дунай-Групп».

Виходячи з цього було запропоновано наступну модель організаційно-економічного механізму антикризового управління ПП «Дунай-Групп». Процесна модель організаційно-економічного механізму містить якісно нові компоненти, такі як оцінка ресурсного потенціалу, коригування організаційної структури, контролінг, оцінка ефективності та коригування існуючого механізму антикризового управління. Також введено ряд істотних підсистем управління - менеджмент інновацій, управління матеріально-технічним забезпеченням, управління збутом. Процесна модель організаційно-економічного механізму антикризового управління містить поетапний план реалізації зазначеного механізму на підприємстві.

Процес змін розглядається як послідовність певних етапів, а управління враховує системну взаємозв'язок і цілісність елементної, організаційної та функціональних підсистем, з урахуванням виробничої, фінансової, маркетингової та кадрової складових.

Перевагою запропонованого організаційно-економічного механізму антикризового управління є: зниження відповідних витрат на реалізацію антикризових заходів за рахунок власних ресурсів; розподіл повноважень по відділах і підрозділах товариства з виявленням центрів відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ:

1. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник / В.Г. Андрійчук. К.: КНЕУ, 2015. 624 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Методологічні положення та прикладні механізми Тернопіль: Лілея, 2017. 224с.
3. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового розвитку підприємствами. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 3 (14). С. 136-140.
4. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2017. № 6. С. 55—66
5. Блехман В. Економіка фірми. Навч. посібник. К. 2018. 412 с.
6. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового розвитку управління вітчизняними підприємствами. *Інновації та розвиток*. 2022. №2. с. 171-176.
7. Бондар А. В., Семенов Г.А. Удосконалення організації управління фінансовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2018. № 1. с. 63-75
8. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2017. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 05.10.2021).
9. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: монографія/ пер. з англ. К.: Молодь, 2017. С. 985.
10. Бути чи не бути: як зберегти бізнес в умовах турбулентності. Європейська Бізнес Асоціація : веб-сайт. URL: <https://eba.com.ua/bud-gnuchkym-abo-pomry-golovne-pravylo-dlya-ukrayinskogo-biznesu/>
11. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали

XXIX міжнар. наук.-практ. конф., м. Москва–Астана–Харків–Відень, 30 квітня 2018. С. 41–44.

12. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Х.: Інжек, 2018. 512 с.

13. Гончаров В.В. Кредитна кооперація. Форми економічної самопомоги сільського і міського населення у світі та в Україні (теорія, методологія, практика). К.: Глобус, 2018. 330 с.

14. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

15. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: монографія К.: Центр учбової літератури, 2019. С. 256.

16. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2018. 308 с.

17. Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2. С. 4–10.

18. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

19. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 335–338.

20. Забродский В.А, Кизим Н.А. Розвиток крупномасштабних економіко-виробничих систем. Харків: Бізнес-Інформ, 2019. 72 с.

21. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент. Знання, 3-тє вид. 2018.

22. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ, Академвидав. 2016. 555 с.

23. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 278-281. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf.2 (дата звернення 15.04.2023).

24. Лисевич С.Г., Великанова В.К. Управління фінансовою стійкістю підприємств та фактори, що впливають на неї. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2018. Вип. 1 (6). Том 2. С. 211—215.

25. Литвин Б.М. Економіко-аналітична діяльність в організації: підручник. К.: Хай-Тек Прес, 2019. 423 с.

26. Марачевська А. Практична цінність антикризового управління підприємством у воєнний та післявоєнний час в Україні. *SWorldJournal*. 2022. № 13-02. С. 8–13.

27. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств. URL: <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/Cskljar.htm>.

28. Москвін Б. Банкрутство як механізм антикризового управління підприємством. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 58–68.

29. Нікітін А.А. Збройний конфлікт як вид воєнного конфлікту. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 52–59.

30. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр.* 2020. № 2 (25). С. 137-145

31. Оптимізація структури капіталу підприємства. Запорізький національний університет: URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_4/files/EC410_35.pdf.

32. Подольська В.О., Ярім О.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2018. 488с

33. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник. Харків: ХДЕУ, 2017. 640 с.

34. Приймак в.М. Прийняття управлінських рішень. К.: Атіка, 2018. 240 с.

35. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2018. №7. С. 105-108.
36. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: монографія. К.: Знання, 2017. С. 654.
37. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 12.03.2023).
38. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2019. 394 с.
39. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 70-71. С. 75–82.
40. Тимошенко М.В., Петров В.А. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., м. Одеса : Державний університет «Одеська політехніка», 2022. С. 52–54.
41. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія : Економіка. 2016. Вип. 10. С. 96-103.
42. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2017. 448 с.
43. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: монографія. К.: МАУП, 2015. С. 328.
44. Цал□Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: монографія. К. Центр учбової літератури, 2018. С. 56.
45. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. № 6(39), 288–296. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).288-296)

46. Ярошевська О.В. Методи оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. 2016. С.202-219
47. Ястремська О. Н. Механізм управління підприємством: інформаційний підхід. *Вістник Міжнародного університету. Серія «Економіка. Соціологія»*. 2016. № 5. С. 60–63.