МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

Кафедра управління імені Олега Балацького

Шифр _____

Наказ ректора про „До захисту допускається” затвердження теми завідувач кафедри _____І.І.Рекуненко

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА на тему

Антикризове управління підприємством (на прикладі ТОВ «Епіцентр К»)

за спеціальністю 073 «Менеджмент»,

освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

Студента гр. м.мз-13с Мозгової Єлизавети

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр.

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело _____ Мозгова Єлизавета

Науковий керівник: _____к.е.н, доц. Опанасюк Ю. А.

Суми 2023 р.

Анотація

В дипломній роботі було проаналізовано наукові підходи щодо сутності поняття антикризового фінансового управління підприємством і засади його стратегії, досліджено та проаналізовано систему управління підприємством. Комплексно оцінивши фінансовий стан підприємства на предмет схильності до кризи було запропоновано методи вирішення цього питання. Було проведено аналіз шляхів та механізм прийняття стратегічних рішень у системі антикризового фінансового управління підприємством. Запропоновано комплекс заходів і стратегічних ініціатив з формування ефективної системи антикризових стратегій підприємства. Узагальнено основні аспекти виходу підприємства з можливих кризових умов.

У роботі розглядається проблема прибутку та умови його збільшення, визначається природа витрат, природа прибутку та його вплив на прибутковість підприємств, що працюють в умовах ринку. Розглянуто практичні шляхи збільшення прибутку за різних умов. Також обговорюється фінансова політика. Всі ці питання особливо важливі сьогодні, коли вся українська економіка перебуває в серйозній кризі.

ЗМІСТ

ВСТУП.....6
1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ……..... 9
1.1Дослідження поняття та складових внутрішнього середовища організації…….... 9
1.2 Побудова стратегічної піраміди..... 13
1.3 Стратегічне управління організацією.....18
2 ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Епіцентр К».....21
2.1 Загальна характеристика підприємства.....21
2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства…….23
2.3 Аналіз фінансового менеджменту підприємства.....27
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»……...…….33
3.1 Формування комплексу антикризових управлінських рішень по фінансовому оздоровленню підприємства…….33
3.2 Пропозиції щодо застосування інструментів ризик менеджменту в управлінні підприємством ТОВ «Епіцентр К»……...35
Висновки……...……39
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....44

РЕФЕРАТ

Структура та обсяг роботи:

Робота складається зі вступу, 4 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 44 с., 6 таблиць, 4 рисунка, список використаних джерел із 36 найменуваннь.

Метою роботи є перспектива розгляду вже існуючих моделей та способів виходу підприємств з кризових умов та можливості для застосування їх на підприємстві ТОВ «Епіценр К».

Задачі дослідження:

- узагальнення теорії та практики в області антикризового управління підприємством;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Епіцентр К»;
- провести оцінку загрози банкрутства по вітчизняним і зарубіжним методикам оцінки;
- визначити напрямки підвищення ефективності діяльності антикризового менеджменту.

Об'єкт дослідження – процеси організації системи антикризового управління на підприємстві.

Предмет дослідження - антикризове управління на підприємстві ТОВ «Епіцентр К».

Джерелами інформації є: праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених, основні положення господарської діяльності, аналітичні огляди, основні матеріали, зібрані, опрацьовані та узагальнені авторами діяльності ТОВ «Епіцентр К».

У роботі першого розділу розглянуто поняття антикризового управління підприємством, механізм і режим антикризового управління підприємством. У другій частині роботи проведено аналіз корпоративної ефективності та ймовірності банкрутства ТОВ «Епіцентр К». У третьому розділі визначенні основні фактори кризи підприємства та розроблений механізм антикризового управління підприємством.

Підприємство вважається неплатоспроможним, якщо воно не вчасно здійснює певні платежі. Одним із двигунів антикризового управління для відновлення платоспроможності є фінансове оздоровлення. Визначення фінансового оздоровлення міститься в Законі про неспроможність (банкрутство). Однак визначення передбачає процедуру банкрутства підприємства боржника. Ефективність антикризових заходів залежить від стадії розвитку кризи. Передусім превентивне антикризове управління, яке дає змогу запобігти кризам або зменшити їх наслідки. У широкому розумінні «фінансова реструктуризація» означає низку заходів, спрямованих на усунення корпоративного банкрутства та стабілізацію фінансових умов. Крім того, під фінансовим оздоровленням розуміється документ - план заходів.

Надзвичайно важливим завданням є попередження кризових ситуацій і забезпечення довгострокової стабільності підприємств. Вирішенню цього конкретного завдання підпорядкована система заходів, яка називається антикризовим управлінням. Зазвичай під таким видом управління розуміють управління в умовах кризи, або управління, спрямоване на вихід підприємства з кризового стану.

Ключові слова: КРИЗА, БАНКРУТСТВО, ФІНАНСОВИЙ СТАН, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ.

ВСТУП

Актуальність даної теми дослідження полягає в тому, що ринкова економіка в Україні набуває все більшого розвитку. Основним двигуном регулювання економічних процесів стає конкуренція. Практично всі бізнес-процеси в бізнесі пов'язані з фінансами, і, як правило, пік кризи в будь-якій галузі проявляється фінансовою нестабільністю. Управління фінансами передбачає ефективну організацію фінансової діяльності, а криза може проявлятися у вигляді фінансової нестабільності внаслідок неправильної організації різних бізнес-процесів. Антикризове управління — система управління підприємством, яка є комплексною та системною і спрямована на попередження або усунення несприятливих для підприємств явищ.

З переходом до ринкової економіки в грошово-кредитній політиці з'явилося нове поняття – неплатоспроможність підприємств. Згідно з чинним законодавством, неплатоспроможність підприємства визначається як ситуація, пов'язана з відсутністю активів у ліквідній формі,нездатністю задовольнити вимоги кредиторів у встановлений для цього строк та неспроможністю виконати зобов'язання перед бюджетом. Цілі та завдання антикризового управління нерентабельними збитковими підприємствами суттєво змінилися вході економічних реформ. Спочатку корінь проблеми вбачався у збитковості державних галузей, які звикли до субсидій та фінансової підтримки з державного та місцевих бюджетів. З цієї причини були запроваджені антикризові заходи з приватизації державних підприємств. Коли з'ясувалося, що виробничі підрозділи не державних підприємств і підприємств зі змішаною формою власності є збитковими, антикризове управління було пов'язане з удосконаленням механізмів відродження і банкрутства, порятунком одних і ліквідацією інших, незалежно від форми власності, з метою створення умов для економічного оздоровлення підприємств. Раціональне антикризове управління, включаючи перезапуск виробництва на збиткових і нерентабельних підприємствах, фінансову реструктуризацію,

вирішення проблеми збитковості та усунення факторів, що сприяють неефективності. Таке антикризове управління передбачає пряме та опосередковане залучення держави в особі місцевих та муніципальних органів влади для відновлення платоспроможності підприємств та підтримки ефективної виробничо-комерційної діяльності. Державна підтримка антикризового управління, ініційованого неприбутковими та не платоспроможними компаніями, може набувати різних форм, таких як податкові пільги, структурування боргу, банківські кредитні гарантії, допомога в розширенні ринків збуту та контракти з урядом. Приватні підприємства мають право розраховувати на допомогу від своїх власників та зацікавлених організацій у подоланні кризи. Санація має багато ознак зовнішнього управління і неможе бути віднесена до концепції антикризового управління, яка з'явилася в останні роки і базується на заходах, розроблених компаніями, що перебувають у кризі, для запобігання добровільній процедурі неплатоспроможності. Антикризове управління неприбутковими компаніями суттєво відрізняється відсанації, оскільки має спільну мету. Збиткові фірми можуть відновитися через реструктуризацію на основі змін у взаємопов'язаних системах. Реструктуризація – це не лише покращення фінансових показників з метою підвищення прибутковості, а й зміна структури виробництва, технологічної та кваліфікаційної бази, організації маркетингової діяльності, без чого не можливо досягти бажаного фінансового стану. Загальний план економічної реструктуризації полягає у збереженні обсягів виробництва, виду виконуваної роботи та характеру бізнесу. З іншого боку, план реструктуризації передбачає відповідну та економічно ефективну диверсифікацію виробництва для задоволення ринкового попиту на продукцію, товари та послуги.

Сучасна практика антикризового управління відповідно до Закону про банкрутство характеризується певними позитивними та негативними аспектами застосування цього нормативно-правового акта. На рівні суб'єктів господарювання ці проблеми перешкоджають зусиллям з відновлення. До них відносяться неповні та несистемні інструменти, що використовуються

антикризовими менеджерами, а також неврегульовані відносини між акціонерами та менеджментом. Крім того, у фаховій літературі неодноразово згадуються випадки зловживань з боку кризових менеджерів, що викликає негативну суспільну реакцію.

Водночас, незалежно від поєднання цих заходів, неминуче зростатимуть вимоги до рівня управлінської експертизи. Фінансовий стан підприємства - це комплексне поняття, яке залежить від багатьох факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність і розміщення коштів та фактичні результати діяльності підприємства.

Він може бути використаний як міра здатності компанії забезпечити необхідними коштами, ступеня раціональності їх розподілу, ефективного ведення господарської діяльності та своєчасного виконання зобов'язань. Фінансова діагностика компанії аналізує та оцінює результати діяльності компанії з точки зору операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Її основним завданням є оцінка ефективності використання всіх економічних факторів виробництва - засобів виробництва, предметів праці, робочої сили, людської праці, капіталу та інформаційних ресурсів. Це означає, що спектр показників, які використовуються для економічної діагностики, досить широкий.

Вагомий внесок у розвиток науково-теоретичних та прикладних засад системи антикризового управління зробили: Бардась А. В., Віденко В.М.,, Гріфін Р.М., І.Ю.Гришова, Ю.О.Лупенко, Гудзинський О. Д., Т.С.Шабатура, С.С.Стоянова, І.Б. Хома [1-4].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ

1.1 Суть та причини виникнення кризових ситуацій

Неплатоспроможність випливає з природи ринкових відносин, які передбачають невизначеність щодо кінцевого результату та ризик збитків. Неплатоспроможність суб'єкта господарювання може бути "конструктивною" через навмисне приховування активів з метою уникнення виплати боргів кредиторам, або "недбалою" через неефективну діяльність чи ризиковані операції. Причини банкрутства різноманітні і виникають внаслідок взаємодії різних факторів, як зовнішніх, так і внутрішніх. Кризи не лише відображають протиріччя між функціонуванням та розвитком, але й можуть виникати під час процесу розвитку. Прикладами є протиріччя між рівнем технологій та якістю людських ресурсів, а також між технологіями та умовами їх використання [5].

Рисунок 1.1 - Приклад взаємовідносин у процесі антикризового управління

Криза - це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, яке ставить під загрозу виживання в цьому середовищі. Існують різні причини

криз, що виникають у бізнесі. Їх можна розділити на об'єктивні та суб'єктивні, які пов'язані з періодичною необхідністю модернізації та реструктуризації підприємства, а також з негативним впливом організації на навколишнє середовище. Причини кризи можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми. Перші стосуються макроекономічних або глобальних тенденцій і стратегій економічного розвитку, конкуренції та політичної ситуації в країні. Останні стосуються ризикованих маркетингових стратегій, внутрішніх конфліктів, недоліків у створенні виробництва, недосконалого менеджменту, технологічних інновацій та інвестиційної політики. Якщо ми розуміємо кризи таким чином, то можемо сказати, що ризик кризи завжди присутній, і його потрібно передбачати і прогнозувати. Банкрутство, як правило, є результатом поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів [6]. У розвинених країнах з ринковою економікою, стійкою економікою та політичними системами банкрутство підприємств на 1/3 або 2/3 пов'язане із зовнішніми факторами із внутрішніми. У понятті кризи дуже важливими є як причини, так і різні наслідки. Тобто можливість регенерації або руйнування організму, одужання або настання нової кризи. Подолання кризи не завжди призводить до позитивного результату. Криза - це ланцюг подій. Кризова ситуація може зберігатися протягом тривалого періоду часу. Це може бути пов'язано з певними політичними причинами. Загалом, результат кризи тісно пов'язаний з двома факторами: її причиною та здатністю керувати кризовим процесом. Криза може виникнути несподівано під час гармонійного розвитку компанії і мати катастрофічний характер, який неможливо подолати, а може відбутися відповідно до припущень і розрахунків. Однак у деяких випадках криза може настати раптово, тобто без будь-якого попередження для фахівців компанії. У кризовій ситуації час на прийняття рішень дуже обмежений. Оцінка часових обмежень для прийняття рішень залежить від обставин кризи, а також від того, чи є брак часу або терміновість вирішення проблеми. [7].

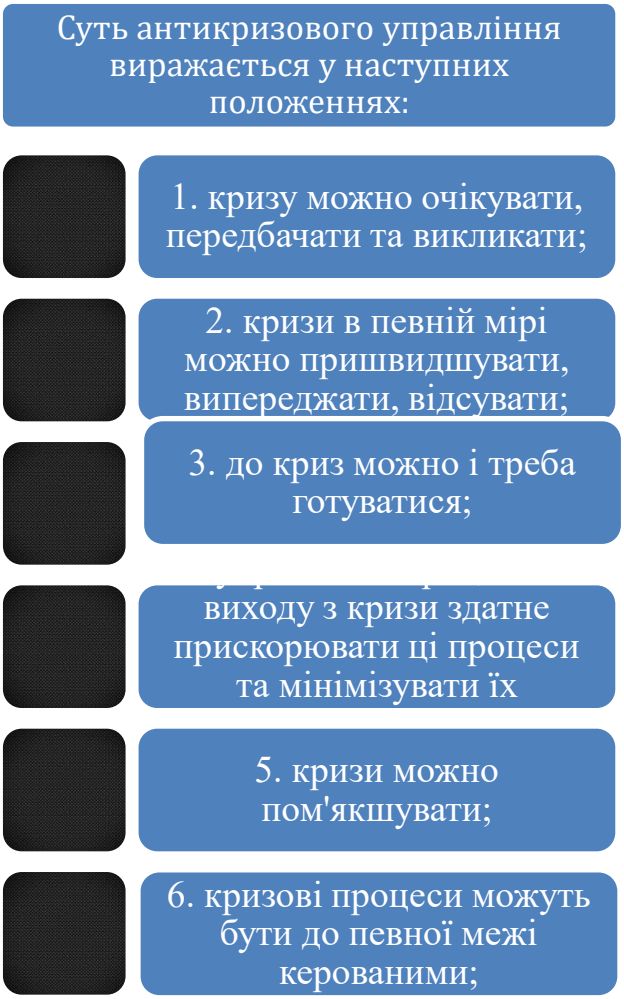

Рисунок 1.2 - Положення в яких виражається суть антикризового управління

Питання управління є важливими в кризових ситуаціях. Висока складність управління в умовах кризи дозволяє, з одного боку, впливати на розвиток автономних процесів, а з іншого - передбачає особливі управлінські проблеми: необхідність високої якості та наявність двох варіантів кінцевого результату управлінських дій - банкрутство або успішне подолання кризи. Наслідками кризи можуть бути як кардинальні зміни, так і м'яке, тривале та послідовне відновлення. А зміни в організаційному розвитку після кризи можуть бути довгостроковими або короткостроковими, якісними або кількісними, зворотними або незворотними. Крім того, вони можуть бути позитивними чи негативними як для самої організації, так і для інших. Тому менеджери повинні приймати антикризові рішення дуже відповідально.

Найповніший опис ознак кризи дають Вінер і Кан. За допомогою 12 пунктів Вінер і Кан змогли пояснити поняття кризи в найбільш повному вигляді [8]. За їхніми словами, "Криза:

1 Часто є поворотним моментом у ланцюгу подій або дій, що розвиваються.

2 Часто створює ситуацію, орієнтовану на надзвичайну ситуацію.

3 Загрожує цілям і цінностям.

4 Має серйозні наслідки для майбутнього тих, хто в неї залучений.

5 Складається з подій, які створюють нові умови для успіху.

6 Створює невизначеність в оцінці ситуації та формулюванні альтернатив, необхідних для подолання кризи.

7 Зменшує контроль і вплив на події.

У таблиці 1.1 наведено критерії, що визначають ці характеристики та найбільш прийнятні способи реагування (включно із захисними фінансовими механізмами).Таким чином, ідентифікація масштабів кризового стану підприємства дозволяє визначити принциповий напрямок використовуваних форм та методів його фінансового оздоровлення.

Таблиця 1.1 – Масштаби кризового стану підприємства та можливі шляхи виходу з нього

Вірогідність банкрутства за результатами оцінки	Маштаб кризового стану підприємства	Спосіб реагування
Можлива	Легка криза	Нормалізація поточної фінансової діяльності
Висока	Тяжка криза	Повне використання внутрішніх механізмів фінансової стабілізації
Дуже висока	Катастрофа	Пошук ефективних форм санації

1.2 Класифікація криз

Практика показує, що кризи відрізняються не лише причинами та наслідками, але й характером. Необхідність класифікації криз пов'язана з відмінностями між засобами та методами управління ними. Якщо є типологія криз і розуміння їхньої природи, можна зменшити їхню тяжкість, скоротити тривалість і зробити їх менш болючими [9].

Існують генералізовані та локальні кризи. Загальні кризи впливають на соціально-економічну систему, в той час як локальні кризи зачіпають лише цю систему. Цей розподіл залежить від масштабу кризи. Зазвичай вона умовна. При аналізі конкретної кризової ситуації необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру та середовище.

Макроекономічні та мікроекономічні кризи можна розрізнити за їхніми проблемами. Макроекономічні кризи характеризуються ступенем і масштабом проблеми. Макроекономічна криза стосується лише однієї проблеми або групи проблем.

Специфіка кризи полягає в тому, що, хоча криза є локальною або мікромасштабною, існує органічна взаємодія всіх елементів системи, і проблема виникає не ізольовано, а поширюється як ланцюгова реакція на всю систему або на всю проблему розвитку. Однак це може статися, коли відсутній антикризовий менеджмент, коли немає можливості ідентифікувати кризу та зменшити її гостроту або, навпаки, коли існує свідомий мотив для кризи.

Відповідно до диференціації структури відносин у соціально-економічній системі та проблем її розвитку можна виділити окремі групи економічних, соціальних, психологічних та технологічних криз [10].

Економічна криза відображає сильні протиріччя в стані національної економіки та окремих підприємств. До них відносяться виробництво і продаж товарів, відносини між економічними агентами, кризи неплатежів, втрата конкурентоспроможності та банкрутство.

Окремо серед економічних криз можна виділити фінансову кризу. Вона характеризується протиріччями у стані фінансової системи та економічної спроможності фірм. Це криза, спричинена грошовим вираженням економічних процесів.

Особливе місце серед соціальних криз посідає політична криза. Це криза політичної структури суспільства, криза влади, криза реалізації інтересів різних соціальних груп і класів, криза управління суспільством. Як правило, політична криза впливає на всі аспекти суспільного розвитку і переростає в економічну кризу [11]. Організаційна криза проявляється як криза поділу та інтеграції підрозділів, наприклад, виокремлення адміністративних одиниць, регіонів, філій та дочірніх підприємств в організації компанії. Все це не може не впливати на економічні, психологічні, соціальні та політичні процеси. У певних масштабах ці природні явища можуть викликати кризи. Кризи можуть бути спричинені всіма формами суспільних відносин [13]. У сучасному контексті особливо важливо розуміти і визнавати кризу у відносинах між людиною і природою, тобто екологічну кризу. Кризи також можуть бути передбачуваними і проявлятися раптово. Передбачувані кризи з'являються як етап розвитку, є прогнозованими і викликані об'єктивними причинами накопичення факторів, які на момент кризи можуть вимагати змін у структурі прибутків і реструктуризації виробництва під впливом науково-технічного прогресу [14].

Кризи, які виникають раптово, часто є результатом поганого управління, природних явищ або економічної залежності, що сприяє розширенню і поширенню кризи в регіоні. Крім того, кризи можуть бути явними або латентними (прихованими). Перші є видимими і їх можна легко ідентифікувати. Останні є найбільш небезпечними, оскільки є латентними і відносно невидимими. Набір можливих криз також поділяється на групи довгострокових і короткострокових. Фактор часу відіграє важливу роль у кризових ситуаціях. Затяжні кризи, як правило, болючі та складні. Це є

наслідком невміння управляти кризовою ситуацією та нерозуміння природи і характеру кризи, її причин і можливих наслідків [15].

Розглянемо наступну класифікацію корпоративних цілей, яким загрожує криза

- Стратегічна криза - загроза або втрата потенціалу зростання компанії.

- Криза ефективності - загроза або втрата цілей і результатів діяльності компанії.

- Криза ліквідності - ризик втрати ліквідності та фінансового дефіциту.

- Банкрутство - нестача ліквідності або фінансовий дефіцит компанії.

Подальша криза/криза бізнесу визначається як ситуація, в якій фірма зазнає збитків, а її власний капітал продовжує зменшуватися, що призводить до дефіциту балансу/зобов'язань, що перевищують активи [16]. Прикладами причин наступної кризи є втрати через брак потенціалу розвитку бізнесу (інноваційного потенціалу), неефективність бізнес-заходів та менеджменту, який не може повною мірою використовувати потенціал розвитку бізнесу для отримання прибутку.

У разі кризи ліквідності компанія ризикує стати неплатоспроможною або втратити платоспроможність через зростаючі збитки. Крім того, компанії стикаються з ризиком дефіциту балансу/зобов'язань, що перевищують активи.

Криза - це об'єктивне явище в соціально-економічній системі. Прагнення до ефективного управління економічною системою можна виразити як бажання збільшити сферу управління, тобто зменшити кількість процесів, якими неможливо керувати. Можна припустити, що в майбутньому людство повністю виключить кризи з розвитку соціально-економічної системи, а зовнішні кризи будуть лише характеризувати рівень розвитку, брак знань та недосконале управління [17-19].

Таке припущення є обґрунтованим. Однак вся практика соціально-економічного розвитку в усі історичні періоди показує, що, незважаючи на "природу" криз, вони неминучі, а тому дуже важливо і доцільно виявляти симптоми і розпізнавати кризи, що зароджуються.

1.3 Розробка стратегії антикризового управління

Антикризова стратегія - це стратегія, яка оптимізує поведінку організації в умовах рецесії, стійкого зниження ключових фінансових показників та банкрутства.

Стратегія в антикризовому управлінні є своєрідним інструментом, який забезпечує стабільне зростання організації. Звичайно, не можна сказати, що ця стратегія дозволить повністю уникнути кризових ситуацій [20]. Можна лише допомогти зменшити ймовірність їх виникнення, а якщо вони все ж таки виникли, впоратися з ними швидко і безболісно.

Ще одним дуже важливим фактором є те, що ця стратегія скорочує час прийняття рішень щодо виходу з кризи, про що ми поговоримо нижче. Реакцією на кризу може бути вибір стратегії скорочення видатків, або стратегії повороту. Класифікація антикризових стратегій наведено на рис. 1.3.

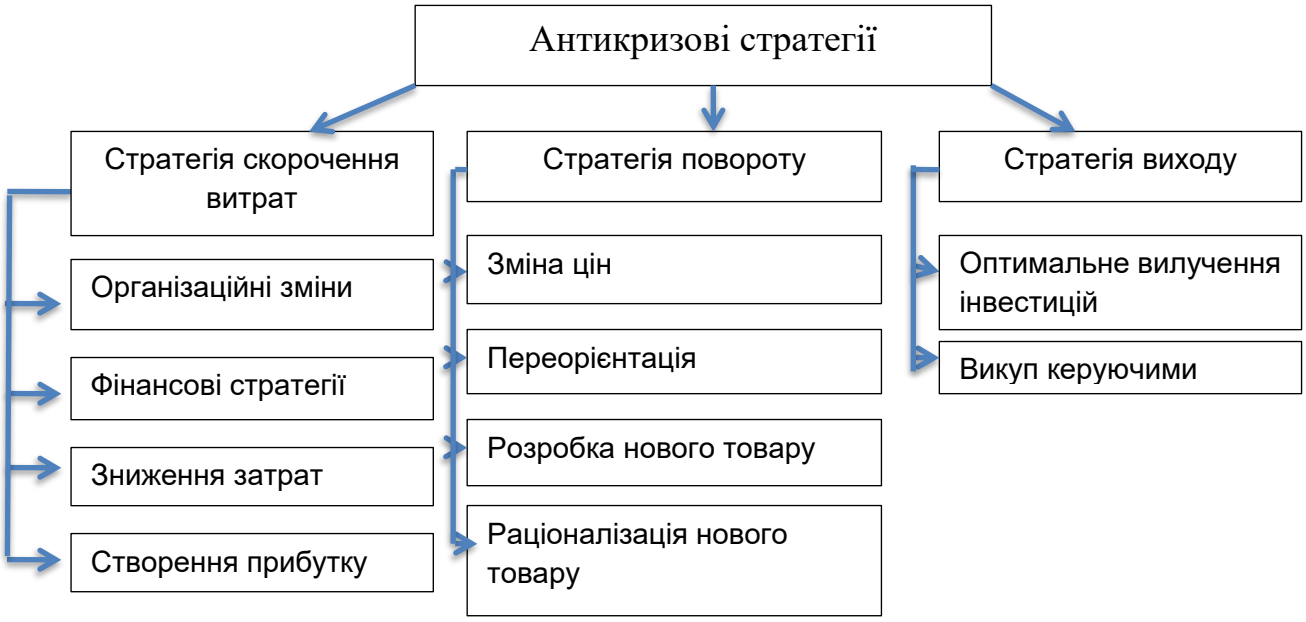

Рисунок 1.3 – Види антикризових стратегій

Корпоративні стратегії антикризового управління можуть мати різні цілі, як показано на рис. 1.3. Аналіз рис. 1.3 підтверджує основні цілі антикризового управління: стабілізація всіх підсистем організації, розв'язання протиріч між елементами мікроекономічної системи та із зовнішнім середовищем до

збалансування економічної системи (організації) та відновлення її життєздатності [21].

Стратегія антикризового управління підприємством включає в себе всі заплановані, організовані та контрольовані зміни у сфері стратегії та існуючих виробничих процесів., структури та культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні та державні підприємства. Компаніям необхідно постійно відстежувати ключові фактори навколишнього середовища і робити своєчасні та точні висновки про необхідність змін [22]. Кризові ситуації є каталізатором змін. Залежно від сектору, який загрожує досягненню цілей компанії, обирається відповідна стратегія антикризового управління. Будь-яку ситуацію, в якій компанія не встигає підготуватися до змін, можна вважати кризою. Щоб уникнути цього, важливо зрозуміти причини, через які економіка компанії перебуває в кризі, і вжити заходів до того, як виникнуть зовнішні труднощі.

У нинішніх умовах українські компанії мають найпоширеніші варіанти виходу з кризи, спричиненої різними факторами. Час від часу компаніям доводиться вносити певні зміни у свою діяльність, щоб вижити і залишатися конкурентоспроможними на ринку. Антикризова стратегія управління підприємством може мати різну мету, детально на рис. 1.4.

Рисунок 1.4 - Мета антикризової стратегії підприємства

Ранжування антикризових стратегій в ієрархії корпоративних стратегій, тобто визнання менеджерами і персоналом важливості і серйозності антикризових стратегій для виходу фірми з кризи, прискорює реалізацію антикризових заходів і знижує опір змінам і страх банкрутства [23]. Тому важливо дослідити взаємозв'язок між тим, як ідентифікація локальних, системних та стратегічних криз на підприємстві змінює рейтинг антикризових стратегій в ієрархії стратегій підприємства. Таким чином, загалом причинами кризових явищ у діяльності підприємств є постійні зміни орієнтації споживчого ринку, невизначеність економічної поведінки ділових партнерів підприємства та самої ринкової економіки, що вимагає постійного коригування основних елементів та функціональних підсистем самого підприємства для забезпечення адекватності вхідних-вихідних параметрів всієї системи Правильно буде припустити, що це відбувається приховано. Невідповідність між змінами параметрів зовнішнього середовища та виробничо-організаційною сферою підприємства є сутністю кризи всередині підприємства, яка викликана факторами, що знаходяться поза межами підприємства. [24].

Тому, якщо криза виявиться непереборною, підприємство може зникнути або тривалий час виживати в умовах кризи, залежачи від державних дотацій, залучення додаткових ресурсів за рахунок невиплати заробітної плати, неплатежів до бюджетів та рахунків з постачальниками. Після подолання кризи підприємство переходить до нової ситуації, яка відповідає ринковим умовам, тобто здатність підтримувати зростання підприємства власними силами зростає.

Теорія менеджменту пропонує різні підходи до визначення кризових ситуацій. Аналізуючи наукову літературу з цього питання, можна зробити висновок, що кризова ситуація - це переломний момент у функціонуванні будь-якої системи, коли вона піддається зовнішнім або внутрішнім впливам і вимагає від системи якісно нової реакції. Щодо сутності кризової ситуації

зазначимо, що ця ситуація характеризується небезпечним розвитком, під час якого виникає можливість настання небезпечної ситуації або кризової ситуації та її наслідків. Таким чином, кризова ситуація - це різкий переломний момент важкий перехідний стан, що містить у собі небезпеку, загрозу руйнування виробничої системи в цілому [25].

Аналіз економічного розвитку України показує, що країна характеризується нестабільністю та відчуттям кризи. Світова фінансово-економічна криза, політична нестабільність, недосконале законодавство та неадекватна державна регуляторна політика мають значний вплив на діяльність вітчизняних підприємств. За таких економічних умов менеджмент підприємств повинен враховувати величину впливу факторів зовнішнього середовища, а отже, управління завжди має бути контркритичним [26].

Аналіз досвіду вітчизняних підприємств дозволяє зробити висновок, що кризи часто проявляються у дві фази: раптове погіршення ситуації з подальшим поступовим пристосуванням. На практиці компанії, які залишаються на першій стадії, також перебувають на межі фінансового краху. Тому основним завданням менеджменту в кризових ситуаціях є запобігання або пом'якшення шокових станів, що характеризуються відсутністю планування, неефективним управлінням, розривом міжособистісних і міжгрупових відносин та порушенням організаційної структури. Також необхідно скоротити тривалість першої фази, яка характеризується короткостроковим плануванням і авторитарним стилем керівництва, і прискорити процес адаптації та стабілізації до ситуації, тобто повернення до довгострокового планування, координації роботи підрозділів компанії, гнучкого і творчого вирішення проблем тощо. [27].

РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Епіцентр К»

2.1 Загальна характеристика підприємства

До групи компаній "Епіцентр" входять торгові мережі "Епіцентр" та "Нова лінія", "Інтерспорт-Україна", агрохолдинг "Епіцентр-Агро", завод з виробництва керамічної плитки "Епіцентр Керамік Корпорейшн", "Осмолода". Компанія має багатоканальну екосистему, яка об'єднує деревообробні центри та логістичні потужності. Цей успішний і міцний бізнес був заснований Олександром і Галиною Герегами, які побудували "Епіцентр К" на міцному фундаменті сімейних і національних цінностей. Історія компанії почалася з невеликого магазину керамічної плитки площею 25 квадратних метрів на вулиці Петра Запорожця в Києві. Бізнес швидко зростав, і в 1997 році народилася ідея побудувати перший в країні будівельний гіпермаркет. Моделлю для "Епіцентру" стала мережа "Кастрама" у Франції, з досвідом якої Олександр Герега ознайомився під час візиту до Польщі, і 6 грудня 2003 року перший в Україні будівельний гіпермаркет "Епіцентр" відкрився на вулиці Братиславській, 11 у Києві. Компанія була першою такого роду в Україні.

Він пропонував клієнтам широкий асортимент якісної продукції, доступні ціни та високий рівень обслуговування. Всі магазини пропонують широкий асортимент товарів у п'яти основних напрямках: дім, інтер'єр, будівельні матеріали, ремонт та сад.

Спочатку бренд був розроблений рекламною агенцією, яка запропонувала близько 800 різних варіантів. Однак власникам не сподобався жоден з них, і вони оголосили конкурс серед своїх працівників. Назва "Епіцентр" народилася з пропозиції одного з продавців. Проте засновники вважали число "9" щасливим і хотіли назву з дев'яти літер - Галина Герега має день народження 9 серпня, а Олександр - 27 серпня, тож 2 + 7 = 9. Назва мережі Kastrama також складається з дев'яти літер. Тому було вирішено додати літеру "К", що означає "група". Так народився Епіцентр К. Перші три роздрібні магазини відкрилися

в Києві, після чого почалася регіональна експансія. Першим центром буму за межами столиці став магазин у Львові, а потім магазин у Полтаві. Далі йдуть Дніпро, Харків, Одеса та Донецьк - міста-мільйонники. Наразі роздрібні магазини компанії працюють у 35 містах України. Найбільше їх розташовано в Києві (сім), Львові, Одесі та Харкові (по три).

Наразі "Епіцентр" управляє 75 торговими центрами, в тому числі 10 магазинами "Нова Лінія". Загальна торгова площа становить 1,5 мільйона квадратних метрів. До речі, ця територія може вмістити 1 650 футбольних полів. Найбільший торговий центр компанії знаходиться на вул. Полярній, 20 Д у Києві (105 000 кв. м), а найменший - у Шепетівці Хмельницької області (3 500 кв. м). Від самого початку стратегія розвитку полягала у відкритті магазинів поруч з великими супермаркетами, такими як "Метро" та "Океан". Це означало, що можна було використати синергію торгових зон, оскільки люди, які відвідували продуктовий магазин, також відвідували торговий центр, і навпаки. Спочатку магазини "Епіцентр" працювали у традиційному форматі супермаркету "зроби сам", але з розширенням асортименту товарів ритейлер поступово вийшов за межі цього формату і перетворився на мережу торговельних центрів, де покупці отримують широкий асортимент непродовольчих товарів та зручні послуги [28].

Сьогодні мережа супермаркетів широко розгалужена і налічує 75 магазинів по всій Україні, в тому числі 10 магазинів у "Новій Лінії". Його загальна площа становить 1,5 мільйона квадратних метрів.

Запас є початковим етапом планування, необхідним для забезпечення потреб компанії в товарних ресурсах, і важливою частиною його елементів у початковому періоді планування - аналіз товарних ресурсів і пропозицій компанії, виконання контрактів, однорідності продукції, оцінка загальної ефективності використання ресурсів.

2.2 Аналіз показників фінансово-економічної діяльності підприємства

Розробка програми запобігання та врегулювання корпоративного банкрутства. Для того, щоб вийти з такої критичної ситуації, необхідно провести ретельний аналіз фінансового стану та результатів діяльності підприємства.

Фінансова діяльність підприємства аналіз або діагностика комплексного стану підприємства, тобто визначення стану досліджуваного підприємства або фінансового стану чи стану результатів досліджуваної фінансово-господарської діяльності, повинен здійснюватися у вигляді проведення низки дослідницьких процедур.Для аналізу складу корпоративних активів і пасивів необхідно узагальнити статті з однорідним змістом для визначення основних тенденцій динаміки балансу, визначивши склад і структуру майна (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз складу та структури майнового стану ТОВ “Епіцентр К”

Показник	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	2019/2020		2020/2021	
				+/-	%	+/-	%
Усього майна	1952514	2585595	2823101	634981	32,57	236506	9,2
Необоротні активи	1625059	2045600	2236744	417541	25,64	195144	9,55
Оборотні активи	326655	541985	584457	215340	65,87	42462	7,72
Запаси	136396	162489	272792	26083	19,24	110603	68,04
Дебіторська заборгованість	138247	297425	219036	157978	115,91	-78289	-27,33
Кошти та їх еквіваленти	16719	30436	31832	13817	81,46	1386	4,56
Інші оборотні активи	34649	46700	36738	12041	34,78	-10163	-22,5
Витрати майбутніх періодів	343	4965	23760	4501	1237,5	18925	380,68

З табл. 2.1 можна зробити певні висновки, а саме що вартість корпоративної власності збільшилось за весь період дослідження, збільшившись на 33,47% у

2019-2020 рр. та на 9,2% у 2020-2021 рр. Це пов'язано з зростанням необоротних активів на 25,84% у 2019 році, 9,55% у 2020 році, 65,87% оборотних активів у 2020 році та 7,72% у 2021 році. Темпи приросту оборотних активів перевищують темпи зростання необоротних активів, що свідчить про збільшення частки оборотних активів у структурі майна підприємства. Це може свідчити про збільшення ліквідності активів і прискорення оборотності активів. Аналізуючи структуру оборотних активів, збільшення у 2020 році відбулося переважно за рахунок збільшення дебіторської заборгованості на 113,91%, а також збільшення запасів на 67,04% у 2021 році. У порівнянні з 2020 роком приріст оборотних активів у 2021 році був меншим. Дебіторська заборгованість зменшилася на 26,32% .

В таблиці 2.2 аналізуємо показники рентабельності підприємства

Таблиця 2.2 - Аналіз рентабельності ТОВ "Епіцентр К" у 2020-2021рр.

Показник	Роки		Темпи росту, %
	2020	2021	
Рентабельність продажів	10,02	16,42	163,49
Рентабельність продукції	15,68	28,08	178,09
Рентабельність активів	4,68	7,73	163,6
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,27	0,29	108,1

Показники прибутковості компанії є дуже задовільними і демонструють позитивну динаміку. Про ефективність комерційної діяльності свідчать показники продажів, які зросли на 64,53%. Рівень рентабельності продукції також демонструє позитивну динаміку. Цей показник показує ефективність поточних витрат, які зросли на 78,09%. Крім того, рентабельність активів (ROA) зросла на 63,3%. Зростання рентабельності власного капіталу вказує на те, що рівень власного капіталу збільшився (Рисунок 2.1).

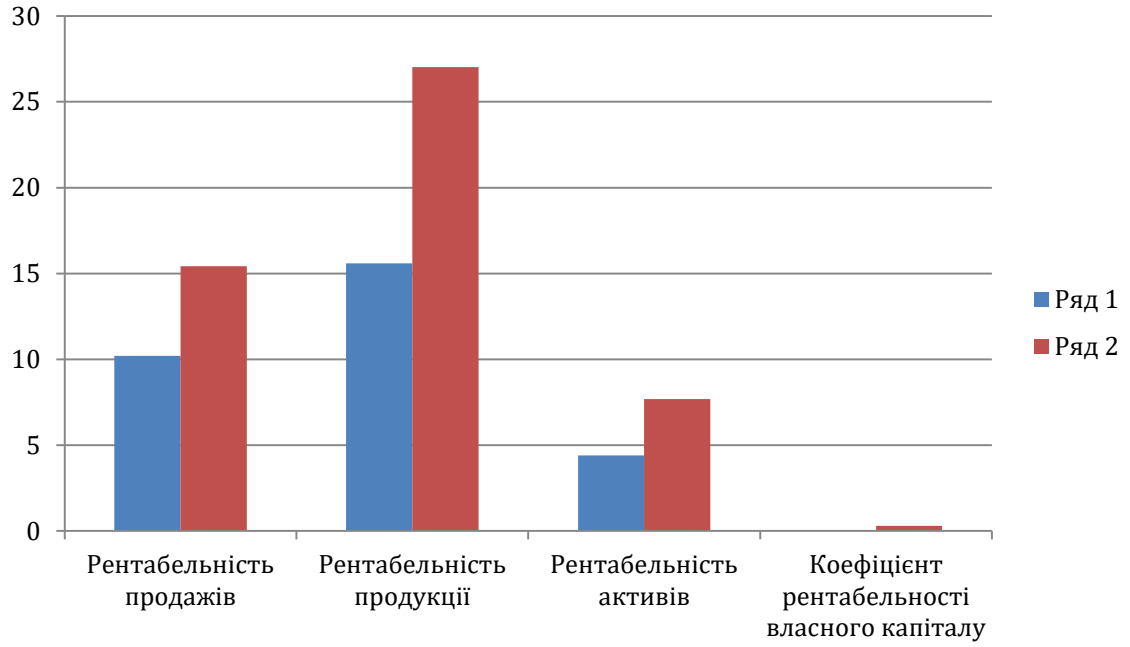

Рисунок 2.1 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Епіцентр-К» у 2020-2021 рр.

В таблиці 2.3 проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Епіцентр-К» у 2020-2021 рр.

Показник	Роки		Темпи росту, %
	2020	2021	
Коефіцієнт автономії	0,44	0.47	102,3
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,12	0,19	138,4
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,072	0,075	104,6

Фінансова життєздатність компанії лежить в основі її стабільності. Характеризується оптимальною структурою джерел формування активів та

ефективним використанням ресурсів, що підвищує фінансову незалежність компанії. Економічна стійкість значною мірою залежить від ефективного виробництва та реалізації продукції (товарів), що забезпечується стабільним прибутком [29].

Економічна життєздатність підприємства відповідає всім наступним показникам. Збільшивши коефіцієнт автономії, ТОВ "Епіцентр" стало фінансово стійким, підвищивши свою стабільність та зменшивши залежність від кредиторів. Коефіцієнт забезпеченості власним капіталом збільшився на 38,5% і став позитивним. Отже, проаналізувавши фінансово-господарську діяльність ТОВ "Епіцентр-К" у 2020-2021 роках, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство добре розвивається та демонструє позитивну динаміку. Компанія є привабливим об'єктом для інвестування. Був проведений SWOT - аналіз ТОВ «Епіцентр-К» та встановлення зв’язків між внутрішніми і зовнішніми факторами, який представлений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT - аналіз підприємства ТОВ «Епіцентр-К»

Сильні сторони	Ранг	Слабкі сторони	Ранг
1	2	3	4
1. Ефективність роботи фінансового відділу 2. Висока підготовка персоналу 3. Розвиненість комунікацій 4. Якісний підхід до переробки відходів 5. Маркетинговий підхід		2. Висока конкуренція 3. Застарілі методи просування на ринку 4. Відсутність стратегічних установок у сфері персоналу;	
Ринкові можливості	Ранг	Ринкові загрози	Ранг
1. Залучення нових ринків 2. Використання нових технологій, ідей 3. Лояльність цін 4. Велика кількість різних постачальників		1. Підвищення цін на товар 2. Насиченість ринку 3. Велика кількість відстрочок по кредиту – ризик інфляції 4. Тиск з боку конкурентів	

Виходячи з результатів наведеного вище аналізу, організація загалом є дуже конкурентоспроможною. Іншими словами, компанія має сильну стратегічну та організаційну структуру. Протягом багатьох років їй вдалося зарекомендувати себе на міжнародному ринку як сильного конкурента, хорошого роботодавця та клієнтоорієнтовану компанію. Слабкими сторонами ТОВ "Епіцентр К" є відсутність стратегічних напрямків у сфері управління персоналом, брак управлінського таланту та глибоких знань у сфері управління персоналом, недостатнє фінансування заходів з управління персоналом, труднощі з розподілом робочої сили через високу життєдіяльність магазину, яку правління магазину (керівник та директор) намагається оптимізувати, використовуючи сильні сторони (розвинену систему управління персоналом та систему управління людськими ресурсами), та відсутність сильної системи управління персоналом.

2.3 Аналіз фінансового менеджменту підприємства

Фінансовий менеджмент відіграє важливу роль в антикризовому управлінні. Для збиткових компаній можна використовувати систему фінансових методів, щоб заздалегідь діагностувати і захистити їх від банкрутства. Однією з найважливіших характеристик фінансового стану компанії є її фінансова стабільність. Тобто стабільність фінансово-господарської діяльності компанії, в тому числі на перспективу; якщо компанія має достатні фінансові ресурси, то вона є стабільною. Стабільний фінансовий стан визначається як оборотний капітал компанії плюс зовнішні позики (банківські кредити).

Якщо компанія зазнає фінансових труднощів і стає фінансово нестабільною (а потім стає проблемною або близькою до банкрутства), то це забезпечить стабільну роботу компанії, і навпаки. Класична методологія оцінки фінансової стійкості передбачає визначення типу фінансової стійкості

(теоретично існує чотири типи: абсолютна стійкість, нормальний стійкий стан, фінансово нестійкий та кризовий).

Практична система управління сталим розвитком повинна базуватися на адекватній оцінці зовнішнього середовища, тобто на циклі інформації, орієнтованому на достовірне визначення впливу компанії на навколишнє середовище. Ми вважаємо, що найбільшою проблемою є визначення найважливіших змінних показників - екологічних параметрів, способів їх вимірювання та формалізації у вигляді індикаторів, визнаних системою менеджменту. Наразі ці потреби можна задовольнити шляхом побудови адаптивних механізмів моніторингу стану зовнішнього середовища. Це вимагає спеціалізованих досліджень і розробки нових методів реєстрації швидкозмінних рівнів параметрів навколишнього середовища. В арсеналі системної методології аналізу фінансово-економічної стійкості комерційних підприємств необхідно розробити базову модель порівняння індикаторів стійкості підприємств з відповідними параметрами навколишнього середовища (модель залежності індикатора стійкості) [31].

Традиційно потенціал зростання компанії визначається на основі методів, розроблених для аналізу динаміки економічної стійкості компанії, а його оцінка слугує платформою (основою) для об'єктивного формулювання загальної стійкості. У кожному аналітичному методі (методи моніторингу, різні діагностичні методи) пріоритет надається (часто декларативно) показникам динамічного характеру. Наприклад, висловлюється думка, що "ефективна концепція управління економічною життєздатністю комерційних компаній використовує характеристики, які включають взаємозв'язок між рентабельністю продажів, рентабельністю ресурсів і рентабельністю витрат".

Аналіз наукових праць, присвячених економічній життєздатності комерційних підприємств, показує, що ця тема досліджувалася вітчизняними науковцями досить фрагментарно і кількість робіт є відносно невеликою; заслуговує на увагу робота О. В. Сергєєвої, яка встановила, що економічна життєздатність комерційних підприємств є темою, яка досліджувалася

вітчизняними науковцями досить фрагментарно і кількість робіт є відносно невеликою. Вона розробила власну методику діагностики фінансової життєздатності з урахуванням унікальності комерційних компаній [32]. Зокрема, вона систематизувала економічну життєздатність у сім етапів та класифікувала такі показники

Маркетинг, Фінанси, Торгівля і технології, Організація і управління, які визначають сталість бізнес-процесів комерційних компаній, на чотири групи. За результатами дослідження (розрахунок інтегральних показників економічної життєздатності) дослідники запропонували наступний розподіл. Для кожного кластеру фінансової стійкості торговельних підприємств визначено зони стабільної, достатньої, прийнятної, максимально прийнятної та кризової. Практична цінність такого підходу до аналізу економічної життєздатності торговельних підприємств полягає в тому, що він створює умови для ранньої діагностики відхилень від рівноваги значень показників, що складають економічну життєздатність, і, за умови ефективного управління, для адаптації процесу управління економічною життєздатністю до нових умов функціонування торговельних підприємств.

Таким чином, результатами аналізу існуючих методичних підходів до аналізу фінансово-економічної стійкості є позицію щодо різноманітності сучасних наукових досліджень у цій сфері підтверджують і комерційні компанії. Потреба в тому, щоб розробка та тестування методологій, що відображають потенційну фінансову та економічну життєздатність комерційних компаній

є основою для прийняття ефективних рішень керівництвом суб'єктів господарювання при управлінні фінансово-економічною життєздатністю суб'єктів господарювання.

Він є бізнес-процесом для комерційних структур і сприяє максимальному використанню фінансово-економічних та динамічні ресурси.

Таблиця 2.5 - Розрахунок показників фінансової стійкості аналізованого підприємства

Показники	Роки			Динаміка зміни 2022р від 2020р	Критерій оцінки
	2020	2021	2022		
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,946	0,987	0,932	-0,038	0,4+0,7
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,946	0,987	0,932	-0,038	0,7+0,8
Коефіцієнт інвестування	0,979	0,992	0,947	-0,043	>1,0
Коефіцієнт фінансування	0,022	0,023	0,062	+0,041	>1,0
Коефіцієнт мобільності	0,010	0,014	0,007	-0,001	0,2+0,6
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,003	0,008	0,001	-0,002	1\1

Дані таблиці 2.5 показують, що фінансова стійкість проаналізованих компаній погіршилася в період з 2020 по 2022 рік.

- Показники самозабезпечення, стійкості та інвестування знизилися.

- Коефіцієнт фінансування збільшився за досліджуваний період (+0,042), але його значення є значно нижчим за базові показники.

- Коефіцієнт ліквідності знизився (-0,002) і не досяг рекомендованого нормативного діапазону (0,2-0,5).

- Коефіцієнт співвідношення активів та кредиторської заборгованості погіршився (-0,003) і не досяг рекомендованого діапазону (1).

Коефіцієнт не відповідає рекомендованому значенню (1).

Аналіз динаміки за період 2020-2022 рр. показує, що фінансовий стан аналізованих компаній з точки зору фінансової стійкості значно погіршився в

поточному періоді. Деякі коефіцієнти та індикатори фінансової стійкості не відповідають рекомендованим критеріям оцінки.

Деякі показники потребують додаткового розрахунку для отримання більш точної картини фінансової стійкості проаналізованих компаній.

Однією з найважливіших характеристик фінансового стану компанії є стабільність її діяльності щодо довгострокових перспектив. Це пов'язано зі структурою балансу компанії, ступенем залежності від кредиторів та інвесторів, умовами зовнішнього фінансування та послуг.

Для оцінки фінансової стійкості використовується система показників.

Найважливішим показником фінансової стійкості компанії є "коефіцієнт автономії", який є відносною величиною, що характеризує загальний рівень фінансової незалежності компанії та частку власного капіталу в загальній сумі. Встановлено лише мінімальне порогове значення 0,5. Якщо це значення перевищується, компанія говорить про можливість залучення капіталу через позики. Показники фінансової ефективності характеризують абсолютну прибутковість компанії. Найважливішим є показник прибутку, який сформував основу для економічного зростання підприємства в перші роки ринкової економіки. Зростання прибутків створювало економічну основу для самофінансування, розширення виробництва та задоволення соціальних і матеріальних потреб працівників. Прибуток також допомагає компаніям виконувати деякі свої зобов'язання перед бюджетом, банками та іншими компаніями й організаціями. Таким чином, коефіцієнти прибутку є дуже важливими для оцінки виробничих та фінансових результатів діяльності компаній. Ці показники показують рівень ділової активності та фінансового здоров'я.

Таким чином, характеризуючи фінансову стійкість з точки зору комплексного підходу до аналізу її функціональних складових, можна проаналізувати різні аспекти діяльності підприємства. Існують різні методи визначення інтегральних показників, у тому числі метод підсумовування показників (лінійна модель). За цим методом загальна оцінка виводиться

шляхом підсумовування балів за всіма індикаторами, що підлягають аналізу. Перевагою цього методу є простота використання. Недоліки полягають у тому, що, по-перше, окремі показники не завжди відіграють однаково важливу роль для об'єкта дослідження і, по-друге, позиція об'єкта дослідження не завжди об'єктивно оцінюється за допомогою цього методу. Метод підсумовування середньозважених арифметичних групових показників. Відповідно до цього методу, формула інтегрального показника визначається як сума, що враховує зважену важливість кожного показника. Враховуючи важливість індикаторів, інтегровані показники, розраховані за цим методом, можуть більш точно відображати ефективність діяльності досліджуваного суб'єкта. Метод відстані обчислює відстань між реальним об'єктом та його ідеальним зображенням. Це найбільш формальний метод. Ця метрика використовується як загальний критерій для опису загальної відстані між поточним об'єктом та об'єктом порівняння [32].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЕПІЦЕНТР-К»

3.1Формування комплексу антикризових управлінських рішень по фінансовому оздоровленню підприємства

Відповідно до цілей цього дослідження, необхідно визначити критерії необхідності впровадження антикризового управління в компанії. З цією метою часто вводять поняття "перехідної точки" в антикризовому управлінні. Перехідною точкою слід вважати точку, в якій ресурси традиційних методів управління та часткових антикризових заходів вичерпані, показники діяльності підприємства продовжують погіршуватися, а операції відповідно до методів управління, що використовуються підприємством, досягають стану нестабільності.

Засоби та інструменти, спрямовані на вирішення комплексу завдань з виведення підприємства з кризи, складають систему антикризового управління розвитком підприємства. Антикризове управління є елементом ширшої концепції стратегічного управління. Менеджмент зазвичай виконує чотири основні функції: планування, організація, мотивація та контроль. Всі вони є більш-менш стратегічно орієнтованими з точки зору стратегічного менеджменту. Антикризове управління - це процес стратегічного встановлення і підтримки балансу між цілями і можливостями компанії в мінливих ринкових умовах і кризових ситуаціях, з метою адаптації діяльності компанії до мінливих умов зовнішнього середовища і використання нових можливостей. Метою антикризового управління є відмова від безперспективних напрямків і визначення найбільш перспективних сфер у діяльності компанії для забезпечення її зростання і розвитку [33]. Формулюючи стратегію управління компанією, слід розрізняти антикризове управління та довгострокове управління. Останній передбачає, що тенденції в поточному бізнес-середовищі можна передбачити в майбутньому. Це дає можливість визначити ключові параметри довгострокового плану, скласти

бюджет та розрахувати інші бюджетні компоненти. Створений довгостроковий план можна розбити на коротші періоди, наприклад, на рік, квартал або місяць. Втім, це початкове припущення про стабільність тенденцій у бізнес-середовищі застосовується і під час масового виробництва та масових продажів. У сучасному середовищі, яке характеризується непередбачуваними і швидкими змінами навколишнього середовища, філософія антикризового управління більш схильна до припущення, що неможливо передбачити довгострокові тенденції з достатньою точністю. Саме турбулентність і мінливість факторів зовнішнього середовища, а отже, невизначеність, призвели до появи антикризового управління як інструменту створення довгострокових конкурентних переваг. У цьому важливо виділити порівняльні характеристики довгострокового та антикризового управління, які наведені у табл.3.1

Таблиця 3.1 - Порівняльна характеристика довгострокового та антикризового управління

Характеристика	Довготривале управління	Антикризове управління
Ціль	Розрахувати результати діяльності на довгостроковий період та визначити ресурси	Забезпечити довгострокові конкурентні переваги підприємства
Головна задача	Максимізувати прибуток	Нейтралізувати загрози та компенсувати слабкі сторони, використовувати можливості та сильні сторони
Спосіб досягнення	Оптимальне використання ресурсів	Встановлення відповідності внутрішнього та зовнішнього середовища
Відношення в середовищі	Параметри середовища – вихідні дані для розрахунків ефективності	Найважливіший фактор для вибору стратегії управління
Критерії управління	Рентабельність	Стійкість та готовність до змін
Відношення до персоналу	Один з ресурсів підприємства	Найважливіший та визначальний ресурс

Антикризове управління має будуватися на основі використаннязбалансованих та обґрунтованих стратегій. Вони мають відбиватирізні філософські, процесуальні, поведінкові, результативні, структурні та інші аспекти діяльності підприємств Найбільш загальним для них і те, що стратегія визначає довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення перспективних цілей, що їх підприємство ставить собі у межах обраної політики [34].

3.2 Пропозиції щодо застосування інструментів ризик менеджменту в управлінні підприємством ТОВ «Епіцентр К»

Щоб зменшити наслідки несприятливих ситуацій, підприємствам необхідно розвивати систему управління ризиками. Формування ефективної системи ризик-менеджменту на ТОВ «Епіцентр К» передбачає введення в систему антикризового управління підприємством елементів управління ризиками. Ризик-менеджмент є частиною фінансового менеджменту. В основі ризик менеджменту лежать ціле направлений пошук та налаштування роботи задля зменшення ступеня ризику у невизначеній господарській ситуації.

Система ризик-менеджменту дозволяє досягти необхідного балансу між прибутком та збитками підприємницької діяльності та має бути інтегрована в існуючу систему управління підприємства, її бізнес-процеси та діяльність. Суть управління ризиками полягає в тому, щоб обоначити певні відхилення від назначених результатів та управляти ними для покращення подальших перспектив, зменшення збитків і покращення обґрунтованості прийнятих рішень. Керувати ризиками означає виявляти перспективи та отримувати можливості для покращення діяльності, а також мінімізувати ймовірність не раціоналізованого перебігу подій. Удосконалення системи управління ризиками сприяє вдосконаленню системи управління організацією, яка функціонує про активне вирішення потенційних проблем. Управління ризиками вимагає визначення чітких обов'язків і повноважень керівництва.

Управління ризиками може працювати оптимально лише тоді, коли підсистема управління інтегрована в існуючу систему управління компанією і надалі чітко пов'язана з системою управління ризиками організації.

Функція управління ризиками узгоджується зі стратегією компанії та загальною формулою стратегії управління. Це передбачає залучення експертів компанії з управління ризиками.

Ризик-менеджмент залучає фахівців компанії до функцій планування та розробки, моніторингу та контролю заходів з управління ризиками.

Тому метою передачі функцій управління фінансовими ризиками керівництву компанії є підвищення якості управління.

При цьому слід враховувати, що якість реалізації самої функції управління ризиками значною мірою залежить від наступних факторів:

- Наявність і доступність нормативних матеріалів та ефективних методологій для ризик-менеджерів. Слід зазначити, що
- Незалежні функціональні робочі групи повинні включати експертів різного профілю, наприклад, з виробництва, маркетингу
- Експерти з управління персоналом, фінансами та ризиками.
- Відповідні методи управління бізнес-ризиками відповідно до бізнес-ситуації компанії обираються та розробляються департаментом ризик-менеджменту і вносяться до "переліку методів управління ризиками" на затвердження керівництва відповідно до чинного плану та положення про діяльність з управління ризиками компанії.

При виборі відповідних методів уникнення ризиків враховується затверджена стратегія компанії, аналіз поточного профілю та динаміки рівня фінансових ризиків, рекомендації, що містяться в інформаційній базі даних, та інша релевантна інформація.

Програма управління ризиками є основним документом для визначення операційних дій на підприємстві. Управління ризиками на підприємстві має здійснюватися окремо і безперервно. Моніторинг та збір інформації повинні здійснюватися безперервно, а робота з аналізу та оцінки поточного рівня і

формулювання заходів контролю (розробка програм контролю ризиків) повинна проводитися регулярно відповідно до економічної стратегії та річного плану системи управління ризиками. У процесі ведення фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К» постійно виникають різні кризові події що спонукає до створення класифікаційної схеми ризиків.

Залежність фінансових результатів підприємства ТОВ «Епіцентр К» від його діяльності покладено в основу класифікаційної схеми ризиків (рис. 3.1).

Рисунок 3.1 - Схема ризиків діяльності підприємства ТОВ «Епіцентр К»

Така методика дозволяє застосувати комплексний підхід, що дозволяє проаналізувати та охарактеризувати всі аспекти господарської діяльності, виявити проблемні зв'язки з окремими елементами економічної життєздатності та ранжувати суб'єкти господарювання за рівнем їх

економічної життєздатності. Таким чином, ризик - це ймовірність втрати, збитку або недоотримання запланованого доходу чи прибутку. Класифікація ризиків - це поділ ризиків на певні групи на основі певних критеріїв для досягнення конкретних цілей. Система класифікації ризиків повинна включати категорії, групи, типи, підтипи та різновиди ризиків. Економічна теорія не розробила загальноприйнятої та вичерпної класифікації бізнес-ризиків [36]. Дійсно, їхні прояви різняться, і деякі види ризиків можуть позначатися різними термінами. Складність у визначенні ризиків полягає в тому, що інформації недостатньо або вона відсутня. І найчастіше бракує уваги до інформації.

Для удосконалення системи управління фінансовими ризиками треба здійснити певні заходи для оптимізації структури капіталу, структури активів та пасивів, структури дебіторської заборгованості, запровадити систему прогнозування ринкового середовища. Необхідно вжити заходів щодо мінімізації чи нейтралізації фінансових ризиків у майбутньому, до них відносять — уникнення, диверсифікацію, внутрішнє та зовнішнє страхування.

Кожен ризик повинен бути визначений та оцінений окремо; ризики не повинні поєднуватися. Все це може призвести до неправильних управлінських рішень. Ризиками можна керувати. Це означає, що настання ризикових подій можна певною мірою передбачити і що можна вжити різних заходів для зниження рівня ризику. Ефективність організації управління ризиками значною мірою залежить від класифікації ризиків.

ВИСНОВКИ

Розробка та реалізація соціальних програм на підприємствах комплексного характеру, які спрямовані на запобігання або усунення небажаних явищ у бізнесі з максимальним використанням можливостей сучасного менеджменту, мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові труднощі з використанням наявних ресурсів.

Прийняття управлінських рішень - це складний розумовий і організаційний процес, на який впливає багато факторів, у тому числі психологічні особливості менеджменту і конкретні обставини процесу прийняття рішень. Тому, щоб бути успішними, керівники організацій повинні вміти приймати рішення, тобто враховувати свої знання про себе і знання про ситуацію, з якою вони стикаються, і робити обґрунтований вибір.

На процес прийняття рішень впливають фактори, що відображають характеристики особи, яка приймає рішення, навколишнє середовище, такі як умови визначеності, ризику або невизначеності та пов'язані з ними негативні наслідки, обмеженість інформації, а також взаємозалежність і взаємопов'язаність прийняття рішень.

Як і кожна людина, що живе в суспільстві, кожна організація взаємодіє зі своїм зовнішнім і внутрішнім середовищем. Цілі та завдання повинні бути реалістичними і пов'язаними з наявними ресурсами, а також типами ресурсів, методами і способами, які будуть використані для вирішення конкретних проблем. Це передбачає використання різних видів стандартизації при прогнозуванні та плануванні рішень.

Складність прийняття управлінських рішень є загальновизнаним фактом через складне ринкове середовище, в якому сьогодні працюють усі підприємства. Ніщо не є більш динамічним, ніж соціальне середовище зі складними взаємозв'язками та функціями. Бізнес-рішення повинні ґрунтуватися на об'єктивних законах і стандартах суспільного розвитку.

У роботі розглядається проблема прибутку та умови його збільшення, визначається природа витрат, природа прибутку та його вплив на прибутковість підприємств, що працюють в умовах ринку. Розглянуто практичні шляхи збільшення прибутку за різних умов. Також обговорюється фінансова політика. Всі ці питання особливо важливі сьогодні, коли вся українська економіка перебуває в серйозній кризі. Тому перед економістами зараз стоїть важливе завдання - вивести економіку з кризи, стабілізувати підприємства, перетворити їх зі збиткових на прибуткові і, нарешті, привести їх до підйому.

Питання, винесене в заголовок цього робочого плану, є ключовим для ТОВ "Епіцентр К". Зокрема, існує три шляхи збільшення прибутку:

-зменшення витрат;

-підвищення цін;

-збільшення обсягу продажів.

Перші два способи можуть збільшити прибуток швидше, але саме збільшення обсягів продажів може досягти найбільших результатів у довгостроковій перспективі.

Суворо дотримуватися контрактів на постачання продукції. Важливо, щоб вони були зацікавлені у виробництві першокласної та бажаної продукції.

Впроваджувати широку та ефективну політику розвитку людських ресурсів (це особлива форма капіталовкладень).

Підвищити ефективність збутової діяльності. Насамперед, слід приділяти більше уваги прискоренню обігу оборотних коштів, скороченню всіх видів запасів і забезпеченню якнайшвидшого потрапляння готової продукції від виробника до споживача.

Впровадження оперативного обліку виробничих витрат. Використання сучасних комп'ютеризованих та автоматизованих інструментів для вирішення завдань аналізу прибутку. Здійснити перенесення акцентів у управлінні прибутком управління доходом підприємства.

Виконання цих пропозицій значно підвищить ефективність управління прибутком для підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бардась А. В. Менеджмент : навч. посіб. / А. В. Бардась, М. В. Бойченко, А. В. Дудник ; Держ. вищ. навч. закл. "Нац. гірн. ун– т". – Д. : НГУ, 2015. – 380 с.

2. Віденко В.М. Менеджмент: Навч. пос. / В.М. Віденко, А.П. Михайлов. – Г.С.Ярецька, К.: Кондор, 2014. – 492 с.

3. Гріфін Р. Менеджмент: Підручник / Наук. ред. В.Яцура, Д.Олесневич. – Львів: БаК, 2001. – 624 с.

4. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.

5. Ігнатьєва І. А. Менеджмент організації малого та середнього бізнесу : підручник / І. А. Ігнатьєва, О. М. Паливода, Р. В. Янковой ; Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. – К. : КНУТД, 2015. – 242 с.

6. Дяк О. В. Моделювання оптимального розподілу коштів для зменшення інвестиційних ризиків в умовах трансформаційної економіки / О. В. Дяк, І. С. Лазаренко // Економічний вісник Національного технічного університету України Київський політехнічний інститут. – 2018. – № 15. – С. 577–584.

7. Злотенко О. Б. Ідентифікація небезпек, загроз та ризиків у процесі здійснення інвестиційної діяльності промислових підприємств / О. Б. Злотенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2(2). – С. 213–215. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_2(2)__45

8. Безбородова Т. В. Удосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємств. Держава та регіони. 2016. № 5. С. 21–23.

9. Безугла Т.В. Економічна стійкість та фінансова стійкість. Молодий вчений. 2014. № 3. С. 33.

10. Белінська О.В. Сутність фінансового потенціалу підприємства. ВісникХмельницького національного університету. 2012. № 4. Т.3. С. 267-271.

11. Березін О. В. Карпенко Ю. В. Теорія і практика забезпечення ефективного використання потенціалу торговельних підприємств : монографія. Полтава : ІнтерГрафіка, 2012. 203 с.

12.Голубєва Т. С. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. Сучасні економічні проблеми. 2016. № 5.

13.Горбонос Ф. В. Економіка підприємства: Навч. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 463 с.

14.Друкер П.Ф. Практика управління / Пер. з. англ; СПБ.; К.: Видавництво Вільямса, 2015. 397 с.

15.Епіцентр - Національна мережа. Офіційний сайт підприємства - URL:http://epicentrk.ua/

16.Епіцентр К. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: URL // https://uk.wikipedia.org/wiki/

17.Загора Т. О. Економічна діагностика: Навч. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 400 с.

18.Заярна Н. М., Кіш А. А. Сутність економічної діагностики підприємств торгівлі. Торгівля, комерція, підприємництво: зб. Наука. Праці Львівської комерційної академії. 2017. Вип. 14.

19. Вудвуд В. В. Фінансовий механізм в умовах забезпечення прибуткової діяльності підприємства / В. В. Вудвуд // Розвиток фінансової системи України в умовах трансформаційних перетворень : наук.-теоретич. конф., 23–24 бер. 2012 р. : тези доп. – К. , 2012. – С. 128–134.

20. Вудвуд В.В. Антикризове управління підприємством як засіб стабілізації його фінансового стану / В. В. Вудвуд, Ю. О. Шевченко-Котенко // Всеукраїнський науково–виробничий журнал «Інноваційна економіка», Тернопільський інститут агропромислового виробництва УААН (ТІ АПВ УААН), 2016. – № 2, (16). – С. 236-240.

21. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу» / І.О. Галиця // Вісник НАН України. — 2017. — №11. - С. 32—37.

22. Гевлич Л. Л. Стратегічна діагностика підприємства: [монографія] / Л.Л. Гевлич. — Донецьк : Юго-Восток, 2012. - 199с.

23. Мельник С.І. Теоретичні аспекти застосування антисипативного управління фінансовою безпекою підприємства. − Агросвіт. 2020. − № 5. − С. 31−35.

24. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями / О. А. Мельниченко // Теорія та практика державного управління. − 2015. − Вип. 2. − С. 17-24.

25. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Антикризовий менеджмент» [Електронний ресурс] / уклад. : Т. С. Пічугіна, Л. І. Безгінова, О. М. Шарапова. – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2015. – 130 с.

26. Прокопенко Т.О. Класифікація невизначеностей в управлінні організаційно-технологічними об’єктами / Т.О. Прокопенко // Информационные технологии и системы управления. – 2014. – № 6/4 (20). – с. 23–25.

27. П'ятницька Г.Т., Найдюк В.С. Фінансова стійкість як базис для визначення стратегічного вектору інноваційного розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 4. – С. 7—16.

28. Opendatabot – компанія, що надає доступ до державних даних з основних публічних реєстрів для громадян та бізнесу. URL: https://opendatabot.ua/

29. YouControl – аналітична система для комплаєнсу, аналізу ринків, ділової розвідки та розслідувань. URL: https://youcontrol.com.ua/

30. Офіційний сайт компанії ТОВ «Епіцентр К» URL: https://epicentrk.ua/ua/about/

31. Отенко І. П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти: монографія / І. П. Отенко, М. І. Чепелюк. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 243 с.

32. Бурий С.А. Антикризове управління та управлінські рішення — проблеми підприємств малого та середнього бізнесу : Монографія. - Хмельницький : ТОВ “Тріада-М”, 2006. - 93с.

33. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : Підручник / Л. О. Лігоненко ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — Київ, 2005. — 823 с.

34. Дорошук Г.А., Дащенко Н.М. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник / Г.А. Дорошук, Н. М. Дащенко. – Львів : «Новий СВІТ-2000», 2008 – 332 с.

35. Антикризове управління підприємством : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.] / Кривов'язюк І. В.; Луц. держ. техн. ун-т, Волин. ін-т економіки та менеджменту. — Київ : Кондор, 2008. — 365 с

36. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/main/514-17.