

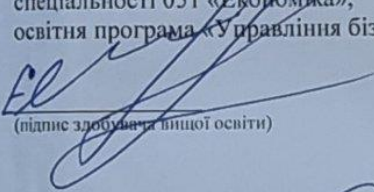
МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему: «Удосконалення антикризового управління на основі
діагностики фінансової стійкості»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня,
II курсу, ЕМУ 22-1 групи,
спеціальності 051 «Економіка»,
освітня програма «Управління бізнес-процесами на підприємстві»


(підпис здобувача вищої освіти)

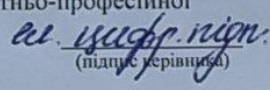
Євстігнєвої Марини Віталіївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник


(підпис керівника)

Ляшенко Ганна Павлівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної
програми


(підпис керівника)

Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування
протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування


Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 01 10.01.2024
(дата)
(підпис відповідальної особи)

Результати перевірки
(до захисту, на доопрацювання)
(дата) (підпис)
Вислюк Г.П.

Результат захисту 83 4B 30.01.2024
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: [підпис] Філюк Г.М., д.е.н., професор

Заступник голови ЕК ла. исфр. підпис Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
(підпис)

Члени комісії: ла. исфр. підпис Бодров В.Г., д.е.н., професор
(підпис)
[підпис] Слюсарева Л.В., д.е.н., професор
(підпис)

Секретар комісії [підпис]

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	Від 0 до 30	28		
2. Дотримання вимог щодо оформлення	Від 0 до 10	8		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	Від 0 до 5	5		
4. Рецензент	Від 0 до 5	5		
РАЗОМ БАЛІВ	Від 0 до 50	46		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	Від 0 до 10	5		
2. Роздатковий матеріал	Від 0 до 5	2		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	Від 0 до 25	25		
4. Апробація (участь у конференціях)	Від 0 до 10	5		
РАЗОМ БАЛІВ	Від 0 до 50	37		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	Від 0 до 100	83		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ
ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.Р.: голови, членів комісії, секретаря (підпис)
83	B	4	30.01.2024р	

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	B	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	EX	2 (незадовільно)

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування
Спеціальність 051 «Економіка»,
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую
Завідувач кафедри  Л. В. Слюсарева
« ____ » _____ 202__

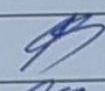
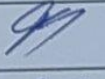
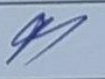
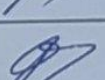
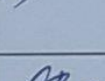
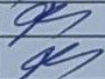
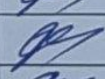
Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Свєтігнєсєвій Марині Віталіївні

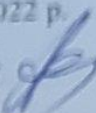
- Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи «Удосконалення антикризового управління на основі діагностики фінансової стійкості»
Затверджена наказом ректора від «15» грудня 2022 №1291
- Строк здачі закінченої роботи 20.01.2024 р.
- Цільова установка: виявлення взаємозв'язку антикризового управління і фінансової стабільності, та їх важливості задля забезпечення поступового економічного зростання.
Мета роботи полягає у дослідженні особливостей антикризового управління на основі діагностики фінансової стійкості та визначенні практичних рекомендацій підвищення прибутковості діяльності бізнесу на основі ефективно налагодженої антикризової системи.
Об'єкт дослідження: система антикризового управління підприємством.
База дослідження є підприємство ТОВ «СПЕКТР-АГРО».
Предмет дослідження: сукупність теоретичних та методичних напрацювань у галузі антикризового управління.
База дослідження: ТОВ «СПЕКТР-АГРО».
- Вихідні дані до роботи: звітність підприємства за 2021 – 2022рр., навчальні посібники, інтернет ресурси, монографії та наукові статті в періодичних наукових виданнях.
- Перелік графічного матеріалу: 9 таблиць, 11 рисунків.
- Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом):
Розділ 1. Теоретичні основи антикризового управління на підприємствах
1.1 Сутність і основні функції управління антикризовою діяльністю
1.2 Система антикризового управління на підприємстві та її формування

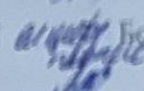
- 1.3 Підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління
- Розділ 2. Оцінка системи антикризового управління на основі діагностики фінансової стійкості ТОВ «СПЕКТР-АГРО»
- 2.1. Організаційна характеристика ТОВ «СПЕКТР-АГРО»
- 2.2. Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «СПЕКТР-АГРО»
- 2.3. Аналіз системи антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО»
- Розділ 3. Сучасні проблеми та перспективи антикризового управління на основі фінансової стійкості підприємств
- 3.1 Проблеми антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО»
- 3.2 Напрями удосконалення антикризового управління враховуючи рівень фінансової стійкості підприємства

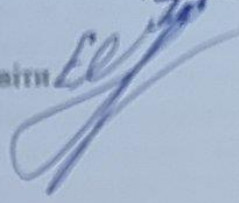
7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Етапи виконання роботи	Строк виконання роботи	Примітки
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022р.	
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання його керівнику	01.04.2023 р.	
4.	Апробація результатів теоретичного опрацювання матеріалу	19.05.2023р.	
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023р.	
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	
7.	Підготовка 100 % дипломної роботи із врахуванням зауважень і пропозицій керівника та подання її на повторну перевірку керівнику	01.12.2023 р.	
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	
9.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.23	
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024р.	
11.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024р.	
12.	Предоставлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024р.	
13.	Захист дипломної роботи	30.01.2024р. – 01.02.2024р.	

8. Дата видачі завдання «09» грудня 2022 р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи  Ляшенко Ганна Павлівна,
к.е.н., доцент

10. Керівник освітньо-професійної програми  Бодров Володимир Григорович
д.е.н., професор

11. Завдання до виконання
отримав здобувач вищої освіти  Сьвітінська М.В.

Відгук
керівника випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи на тему «Удосконалення антикризового управління на основі діагностики фінансової стійкості» здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» за ОПП «Управління бізнес процесами на підприємстві» Євстигнєвої Марини Віталіївни

Дипломна робота виконана в повному обсязі (тема розкрита у трьох розділах) на практичних матеріалах підприємства ТОВ «СПЕКТР-АГРО».

Актуальність теми обґрунтовано, визначено її мету, об'єкт і предмет дослідження. Розкриваючи сутність даної теми в роботі охарактеризовано тематику антикризового управління який актуалізується на основі економічних, політичних, соціальних, екологічних сплесків, які можуть негативно впливати на платоспроможність, прибутковість, рентабельність та загалом функціонування бізнесу на підприємстві. Також у роботі розкрито принципи підходи щодо систематизації наукових підходів з приводу трактування поняття «антикризове управління» (рис.1.1). Автор, у першому розділі на основі наукових праць різних вчених розкрила функції антикризового управління. Слід відзначити, що автор охарактеризувала чотири блоки системи антикризового управління, яку деякі науковці вважають механізмом антикризового управління. Автор, в роботі підкреслила, що система антикризового управління покликана не лише запобігати настанню кризових ситуацій, але, разом з тим, створює на підприємстві своєрідний стиль управління, дотримання якого протягом всього періоду функціонування допоможе швидко адаптуватися до криз та оперативно реагувати на них.

Автор проаналізувала організаційну структуру головного управління ТОВ «СПЕКТР АГРО», на основі якої побудовано бізнес-стратегію, що дозволяє підтримувати агарний потенціал України у світі. У роботі зазначено, що система антикризового управління на підприємстві допомагає своєчасно виявляти проблеми і оперативно вирішувати їх, забезпечуючи при цьому стрімке економічне зростання за допомогою аналізу фінансової стійкості підприємства (табл.2.1; 2.2; 2.3; 2.4). Але автор у своїх дослідженнях звернула увагу на проблеми системи антикризового управління на підприємстві ТОВ «СПЕКТР-АГРО», які були розв'язані за допомогою SWOT-аналізу. Для вдосконалення системи антикризового управління автор в роботі запропонувала пропозиції (розробити методичне забезпечення, розширити антикризовий менеджмент тощо).

Апробацію тема дипломної роботи пройшла на VI Міжнародній науково-практичній конференції «Економічні перспективи підприємництва у воєнні часи та опісля», 22 травня 2023 р., м. Ірпінь, «Економіка та управління підприємствами». с. 432 – 434.

Але бажано було б більше уваги приділити тому як дана проблема розглядається у зарубіжній практиці. Також в роботі деякі моменти носять лекційний характер (особливо в кінці параграфів) і також звернути увагу на покращення оформлення роботи.

Робота виконана самостійно у відповідності до методичних рекомендацій, своєчасно подана на перевірку науковому керівнику, рівень плагіата – 4,28%, зауваження в цілому не знижують оцінки за зміст дипломної роботи. Зміст роботи можна оцінити на високий позитивний бал, а автора допустити до захисту даної роботи.

Керівник випускної
кваліфікаційної (дипломної) роботи

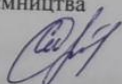


Г. П. Ляшенко, к.е.н., доцент

Висновок кафедри про випуск кваліфікаційну (дипломну) роботу
Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота здобувача вищої освіти
Євстигнєвої Марини

Після попереднього захисту на засіданні кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування, протокол від «22» 12 2023 № 3 допущена /не допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування



Л. В. Слюсарєва, д.е.н., професор

РЕЦЕНЗІЯ
на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу
здобувача вищої освіти Державного податкового університету
Євстігнєєвої Марини Віталіївни
на тему: «Удосконалення антикризового управління на основі діагностики фінансової стійкості»

Актуальність теми. У розвитку ринкової економіки переважна більшість суб'єктів господарювання є відносно самостійними у прийнятті економічних рішень та самі несуть відповідальність за наслідки їх реалізації. В діяльності кожного підприємства періодично виникають ситуації, коли необхідно вживати заходи, спрямовані на запобігання виникненню кризових явищ чи ліквідацію вже наявних ознак кризи. Вказані заходи в сучасній економічній науці прийнято відносити до системи антикризового управління. Антикризового управління є ілюстрацією можливого двоякого підходу до трактування терміну «проти кризи», тобто може означати як запобігання можливій кризі ще до її виникнення, так і усунення негативних наслідків кризових явищ, що вже мають місце на підприємстві. Отже, логічним є поєднання цих двох підходів, оскільки вони доповнюють один одного і дозволяють менеджменту за будь-яких обставин робити усе можливе для покращання фінансового стану підприємства.

Наукова новизна. У дипломній роботі запропоновано інструменти покращення та розширення антикризового менеджменту щодо схеми побудови та коригування антикризової програми.

Якість проведеного аналізу. Для розкриття оцінки антикризового управління на основі діагностики фінансової стійкості за матеріалами підприємства ТОВ «СПЕКТР-АГРО», автор застосувала метод коефіцієнтів щодо оцінки показників ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності і рентабельності (табл.2.1., 2.2., 2.3., 2.4.). Дані показники дали можливість охарактеризувати, в динаміці, стан розвитку підприємства. У роботі автором запропоновано здійснити розрахунок ймовірності настання банкрутства на підприємстві на базисі статистичних моделей таких авторів як: модель Е.Альтмана (табл.2.5); модель Р.Ліса (табл.2.6); модель Р.Тафлера і Г.Тішоу (табл.2.7); модель Г.Спрінтгейта (табл.2.8); модель О.Терещенка (табл.2.9). Результати розрахунків за моделями Е.Альтмана, Р.Ліса та Р.Тафлера і Г.Тішоу підтвердили той факт, що ймовірність неплатоспроможності протягом 2020-2022 років була на мізерному рівні, а результати розрахунків за моделями Г.Спрінтгейта, О.Терещенка свідчать, що підприємству треба працювати над системою антикризового управління задля стабілізації фінансової стійкості у майбутніх періодах.

Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі підприємства. У роботі, слід відмітити практичну цінність пропозицій автора, а саме: тематика антикризового управління не втрачає своєї актуальності серед науковців і практиків; необхідність даного дослідження актуалізує важливість вивчення особливостей формування та коригування системи антикризового управління на підприємствах, тому що система антикризового управління покликана не лише боротися з кризовими явищами, але й попередити їх за рахунок спільної роботи управлінського персоналу мотивованої до нарощення прибутковості та рентабельності бізнесу.

Наявність недоліків. Слід відмітити, що зміст роботи має недоліки, а саме: підводячи підсумок за матеріалами таблиць, автору бажано було більше приділити уваги характеристиці показників, вказавши чинники, які впливають на відхилення того чи іншого показника від норми; в деяких містах зміст роботи носить лекційний характер, особливо в підсумках після параграфів, у висновку зустрічаються абзаци із тексту роботи.

Загальний висновок і оцінка роботи. Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота є завершеним дослідженням, містить відповідні обґрунтовані висновки і пропозиції, що представляють практичний інтерес. Лаконічно та логічно розкрито основні питання теми.

Під час виконання випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи автор проявив себе грамотним фахівцем, здатним розв'язувати проблеми, які виникли перед даним підприємством.

В цілому випускна кваліфікаційна (дипломна) робота відповідає вимогам освітньо-професійної програми та може бути допущена до захисту з **позитивним балом**.

Рецензент: Чернова О.В., к.е.н., доцент
 доцент кафедри економіки та
 міжнародних економічних відносин
 Полтавського державного аграрного університету



Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:41:25 17.02.2024

Назва файлу з підписом: ДИПЛОМ М.Євстігнєєва.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 2.2 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ДИПЛОМ М.Євстігнєєва.pdf
Розмір файлу без підпису: 3.0 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2488704847
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:41:22 17.02.2024
Сертифікат виданий: АЦСК АТ КБ «ПРИВАТБАНК»
Серійний номер: 248197DDFAB977E504000000EE561A01F0046704
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: 3 повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 16:54:24 19.02.2024

Назва файлу з підписом: Диплом_Євстігнєєва М.В._ЕМУ-22-1.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 3.0 МБ

Назва файлу без підпису: Диплом_Євстігнєєва М.В._ЕМУ-22-1.pdf
Розмір файлу без підпису: 3.0 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ
П.І.Б.: БОДРОВ ВОЛОДИМИР ГРИГОРОВИЧ

Країна: Україна
РНОКПП: 1901219816

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 11:50:31
19.02.2024

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000B4C0EB0014197804

Тип носія особистого ключа: Незахищений

Алгоритм підпису: ДСТУ-4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

АНОТАЦІЯ

«Удосконалення антикризового управління на основі діагностики фінансової стійкості»

Мета роботи полягає в дослідженні особливостей антикризового управління на основі діагностики фінансової стійкості та визначенні практичних рекомендацій підвищення прибутковості діяльності бізнесу на основі ефективно налагодженої антикризової системи.

Завданнями роботи є: дослідження питання сутності поняття «управління антикризовою діяльністю» та визначити його основні функції; аналіз існуючих системи антикризового управління на підприємствах та охарактеризувати особливості їх формування; узагальнення підходів щодо прогнозування кризи та антикризового управління; систематизація інформації щодо діяльності підприємства ТОВ «СПЕКТР-АГРО»; здійснення аналізу фінансової стійкості підприємства ТОВ «СПЕКТР-АГРО»; проведення аналізу системи антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО»; визначення та узагальнення проблем антикризового управління підприємства ТОВ «СПЕКТР-АГРО»; пошук напрямів удосконалення антикризового управління враховуючи рівень фінансової стійкості.

Предметом дослідження є виступає сукупність теоретичних та методичних напрацювань у галузі антикризового управління.

Об'єктом дослідження виступає удосконалення антикризового управління на прикладі підприємства ТОВ «СПЕКТР-АГРО».

Базою дослідження виступають матеріали підприємства ТОВ «СПЕКТР-АГРО».

За результатами дослідження сформульовані такі висновки, що: існують різних поглядів вчених щодо сутності поняття «антикризове управління» та функцій антикризового управління; підтверджено думку, що тематика антикризового управління не втрачає своєї актуальності серед вітчизняних вчених, а окремі аспекти і досі залишаються дискусійними, що підтверджує необхідність даного дослідження та актуалізує важливість вивчення особливостей формування системи антикризового управління на підприємствах; визначено, що система антикризового управління покликана не лише боротися з кризовими явищами, але й попередити їх за рахунок спільної роботи управлінського персоналу мотивованої до нарощення прибутковості та рентабельності бізнесу; система антикризового управління є взаємопов'язаною з механізмами та процесами такого управління, і в сукупності здатні здійснювати: регулярний моніторинг як внутрішнього, так і зовнішнього середовища; прогнозування ймовірних криз; підвищення гнучкості управління підприємством в період кризи; оперативну розробку планів та заходів для оперативного подолання

або виходу з кризи; негайне впровадження раніше запропонованих антикризових заходів; більшість науковців розподіляють підходи до прогнозування кризи та антикризового управління на кількісні та якісні; недоліків системи антикризового управління можна уникнути шляхом систематизованої та плідної роботи всіх департаментів та відділів ТОВ «СПЕКТР-АГРО», але лише у поєднанні розроблених стратегій подальшого розвитку з інноваційними методами антикризового управління.

Результати випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи рекомендовані для практичного використання відділом економічного контролю підприємства ТОВ «СПЕКТР-АГРО» довідка (акт) про впровадження № 189-ВЕК(п) від «17» листопада 2023 р. (довідка додається).

Дипломна робота містить 51 сторінку, 9 таблиць, 11 рисунків, список використаних джерел та літератури з 45 найменувань, 6 додатків.

Ключові слова: антикризове управління, фінансова стійкість, антикризова діяльність, оцінка ризиків, криза.
Рік виконання дипломної роботи: 2023. Рік захисту роботи: 2024 рік.

АНОТАЦІЯ

«Удосконалення антикризового управління на основі діагностики фінансової стійкості»

The purpose of the work is to study the peculiarities of anti-crisis management based on the diagnosis of financial stability and to determine practical recommendations for increasing the profitability of business activities based on an effectively established anti-crisis system.

The tasks of the work are: research on the essence of the concept of "management of anti-crisis activities" and determine its main functions; analysis of the existing system of anti-crisis management at enterprises and characterize the peculiarities of their formation; generalization of approaches to crisis forecasting and anti-crisis management; systematization of information on the activities of the SPEKTR-AGRO LLC enterprise; conducting an analysis of the financial stability of the SPEKTR-AGRO LLC enterprise; analysis of the anti-crisis management system of SPEKTR-AGRO LLC; definition and generalization of problems of anti-crisis management of SPEKTR-AGRO LLC; search for ways to improve anti-crisis management, taking into account the level of financial stability.

The subject of the study is a prominent set of theoretical and methodological developments in the field of anti-crisis management.

The object of the study is the improvement of anti-crisis management based on the example of SPEKTR-AGRO LLC.

The basis of the research is the materials of the SPEKTR-AGRO LLC enterprise.

Based on the results of the research, the following conclusions were formulated: there are different views of scientists regarding the essence of the concept of "anti-crisis management" and the functions of anti-crisis management; the opinion is confirmed that the topic of anti-crisis management does not lose its relevance among domestic scientists, and some aspects are still debatable, which confirms the need for this study and actualizes the importance of studying the features of the formation of the anti-crisis management system on enterprises; it is determined that the anti-crisis management system is designed not only to combat crisis phenomena, but also to prevent them due to the joint work of management personnel motivated to increase business profitability and profitability; the anti-crisis management system is

interconnected with the mechanisms and processes of such management, and together they are able to carry out: regular monitoring of both the internal and external environment; forecasting probable crises; increasing the flexibility of enterprise management during a crisis; operational development of plans and measures for operational overcoming or exiting the crisis; immediate implementation of previously proposed anti-crisis measures; most scientists divide approaches to crisis forecasting and anti-crisis management into quantitative and qualitative; the shortcomings of the anti-crisis management system can be avoided through the systematized and fruitful work of all departments and divisions of SPEKTR-AGRO LLC, but only by combining the developed strategies for further development with innovative methods of anti-crisis management.

The results of the final qualification (diploma) work are recommended for practical use by the economic control department of SPEKTR-AGRO LLC, certificate (act) on implementation No. 189-VEK(p) dated November 17, 2023 (certificate attached).

The thesis contains 51 pages, 9 tables, 11 figures, a list of used sources and literature from 45 titles, 6 appendices.

Keywords: anti-crisis management, financial stability, anti-crisis activity, risk assessment, crisis.

The year of completion of the thesis: 2023. The year of defense of the work: 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП	16
РОЗДІЛ 1.	19
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	19
1.1 Сутність і основні функції управління антикризовою діяльністю	19
1.2 Система антикризового управління на підприємстві та її формування.....	25
1.3 Підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління	29
РОЗДІЛ 2.	33
ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «СПЕКТР-АГРО».....	33
2.1. Організаційна характеристика ТОВ «СПЕКТР-АГРО».....	33
2.2. Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «СПЕКТР-АГРО»	38
2.3. Аналіз системи антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО»	45
РОЗДІЛ 3.	55
СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	55
3.1 Проблеми антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО»	55
3.2 Напрями удосконалення антикризового управління враховуючи рівень фінансової стійкості підприємства.....	59
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Поточна ситуація в Україні негативно впливає на розвиток бізнесу, особливо на безперервність його функціонування, можливість розширення ринків збуту та нарощення ресурсного потенціалу. Так, сучасні мінливі умови є кризовими явищами та підтверджують необхідність у завчасній розробці та впровадженні ефективної системи антикризового управління враховуючи показники фінансової стійкості підприємства.

Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі. Тематика антикризового управління на підприємствах досліджується досить давно, при цьому кількість наукових публікацій зростає як наслідок економічних та політичних сплесків як в Україні, так і закордоном. Так, теоретичними питаннями антикризового управління, у різні періоди становлення вітчизняного бізнесу, займалося чимало науковців, наприклад: Бойко Д.І., Рамазанов С.К., Череп А.В., Борзенко В.І. та інші досліджували онтологію антикризового управління, праці Колодій І.В. та Кривов'язюк І.В. у сукупності були направлені на визначення різновидів антикризового управління та методів прогнозування кризи. І хоча теоретичним аспектам антикризового управління приділялася досить вагома частка уваги з боку науковців, то наукових праць, які б досліджували взаємозв'язки антикризового управління та фінансової стабільності, та їх важливість задля забезпечення поступового економічного зростання так і не було визначено у ході аналізу.

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей антикризового управління на основі діагностики фінансової стійкості та визначенні практичних рекомендацій підвищення прибутковості діяльності бізнесу на основі ефективно налагодженої антикризової системи.

Для реалізації мети роботи було сформовано ряд завдань, зокрема:

- дослідити питання сутності поняття «управління антикризовою діяльністю» та визначити його основні функції;
- проаналізувати існуючі системи антикризового управління на підприємствах та охарактеризувати особливості їх формування;
- узагальнити підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління;
- систематизувати загальну інформацію щодо діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО»;
- здійснити аналіз фінансової стійкості ТОВ «СПЕКТР-АГРО»;
- провести аналіз системи антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО»;
- визначити та узагальнити проблеми антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО»;
- запропонувати напрями удосконалення антикризового управління враховуючи рівень фінансової стійкості.

Об'єкт дослідження: система антикризового управління підприємством.

Базою дослідження є матеріали підприємства ТОВ «СПЕКТР-АГРО».

Предметом дослідження виступає сукупність теоретичних та методичних напрацювань у галузі антикризового управління.

У ході дослідження були застосовані такі методи дослідження: серед теоретичних методів дослідження – аналіз (при дослідженні сутності наукових досліджень), узагальнення (при визначенні спільних та відмінних рис наукових здобутків, при формуванні висновків щодо кожного етапу дослідження тощо), пояснення (при трактуванні функцій, завдань, сутності антикризового управління); серед емпіричних методів – метод коефіцієнтів (при розрахунку показників ліквідності та майнового стану, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності); методи моделювання (при

розрахунку ймовірності настання банкрутства, а саме за моделями Е.Альтмана, Р.Ліса, Р.Таффлера і Г.Тішоу, Г.Спрінтгейта, О.Терещенка); метод порівняння (при дослідженні підходів авторів до трактування тотожних понять); а також графічний та табличний методи.

Науково-практична значимість: отримані результати можуть бути імplementовані у процеси розробки чи удосконалення системи антикризового управління (за рахунок антикризової програми), зокрема, що стосується відділу економічного контролю ТОВ «СПЕКТР-АГРО» то запропоновані рекомендації щодо подальшого інноваційного розвитку є необхідним елементом ефективної системи антикризового управління враховуючи фінансову стійкість підприємства.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність і основні функції управління антикризовою діяльністю

Тематика антикризового управління актуалізується на основі економічних, політичних, соціальних чи екологічних сплесків, які можуть негативно вплинути на платоспроможність, прибутковість, рентабельність та загалом функціонування бізнесу. Так, хронологічний аналіз публікацій наукових праць останнього десятиліття з тематики антикризового управління показав, що характерною ознакою їх динаміки є валатильність, а першопричинами нарощення їх кількості стали:

- Революція гідності, початок антитерористичної операції на сході України, анексія Криму, реформи децентралізації тощо (найбільший пік публікацій з дотичної тематики був зафіксований у 2014 – 2018 роках) – про що свідчать напрацювання Адамської О. (2018 рік) [1], Антонюк Н.А. (2020 рік) [2], та інших;
- поширення коронавірусної інфекції з 2019 року до початку 2022 року, основний внесок у дослідження тематики антикризового управління підприємством в період COVID-19 стали: Яковенко О.І. (2022 рік) [36], Коваль Н. (2021 рік) [18], Поворознюк І. (2021 рік) [27] та багато інших;
- початок повномасштабної війни росії проти України, де особливий внесок у дослідження традиційної кризи на підприємстві та кризи воєнного стану було зроблено науковцями Ватченко Б.С. та Шаранов Р.С. [13], вченими Бочарова Н. та Тупицька Є. розроблено механізм формування стратегії підприємства в системі антикризового управління вбачаючи мінливе політичне становище регіонів [10].

Перш ніж досліджувати сучасні особливості антикризового управління пропонуємо дослідити сутність даної дефініції та визначити основні наукові підходи до її трактування. Основні визначення науковців, які були акумульовані нами з різних наукових джерел представлені у додатку А. Так, структурний аналіз наукових праць дав змогу виокремити чотири підходи до трактування поняття «антикризове управління», який представлений на рисунку 1.1.

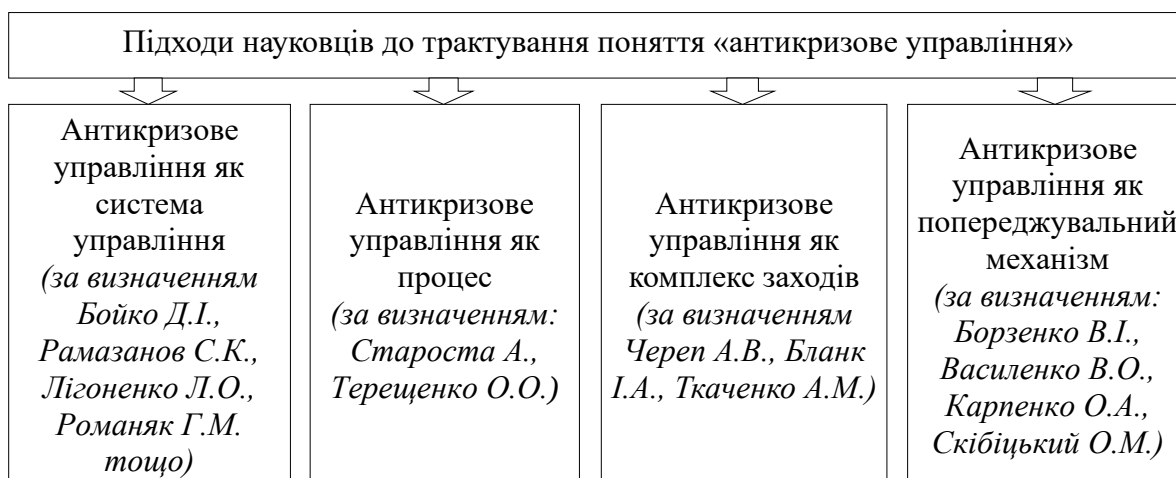


Рис.1.1 Систематизація наукових підходів щодо трактування поняття «антикризове управління» (авторська розробка)

З рисунку бачимо, що антикризове управління покликане мінімізувати ймовірність настання кризи на підприємстві за рахунок застосування управлінським персоналом комплексного аналізу з метою виявлення першопричин настання кризи. Разом з тим, антикризове управління реалізується завдяки ефективним методам, принципам та антикризовим заходам задля подальшого успішного господарювання підприємства.

Що стосується мети антикризового управління, то досить влучно вона описана у праці Балаш Л.Я., Бінерт О.В. та Лисюк О.В. [6]. Так, автори зазначили, що метою такого управління є вчасне прогнозування,

розпізнання та застосування тих методів та заходів, які допоможуть ефективно подолати кризу з мінімальними втратами для підприємства.

Разом з тим, цілями антикризового управління за напрацюваннями Романяк Г.М. є [30]:

- забезпечення фінансової стабільності підприємства;
- застосування таких заходів і механізмів, які допоможуть локалізувати кризові явища;
- недопущення настання процесу банкрутства на підприємстві;
- попередження повторення криз.

Відзначимо, що погляди науковців розбігаються не лише у економічній сутності антикризового управління, але, як показав аналіз, і в їх видах. Так, науковцем Пріб К.А. було виділено три видів антикризового управління, зокрема це [28]:

- превентивне антикризове управління сутність якого криється у завчасному аналізі та моніторингу кризоутворюючих чинників, які у майбутньому здатні дестабілізувати економічне становище підприємства. Такий вид управління покликаний оцінити всі можливі ризики, оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити резерви фінансово-економічної стабільності та налагодити систему швидкого реагування на ймовірне настання кризи;
- реактивне антикризове управління, основна сутність якого полягає у попередженні поглиблення кризи та мінімізації її впливу на платоспроможність, рентабельність та прибутковість підприємства. При застосуванні цього виду управління, персонал має оцінити масштаби кризи та максимально локалізувати її вплив за рахунок розробки та реалізації антикризових заходів, реформування організаційної структури, посилення системи контролю за всіма господарськими операціями, тощо;

– посткризове управління полягає в аналізі наслідків кризи та пошуку та впровадженні тих напрямів, які допоможуть стабілізувати економічне становище підприємства. Так, такий вид управління має забезпечити оцінку сильних та слабких сторін підприємства у поточних, посткризових умовах, розробку інвестиційних програм, реорганізацію системи контролю та обробки інформації.

Слід зазначити що у дисертаційному дослідженні Колодій І.В. наведений більш вичерпний перелік видів антикризового управління [19]. Зокрема, на думку авторки під різновидами антикризового управління слід вбачати: превентивне, стабілізаційне, посткризове та конкурентозабезпечувальне антикризове управління. Більш детальна характеристика раніше визначених різновидів антикризового управління відображена на рисунку 1.2.

Іншим, досить дискусійним питанням поміж вітчизняних науковців є трактування функцій антикризового управління. Дослідження показали, що автори розділилися на три табори, де перші наголошують на тому, що функції антикризового управління здебільшого є тотожними фазам управлінського циклу (Ареф'єв С. О. [4], Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. [24], Пілецька С. Т., Петровська С. В. [25], Плікус І. Й. [26]), зокрема, це стосується діагностики проблем, формулювання цілей, розробки стратегії, планування, прийняття рішень, реалізації стратегій та планів, контролю та рекомендації щодо подальшого ефективного і конкурентозабезпечувального управління. Друга частина науковців звужує функції антикризового управління, і відносить до них лише: трактування цілей організації, планування, організацію, мотивацію та контроль (Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [15], Ахновська І. О. [5], Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. [14]).

Різновид	Сутність	Заходи
Превентивне антикризове управління	забезпечення розвитку управління через своєчасне запобігання кризових явищ та мінімізацію їх наслідків	Моніторинг макро та мікросередовища - для відстеження слабких сигналів можливих загроз; з'ясування передумов виникнення кризи і породжуючих причин; Втілення програми превентивного антикризового управління – розробка та впровадження програми; нейтралізація загроз виникнення кризи, оперативне реагування існуючої стратегії
Стабілізаційне антикризове управління	виживання виробничої та управлінської системи, збереження підприємства, відновлення життєдіяльності	Діагностика економічного стану, виявлення, загроз, можливостей, сильних та слабких сторін; Постановка цілей і завдань – детальна оцінка кризової ситуації; введення ресурсних обмежень, переорієнтація з максимізації прибутку на здатність генерувати кошти; Розробки програми дій (перелік дій, відповідальні особи, терміни) та її реалізація - забезпечить збалансування системи
Посткризове антикризове управління	забезпечення подальшого розвитку через створення умов, які забезпечать невразливість у конкурентоспроможному протистоянні	Оцінка посткризового стану (наслідків та стадій розвитку), прогнозування тенденцій; Планування та прогнозування – формування місії, розробка стратегій і програм з урахуванням наявних можливостей та ресурсів; Реалізація бізнес-проекту та впровадження системи антикризового контролінгу, зовнішнього та внутрішнього бенчаркінгу, тощо
Конкурентозабезпечувальне антикризове управління	здатність підприємств до подальшого розвитку та нарощення потужностей у мінливих умовах	Вивчення конкурентів, розподіл сфер впливу на ринку через орієнтації на певний цільових сегмент, аналіз частки ринку, тощо; Розробка плану реалізації антикризових заходів, окреслення переліку конкретних заходів, необхідних ресурсів, очікуваних результатів; Розробка та впровадження заходів спрямованих на формування та посилення конкурентних переваг

Рис.1.2 Особливості різновидів антикризового управління за Колодій І.В.

Джерело: складено автором на основі [19]

І зовсім протилежної думки у своїй напрацюваннях був Бланк І.А., який визначив, що функції антикризового управління слід поділяти на загальні та специфічні, які у сукупності здатні покращити платоспроможність підприємств (рис.1.3) [7].

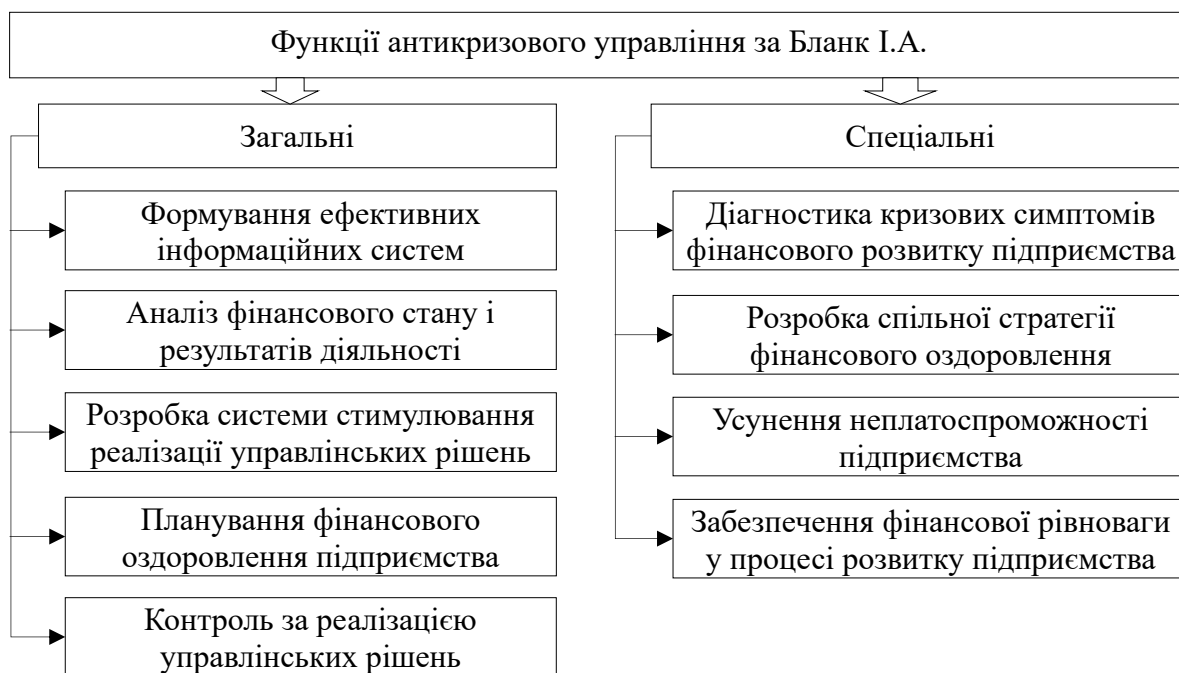


Рис. 1.3 Основні функції антикризового управління на підприємстві за Бланк І.А.

Джерело: складено автором на основі [7]

Таким чином, на першому етапі нашого дослідження було визначено основні причини валатитильності кількості публікацій за останнє десятиліття у розрізі тематики антикризового управління. Так, актуальність дослідження підвищується з огляду на економічні та політичні потрясіння в Україні. Наступним кроком став структурний аналіз наукових публікацій в результаті якого було доведено про існування різних поглядів вчених щодо: сутності поняття «антикризове управління» (що до дало змогу узагальнити чотири підходи трактування даної дефініції: як системи управління, як процесу, як комплексу заходів, як попереджувальний механізм); видів

антикризового управління (де, більш повний та вичерпний різновид був визначений у дисертаційному дослідженні Колодій І.В.); та функцій антикризового управління (де ряд науковців звужують функції до: організації, планування, організацію, мотивацію та контролю, а інші є прихильниками того, що антикризове управління покликане забезпечувати як загальні так і спеціальні функції). Загалом, проведений теоретичний аналіз дав змогу підтвердити думку, що тематика антикризового управління не втрачає своєї актуальності серед вітчизняних вчених, а окремі аспекти і досі залишаються дискусійними, що підтверджує необхідність даного дослідження та актуалізує важливість вивчення особливостей формування системи антикризового управління на підприємствах.

1.2 Система антикризового управління на підприємстві та її формування

Поточна ситуація в Україні негативно впливає на розвиток бізнесу, особливо на безперервність його функціонування, можливість розширення ринків збуту та нарощення ресурсного потенціалу. Так, сучасні мінливі умови є кризовими явищами та підтверджують необхідність у завчасній розробці та впровадженні ефективної системи антикризового управління на підприємствах.

Сутність системи антикризового управління досить влучно описана в дисертаційному дослідженні Колодій І.В., де визначено, що система антикризового управління є сукупністю заходів, які застосовуються персоналом задля попередження банкрутства, пошуку шляхів виходу з кризового стану, оцінки фінансово-економічного стану підприємства після кризи та розробки заходів для мінімізації наслідків кризи для підприємства та недопущення її настання у майбутній перспективі [19].

Тотожної думки дотримується і Адамська О. яка визначає, що така система має забезпечувати прогнозування настання кризової ситуації, розробку методів та реалізацію заходів поступового виходу підприємства з кризи, а також профілактику наслідків кризи та недопущення її у наступних періодах [2].

Разом з тим, вчені вважають, що доцільно розподілити систему антикризового управління на чотири блоки, де перший блок полягає в аналізі та визначенні ймовірних кризових ситуацій; другий блок полягає у визначенні та трактуванні відповідних проблем, які можуть привести до скорочення фінансової стабільності підприємства; наступний блок полягає в аналізі кризи та розробці відповідних управлінських рішень щодо стабілізації соціально-економічного становища на підприємстві; і останній блок покликаний дослідити внутрішні відносини між персоналом задля мінімізації конфліктів, які супроводжують кризові ситуації.

Деякі науковці вважають, що сукупність визначених чотирьох блоків являють собою механізм антикризового управління [19], тоді як інші трактують такі блоки, як етапи побудови системи антикризового управління [34]. У будь-якому випадку, вважаємо, що дотримання даних блоків управлінським персоналом дасть змогу забезпечити гнучкість та стійкість підприємства до мінливих економічних та політичних змін, що у сукупності знизить ймовірності настання кризи та її негативних наслідків.

Система антикризового управління може бути реалізована внаслідок імплементації у такий процес найкращих та найдієвіших елементів антикризового управління та стратегічного планування, що у сукупності забезпечить [19, с.49]:

- оцінку умов функціонування підприємства;
- оцінку внутрішнього середовища на підприємстві;
- аналіз місії та цілей діяльності підприємства;
- оцінку стратегічних альтернатив підприємства;

- розробку та реалізацію стратегії діяльності підприємства;
- аналіз та оцінку рівня ефективності реалізації стратегії.

У розрізі елементів антикризового управління вчені розділяють такі їх підвиди, як [19, 32]: оцінка очікуваних загроз (як внутрішніх, так і зовнішніх) та можливостей настання кризи; складання вичерпного переліку антикризових заходів; та створення відділу антикризового управління (для великих підприємств) або передбачення посади фахівця з антикризового управління у штатному розписі (якщо підприємство належать до середніх підприємств).

Що стосується елементів стратегічного планування, то тут увага управлінського персоналу має фокусуватися на: визначенні сильних та слабких сторін, загроз та можливостей (проведення SWOT-, PEST – аналізу); пошук альтернативних шляхів виходу з кризи чи її подолання; намічення тактичних цілей; оцінка отриманих результатів з раніше визначеними цілями.

Тобто, основна мета впровадження системи антикризового управління полягає у послабленні кризової ситуації, з мінімальними економічними наслідками для підприємства за рахунок ранньої діагностики, повної реалізації внутрішнього потенціалу підприємства, практичного застосування всіх можливих заходів та методів для подолання кризи та регулярними профілактичними заходами.

Розглядаючи тематику системи антикризового управління не можна не охарактеризувати види криз, з якими можуть зіштовхнутись підприємства у ході своєї господарської діяльності. Так, вчені Кулиняк І.Я., Жигало І.І. та Горбенко Т.М. у своїх наукових дослідженнях найбільш точно описали їх класифікаційні ознаки в залежності від сфери виникнення кризи [21]. Відтак, система антикризового управління націлена на боротьбу з такими видами криз, як: фінансова, операційна або виробнича, маркетингова, соціальна, інформаційна, кадрова, техніко-технологічна та

організаційно-управлінська кризи. Більш детальна характеристика видів криз відображена у додатку Б.1.2

Базуючись на тому, що кризові ситуації на підприємствах можуть бути різними, то на думку Ковалевської А.В. їх зміст може впливати на процес управління ними (рис.1.4) [17].



Рис.1.4 Особливості побудови антикризового управління на підприємстві у розрізі системи, механізмів та процесів за напрацюваннями Ковалевської А.В. [17]

Відтак, науковиця врахувала багатосторонність антикризового управління та розподілила її на систему, механізми та процеси, які у сукупності створюють стиль управління, що допомагають оперативно реагувати на внутрішні та зовнішні загрози фінансовій стійкості підприємства.

Таким чином, дослідження показало, що система антикризового управління покликана не лише боротися з кризовими явищами, але й попередити їх за рахунок спільної роботи управлінського персоналу мотивованої до нарощення прибутковості та рентабельності бізнесу. На додаток до цього було визначено, що система антикризового управління є взаємопов'язаною з механізмами та процесами такого управління, і в сукупності здатні здійснювати: регулярний моніторинг як внутрішнього, так і зовнішнього середовища; прогнозування ймовірних криз; підвищення гнучкості управління підприємством в період кризи; оперативну розробку планів та заходів для оперативного подолання або виходу з кризи; негайне впровадження раніше запропонованих антикризових заходів. Тобто, система антикризового управління покликана не лише запобігати настанню кризових ситуацій, але, разом з тим, створює на підприємстві своєрідний стиль управління, дотримання якого протягом всього періоду функціонування допоможе швидко адаптуватися до криз та оперативно реагувати на них.

1.3 Підходи щодо прогнозування кризи та антикризового управління

Система антикризового управління може бути ефективно реалізованою тільки у разі використання та імплементації у цей процес відповідного кількісного та якісного інструментарію. Саме вчасне та правильне застосування певних методів та підходів може слугувати

передчасному виявленню настання кризи, що відповідно допоможе не допустити появу кризового стану або уникнути його.

Аналіз наукової літератури показав, що автори по різному, з точки зору методології, підходять до прогнозування кризи. Так, наприклад, у праці Васильєва О.В. визначено, що основними етапами прогнозування кризи є моніторинг та ідентифікація фінансового становища підприємства за рахунок проведення економічних розрахунків у динаміці [11]. На противагу цьому, у праці Соколової Л.В. визначено, що спрогнозувати банкрутство управлінський персонал може шляхом [32]:

- побудови моделі інтегральної оцінки ймовірності настання банкрутства на підприємстві;
- побудови системи показників-індикаторів фінансової стійкості;
- діагностики загрози банкрутства.

Разом з тим, у праці Ареф'єва С. О. наведена більш універсальна класифікація підходів до прогнозування кризи, зокрема вона включає розподіл таких підходів на кількісні та якісні [4]. До кількісних підходів прогнозування кризи авторка віднесла: математичну оцінку поточного та майбутнього фінансового становища підприємства; інтегральну оцінку економічного стану підприємства (може бути реалізована при застосуванні двофакторної моделі Альтмана, ймовірності настання банкрутства за моделлю Фулмара, розрахунку дискримінантної функції Терещенка тощо). Тоді як до якісних підходів слід відносити: діагностику фінансового стану та аналіз ефектів від її застосування; та діагностику застережень та перспектив для подальшого розвитку бізнесу.

Разом з тим, у праці Колодій І. було розширено раніше визначені методи прогнозування кризи [19, с.59]. Так, на думку вченої методологія дослідження антикризового управління може бути реалізована за рахунок застосування таких методів як: економічна діагностика, аналіз та синтез, індукція та дедукція, діалектичний метод, метод порівняння, графічний

метод та метод дискримінантного аналізу. Зупинимось на важливості застосування дискримінантного аналізу при прогнозуванні банкрутства, адже така була підтверджена у праці Матвійчука А., який визначив, що цей метод є не лише найбільш використовуваний, але і його результати є точними на 86%. Загалом внесок Матвійчука А. у прогнозування кризи на вітчизняних підприємствах є вирішальним, адже саме він розробив економіко-статистичну модель ймовірності настання банкрутства, яка окрім оптимальності може похизуватися найвищою точністю досліджень у порівнянні з іншими моделями [23].

На противагу раніше викладеному, вченою Антонюк Н. було запропоновано об'єднати методи прогнозування на кризи у три групи [3]:

- перша група є розрахунковою, корелює з кількісними методами, проте їх основне призначення криється у прийнятті конкретних рішень;
- друга група є аналітичною, узагальнює результати проведеного якісного аналізу;
- третя група є комплексною, яка поєднує кількісні та якісні методи прогнозування кризи.

Також авторка зазначає, що на сьогоднішній момент для всебічного аналізу варіантів прогнозування кризи, або виходу з неї є побудова «дерева цілей» [3]. Застосування такого методу дає змогу управлінському персоналу визначити всі можливі альтернативні варіанти досягнення цілей підприємства щодо антикризового управління.

У дослідженні ж Кривов'язюк І.В. зазначено, що для прогнозування кризових ситуацій управлінський персонал може скористатися й іншими методами, наприклад: статичного, аналітичного та експертного діагностування: лінійного та динамічного програмування; діагностичного програмування [20].

Загалом дослідження показують, що єдиних загальноприйнятих методів та підходів до прогнозування кризи не існує. Кожна організація

обирає для себе ті методи, які, на їх думку, є найбільш прийнятними, ефективними та репрезентативними враховуючи основний вид діяльності, забезпеченість грошовими коштами, конкурентоспроможність, ринки збуту, кваліфікованість персоналу, тощо. Відзначимо, що особливу роль у визначенні застосовуваного підходу для прогнозування антикризового управління є рівень професіоналізму працівників, які його проводять, адже чим менший рівень практичного досвіду персоналу тим правдивість проведених розрахунків менша і навпаки.

Таким чином, аналіз показав, що більшість науковців розподіляють підходи до прогнозування кризи та антикризового управління на кількісні та якісні. Кількісні методи покликані на основі математичних розрахунків підтвердити, чи спростувати настання кризової ситуації, тоді як якісні методи відповідають, здебільшого, за діагностику сильних та слабких сторін, перспектив та загроз функціонування бізнесу, пошук варіантів розв'язання кризових проблем тощо.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

2.1. Організаційна характеристика ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

Тематика антикризового управління особливо актуальна для великих підприємств, адже їх діяльність напряду залежить як від факторів внутрішнього середовища, так і від зовнішнього, що впливає на підвищення ризику волатильності, а отже на показники їх фінансової стійкості. Керуючись цим та задля максимізації практикоорієнтованості - базою дослідження стало ТОВ «СПЕКТР-АГРО». Дане підприємство є транснаціональною корпорацією, основним видом діяльності якої є дистрибуція насіння, засобів захисту рослин, різних видів добрив тощо. ТОВ «СПЕКТР-АГРО» має широку регіональну представленість в Україні, про що свідчать дані додатку В.2.1, де представлено високий рівень співпраці як з вітчизняними, так і з закордонними компаніями.

Що стосується власників компанії, то з 2018 року на підприємстві відбулися суттєві зміни, і якщо раніше засновниками виступали три громадяни України з різною часткою у капіталі (від 25% до 50%), то відтепер одноосібним власником ТОВ «СПЕКТР-АГРО» є організація, яка діє відповідно до юридичних та бухгалтерських норм Великої Британії - Oscar Agro Limited.

Аналізуючи продуктовий портфель ТОВ «СПЕКТР-АГРО» та основних постачальників протягом 2016-2022 років видно, що з 2021 року підприємство розширило види послуг. Відтепер підприємство на додаток до реалізації насіння, засобів захисту рослин, різних видів добрив та техніки сільськогосподарського призначення додатково займається точним

землеробством. Більш детальна характеристика представленої продукції та послуг ТОВ «СПЕКТР-АГРО» відображена на рисунку 2.1.

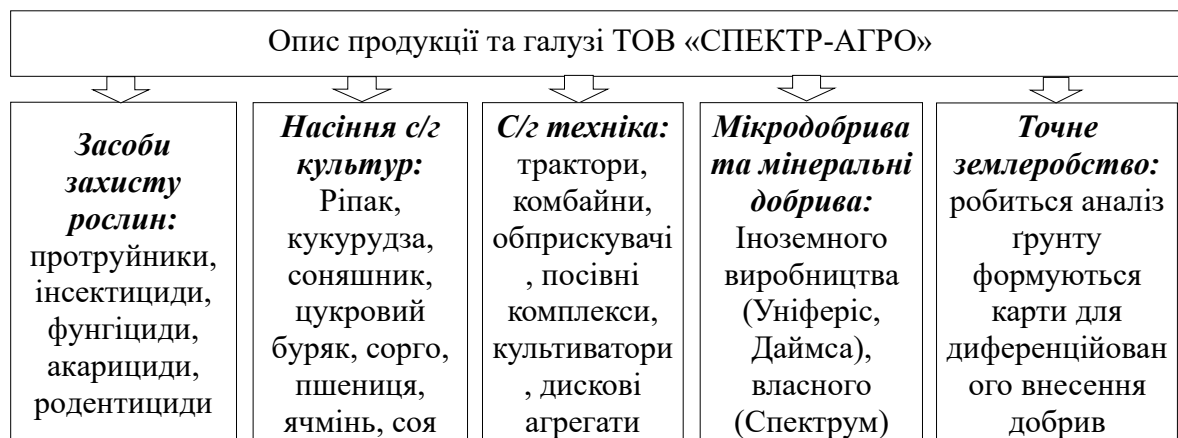


Рис.2.1 Види продукції та послуг, які реалізує ТОВ «СПЕКТР-АГРО» станом на кінець 2022 року

Джерело: складено за даними звіту з управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2022 рік

Такий широкий спектр послуг та товарів, які реалізує ТОВ «СПЕКТР-АГРО» свідчить про широке коло договірних відносин з контрагентами та постачальниками та їх постійне розширення. Відзначимо, що у кожного із напрямів діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» є коло основних партнерів та дистриб'юторів, наприклад:

- реалізація засобів захисту рослин: Байер, Сингента, Самміт-Агро Юкрейн, Август УкраТна, ЮПЛ УкраТна, Хеміше Гутер, Альфа Смарт Агро, Agro Life Science Corporation, Шарда Кропхем Лімітед, та інші;
- реалізація насіння сільськогосподарських культур: КВС, Сингента, НПЦ, Бреван, Форагро, Адванта, GMAX, Лідеа, Лімагрейн, МасСідс, Нусідс тощо;
- реалізація сільськогосподарської техніки таких виробників як: Deutz-Fahr, Hardi, Dieci, Kockerling, Sola, Falc, Madara.

Завдяки постійному розширенню кола постачальників кількість замовників ТОВ «СПЕКТР-АГРО» також зростає, що підтверджується даними рисунку 2.2. За даними управлінського звіту досліджуваного підприємства, його діяльність у більшості направлена на гуртові поставки товарів та надання послуг, проте у переліку клієнтів є й роздрібні покупці, які забезпечують свою господарську діяльність невеликими об'ємами сільськогосподарських товарів.

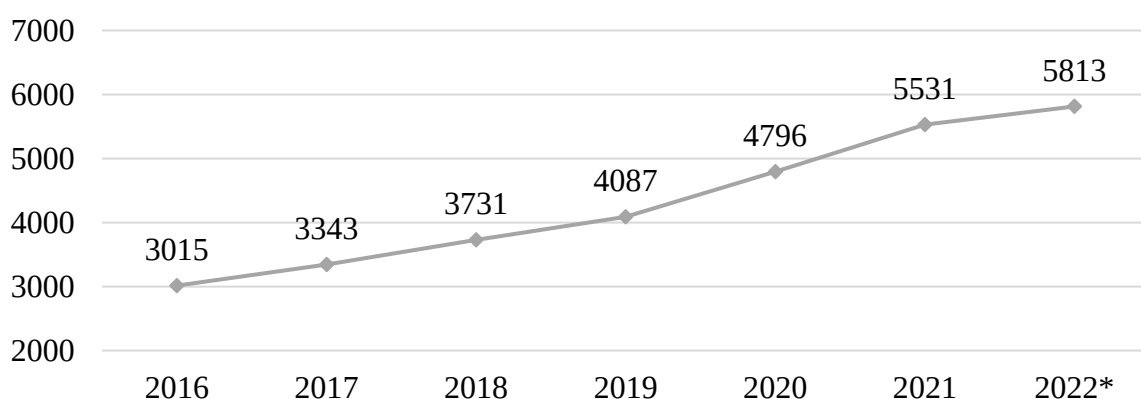


Рис.2.2 Динаміка кількості клієнтів ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2016-2022* роки

*Примітка: * дані за рік розрахований за допомогою інструментарію MS Excel*

На думку управлінського персоналу, одним із факторів впливу, який сприяє щорічному промисловому розширенню є якісно побудована структура як головного управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО», так і його представництв (розташованих у 22 областях України). Відтак, керівники вважають, що структура управління має не складну, проте ефективну схему взаємодії та комунікації між всіма, без виключення, департаментами ТОВ «СПЕКТР-АГРО» (Рис. 2.3).



Рис.2.3 Організаційні структура головного управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

Примітка: складено на основі Звіту про Управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2022 рік

З рисунка бачимо, що організаційній структурі ТОВ «СПЕКТР-АГРО» характерним є лінійність. Вона є простою у порівнянні з іншими видами організаційних структур, зате дозволяє керівнику кожного департаменту індивідуально контролювати та сприяти ефективній роботі працівників департаменту задля досягнення у кінцевому результаті найвищих показників ефективності.

Також пропонуємо дослідити організаційну структуру Київського представництва, яке відрізняється від інших лише кількістю штатних одиниць. Відтак, Київське представництво ТОВ «СПЕКТР-АГРО» очолює керівник, якому підпорядковуються та звітують на регулярній основі про результати своєї роботи: менеджер з логістики, менеджер зі збуту та

адміністратор з обліку та адміністрування. На додаток до цього на представництві також працевлаштовані комірники, охоронники, вантажники та прибиральники службових приміщень. У сукупності на ТОВ «СПЕКТР-АГРО» на кінець 2022 року було зафіксовано 433 штатні одиниці (у порівнянні з 2021 роком їх кількість скоротилась на 20 осіб, що є наслідком економіко-політичної ситуації в країні).

Загалом, організаційна структура досліджуваного підприємства може похизуватися простотою своєї конструкції, зрозумілістю, узгодженістю повноважень та чіткістю у відповідальності.

Окрім вдало побудованої організаційної структури на підприємстві також затверджена бізнес-стратегія ТОВ «СПЕКТР-АГРО», яка дозволяє у тандемі з дистриб'юторами розвивати та впроваджувати інноваційні рішення задля підвищення ефективності управління агропідприємством та сприяти удосконаленню технологіям вирощування сільськогосподарських культур, задля забезпечення підтримки агарного потенціалу України у світі.

Таким чином, організаційна характеристика діяльності показала, що підприємство нещодавно змінило коло пов'язаних (тих, хто здійснює контроль за діяльністю підприємства) осіб, що ймовірно і вплинуло на стрімке підвищення кількості клієнтів (порівнюючи 2018 та 2019 рік кількість клієнтів зросла на 356 підприємств). На додаток до цього, управлінський персонал розробив ефективну систему комунікації між адміністрацією, департаментами та представництвами розташованими у 22 областях України, яка допомагає своєчасно виявляти проблеми у кожному із представництв та оперативно вирішувати їх, забезпечуючи при цьому стрімке економічне зростання. Для підтвердження цього факту пропонуємо здійснити аналіз фінансової стійкості досліджуваного підприємства у наступному підрозділі.

2.2. Аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

Управлінський персонал будь-якої організації повинен бути готовим до оперативного втручання щодо планування та моніторингу наявних та ймовірних бізнес-процесів на підприємстві, що викликано економічною нестабільністю, яка неминуче впливає на бізнес-системи всіх рівнів. Однією з основних галузей на підприємстві, яка здатна продемонструвати обсяг необхідного фінансування є сфера фінансів. Відтак, оцінка стійкості та правильна його інтерпретація здатна забезпечити сталий та довгостроковий розвиток. Враховуючи це пропонуємо оцінити фінансову стійкість ТОВ «СПЕКТР-АГРО», задля розробки та/або удосконалення у подальшому методики антикризового фінансового менеджменту.

Так, першим етапом дослідження став розрахунок показників ліквідності та майнового стану ТОВ «СПЕКТР-АГРО» протягом 2020-2022 років (табл.2.1). Даними для аналізу послужили фінансові звіти компанії відповідних років розміщених на офіційному сайті досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.1

Результати оцінювання показників ліквідності та майнового стану ТОВ «СПЕКТР-АГРО» протягом 2020-2022 років

Показник	Роки			Нормативне значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт зношення основних засобів	0,295	0,206	0,295	Зменшення
Коефіцієнт покриття	1,043	1,067	1,072	> 1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,442	0,527	0,388	0,6 - 0,8
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,011	0,103	0,030	не <0,2 - 0,3
Чистий оборотний капітал	96517	189988	137279	> 0 збільшення

Джерело: розраховано автором на основі [39, 40, 41]

Навіть початкові дані оцінювання фінансової стійкості ТОВ «СПЕКТР-АГРО» свідчать, що в результаті господарювання наприкінці 2021 року не було досягнуто навіть рівня минулорічних показників. Так, наприклад, коефіцієнт зношення основних засобів має найнижчий показник у відповідному році, хоча вже в результаті діяльності у 2022 році цей показник стабілізували. Проте, відзначимо, що відповідно до нормативного значення даний показник має скорочуватися, а протилежна ситуація свідчить про велику частку основних засобів які списує департамент бухгалтерського обліку та звітності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» на виробничі витрати.

Коефіцієнт покриття відповідає нормативному значенню та є більшим одиниці, позитивним моментом є те, що даний показник має поступове зростання у динаміці, що підтверджує факт нарощування ТОВ «СПЕКТР-АГРО» оборотних активів, які можуть бути використані для погашення боргів поточного періоду. Відтак, даний показник є важливим та підтверджує платоспроможність досліджуваного підприємства.

Результати оцінювання коефіцієнта швидкої ліквідності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» свідчить, що він є занижким, щоб відповідати нормативному значенню. Це стало наслідком того, що значну частку ліквідних коштів ТОВ «СПЕКТР-АГРО» становить дебіторська заборгованість, а отже виникає питання у вчасності її погашення контрагентами, що негативно впливає на оперативне погашення поточних зобов'язань підприємства.

Оцінюючи коефіцієнт абсолютної ліквідності виникає питання у спроможності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» негайно погашати свою короткострокову кредиторську заборгованість. Це пов'язано з тим, що розраховані показники не відповідають нормативним показникам та в середньому знаходяться на межі 0,048 умовних пунктів, що не відповідає

теоретичному оптимальному значенню на 0,152 пункти (у середньому за три досліджувані роки).

Показник чистого оборотного капіталу збільшується протягом 2020-2021 років, що відповідає нормативним вимогам, проте в результаті господарювання 2022 року оборотний капітал скоротився на 52709 тис.грн, що свідчить про факт боротьби управлінського персоналу з кризою 2021 року.

Наступним етапом дослідження є оцінювання рівня фінансової стійкості протягом 2020-2022 років. Результати математичних розрахунків відображені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Результати оцінювання показників фінансової стійкості ТОВ «СПЕКТР-АГРО» протягом 2020-2022 років

Показник	Роки			Нормативне значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт автономії	0,097	0,113	0,139	> 0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	10,313	8,855	7,201	< 2 зменшення
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	0,041	0,063	0,067	> 0,1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,395	0,524	0,443	> 0 зменшення

Джерело: розраховано автором на основі [39, 40, 41]

З даних таблиці видно, що, наприклад коефіцієнт автономії не відповідає оптимальному значенню на рівні 0,5 умовних пунктів, а отже не можна запевнитись у тому, що ТОВ «СПЕКТР-АГРО» є фінансово незалежним, а відтак потребує зовнішнього фінансування його господарської діяльності. На додаток до цього відзначимо, що коефіцієнт фінансової залежності значно перевищує нормативне значення, а значить

підтверджує той факт, що ТОВ «СПЕКТР-АГРО» наращує частку позикових коштів для фінансування своєї господарської діяльності.

Що стосується коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами, то і математичні результати даного показника не підтверджують здатність ТОВ «СПЕКТР-АГРО» фінансувати оборотний капітал завдяки кількості власних оборотних коштів. Проте, динаміка свідчить, що даний показник почав наближатись до оптимального значення достатнього рівня фінансування оборотного капіталу, і вже наприкінці 2002 року розрив становить 0,033 умовні пункти, на противагу 0,059 умовних пунктів в результаті господарювання у 2020 році.

Математичні розрахунки коефіцієнта маневреності власного капіталу демонструють, що найбільш сприятливе значення було досягнуто в результаті господарювання у 2020 та 2022 роках. Хоча, оцінюючи динаміку даного коефіцієнту видно, що гнучкість використання оборотних коштів управлінським персоналом ТОВ «СПЕКТР-АГРО» знаходить не на достатньому рівні, щоб можна було говорити про фінансову стійкість його діяльності.

Далі пропонуємо проаналізувати ділову активність ТОВ «СПЕКТР-АГРО», результати математичних розрахунків якої відображені у таблиці 2.3. Оцінюючи отримані результати, щодо коефіцієнта оборотності активів слід зауважити, що даний показник збільшує, а відтак відповідає теоретичному оптимальному значенню. Загальна позитивна динаміка по даному коефіцієнту свідчить про достатній рівень ефективності використання управлінським персоналом ТОВ «СПЕКТР-АГРО» ресурсів які залучені у виробничий процес.

Наступні досить важливі фінансові показники свідчать про оборотність різних видів заборгованості на досліджуваному підприємстві. Так, що стосується оборотності кредиторської заборгованості, то даний показник збільшується, що відповідає теоретичному значенню, а відтак

можна прослідкувати що у динаміці період погашення скоротився з 82 діб у 2021 році до 47 діб у 2022 році – що є позитивною динамікою, та свідчить що ТОВ «СПЕКТР-АГРО» скоротило терміни сплати за отримані товари та послуги. Щодо коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, то даний показник схильний до волатильності й динаміці, а отже економічна нестабільність протягом 2021-2022 років негативно посприяла на фінансові показники діяльності основних замовників ТОВ «СПЕКТР-АГРО». У кількісному значенні основні клієнти підприємства підвищили період погашення фінансових зобов'язань перед ТОВ «СПЕКТР-АГРО» з 4 днів (у 2021 році) до 7 днів (у 2022 році).

Таблиця 2.3

Результати оцінювання ділової активності ТОВ «СПЕКТР-АГРО»
протягом 2020-2022 років

Показник	Роки			Нормативне значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт оборотності активів	2,137	2,160	2,303	Збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,384	5,156	7,689	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	57,829	87,506	52,085	Збільшення
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	6	4	7	Зменшення
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	82	70	47	Зменшення
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	3,260	3,776	3,739	Збільшення
Коефіцієнт оборотності основних засобів	53,973	40,218	28,770	Збільшення
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	24,654	20,393	18,635	Збільшення

Джерело: розраховано автором на основі [39, 40, 41]

Наступними показниками, які слід проаналізувати для повної картини рівня ділової активності є коефіцієнти оборотності, такі як:

– коефіцієнт оборотності матеріальних запасів у загальній динаміці можна стверджувати про відповідність отриманих математичних

розрахунків до нормативних значень, що свідчить про достатній рівень ефективності управління запасами на ТОВ «СПЕКТР-АГРО»;

– коефіцієнт оборотності основних засобів не відповідає теоретичному оптимальному значенню, і на противагу збільшенню протягом досліджуваних трьох років скоротився на 25,203 умовні пункти, а отже ефективність використання основних фондів підприємства є відкритим і його вирішення має бути негайно підняте на порядку денному поміж керівників відповідних підрозділів;

– коефіцієнт оборотності власного капіталу – скорочується протягом досліджуваного періоду, що підтверджує факт неефективного управління капіталом ТОВ «СПЕКТР-АГРО».

Фінальним етапом дослідження фінансової стійкості ТОВ «СПЕКТР-АГРО» є аналіз рентабельності його діяльності протягом 2021-2022 років (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Результати оцінювання рентабельності ТОВ «СПЕКТР-АГРО» протягом 2020-2022 років

Показник	Роки			Нормативне значення
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт рентабельності активів	0,064	0,092	0,077	> 0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,738	0,865	0,624	> 0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,030	0,042	0,034	> 0 збільшення
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,035	0,048	0,040	> 0 збільшення

Джерело: розраховано автором на основі [39, 40, 41]

Що стосується узагальнюючого показника ефективності виробництва ТОВ «СПЕКТР-АГРО», то активи підприємства почали краще використовувати у 2021 році, при порівнянні з 2020 роком (що у відносному

значенні відрізняється на 0,028 умовні пункти). Проте, вже в результаті діяльності у 2022 році даний показник скоротився, зате порівнюючи 2022 та 2020 роки все одно є значна позитивна різниця і складає така 0,013 умовні пункти. Такі результати свідчать, що управлінському персоналу вдалося оптимізувати свою роботу в усіх доступних для цього регіонах та продовжити прибуткову діяльність.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу демонструє, що очікувана норма віддачі на вкладений капітал не досягається, особливо це характерно для періоду 2021-2022 років, коли досліджуваний показник скорочується. Щодо коефіцієнта продажів, то частка прибутку у загальному доході ТОВ «СПЕКТР-АГРО» у 2021 році підвищилась на 0,012 умовні пункти у порівнянні з 2020 роком, а ось при порівнянні 2022 року та 2020 даний показник підвищився лише на 0,004 умовні пункти, на що також вплинули наслідки військової агресії. І останнім розрахованим показником став коефіцієнт рентабельності продукції, який підтвердив прибутковість аграрного бізнесу, якому властива волатильність та залежність від внутрішніх та зовнішніх факторів.

Таким чином, оцінюючи загалом рентабельність досліджуваного підприємства протягом 2020-2022 років слід відзначити, що найбільшого рівня ефективності було досягнуто в результаті господарювання у 2021 році, а вже у 2022 році підприємство потерпіло фінансових втрат внаслідок економічних та політичних шоків викликаних повномасштабним вторгненням Росії в Україну. Окупація територій, обробка яких відбувалась засобами захисту рослин придбаних у ТОВ «СПЕКТР-АГРО», а також скорочення кількості посівної площі яка безпосередньо знаходиться у власності цього підприємства негативно відобразилась на фінансовій стійкості бізнесу, проте управлінський персонал продовжує розробку та впровадження антикризових заходів задля не лише досягнення довоєнних фінансових показників, але й перевищення їх.

2.3. Аналіз системи антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

Кожне підприємство самостійно обирає, яка система антикризового управління буде впроваджена задля мінімізації понесення фінансових та ресурсних втрат, а відтак і формує її основні механізми функціонування з різними підрозділами та департаментами, визначає підходи для оцінки настання кризи тощо. У науковій літературі часто можна зустріти судження, що: «чим більше підприємство, тим система антикризового управління має бути більш налагодженою та ефективною» [17, с.109]. Хоча, практика, деколи свідчить про зворотний ефект. Для того, щоб спростувати, або підтвердити гіпотезу висунуту науковцями, пропонуємо проаналізувати поточну систему антикризового управління на ТОВ «СПЕКТР-АГРО», яке відносно до масштабів діяльності та кількості працівників можна віднести до великих підприємств. При аналізі цього питання ми керувалися даними управлінських звітів транснаціональної компанії та її окремими внутрішніми документами. Така документація дала змогу визначити, що для побудови антикризового управління персоналом першочергово здійснюється ідентифікація та аналіз ризиків, бездіяльність у запобіганні яких здатні привести до банкрутства ТОВ «СПЕКТР-АГРО», що і буде свідчити про неналагоджену систему антикризового управління. Таким чином, для підтримки ефективності функціонування ТОВ «СПЕКТР-АГРО» управлінський персонал має ряд задач управління ризиками, виконання яких має відповідати заздалегідь визначеним стадіям та ґрунтуватись на принципах комплексності, адекватності, інформованості та безперервності. Охарактеризована система антикризового управління відображена на рис.2.4. Тож, на думку управлінського персоналу дотримання таких правил у сукупності й буде забезпечувати достатній рівень антикризового управління на ТОВ «СПЕКТР-АГРО».

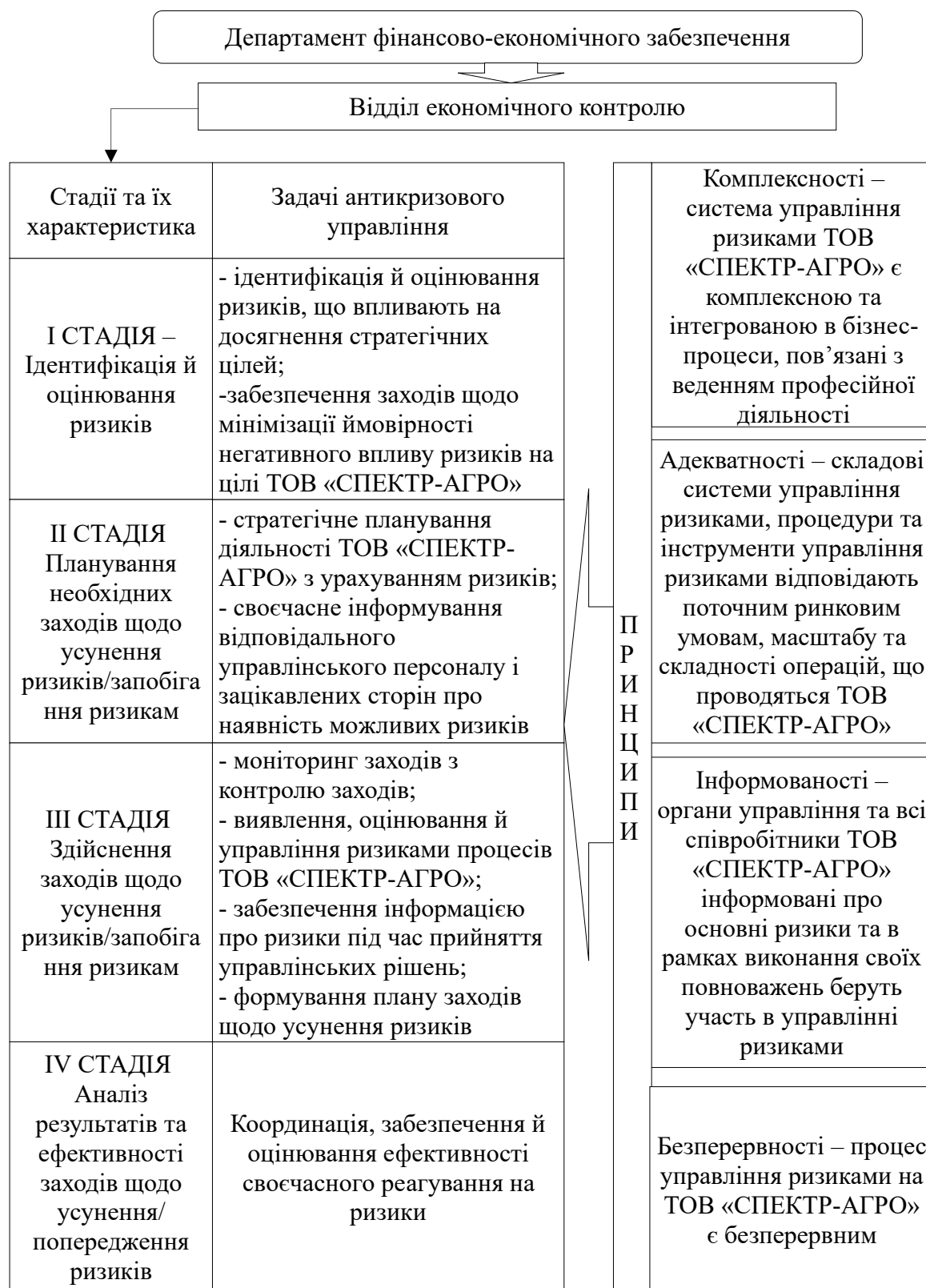


Рис.2.4 Система антикризового управління на ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

Джерело: складено за даними Звіту з управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2022 рік

З рисунка бачимо, що повноваженнями антикризового управління на ТОВ «СПЕКТР-АГРО» наділений Департамент фінансово-економічного забезпечення, який не самостійно аналізує фактори та кризові явища, а систематизує та узагальнює інформацію відділ економічного контролю, який безпосередньо і здійснює ідентифікацію, аналіз, оцінювання та причини для запобігання їх повторенню.

На ТОВ «СПЕКТР-АГРО» прийнято розрізняти ризики які можливо ідентифікувати, та які неможливо ідентифікувати, відтак робота відділу контролю направлена на завчасне виявлення та запобігання настанню саме ідентифікованим ризикам. Така робота виявлення та запобігання є досить важливою у загальній системі антикризового управління, адже допомагає вчасно проаналізувати вид ризику, визначити його джерело, а відтак розробити та імплементувати у практичну роботу ТОВ «СПЕКТР-АГРО» заходи щодо їх мінімізації. Так, наприклад, узагальнені результати роботи відділу контролю за 2022 рік відображені у додатку Г. 2.3.

Як бачимо з рисунка, відділ контролю розподілив ризики, які можуть вплинути на антикризову діяльність ТОВ «СПЕКТР-АГРО» на три групи ризиків:

- до складу групи ризику країни входять: політичний та регуляторний ризик;
- до складу групи операційного ризику входять: правовий, кадровий, логістичний та кібер ризики;
- до складу групи фінансового ризику входять: волатильність цін на енергоносії та паливо, кредитний ризик, ризик ліквідності, ризик коливання процентних ставок та валютний ризик.

Відзначимо, що на противагу ідентифікованим ризикам (джерела та наслідки яких можна передбачити та розрахувати), на початку 2022 року підприємство потерпіло від неідентифікованого ризику – початку повномасштабної війни в Україні. Окрім втрати майна, яка виникла

внаслідок руйнування адміністративних будівель ТОВ «СПЕКТР-АГРО» та окупацією територій, де активно проводилась господарська діяльність досліджуваного підприємства; компанія зіштовхнулась з проблемою міграції робочої сили та неможливістю клієнтів виконати вже існуючі фінансові зобов'язання. Як показали фінансові результати компанії за 2022 рік, ТОВ «СПЕКТР-АГРО» все-таки вдалося оперативно подолати наслідки неідентифікованого ризику, який при неефективній роботі управлінського персоналу з легкістю міг призвести підприємство до банкрутства. Разом з тим, налагоджена робота всіх без виключення департаментів та представництв ТОВ «СПЕКТР-АГРО» продемонстрували, що система антикризового управління, хоча і є недосконалою, проте здатна аналізувати та оперативно втручатись у господарський процес з метою збереження цілісності бізнесу.

Загалом, аналіз доступної нам внутрішньої та зовнішньої документації показав, що на підприємстві для аналізу кризових явищ зазвичай використовуються якісні методи. Тоді як кількісним методам уваги, або взагалі не приділяється, або не настільки щоб висвітлювати це у внутрішній документації. Звичайно, безпідставно наголошувати на важливості та ефективності тільки кількісних методів аналізу кризових явищ, але їх результати є більш предметними та обґрунтованими.

На основі цього пропонуємо здійснити розрахунок ймовірності настання банкрутства на ТОВ «СПЕКТР-АГРО», результати якого дозволять проаналізувати минулі роки та дослідити чи були керівництвом допущені помилки у ході управління аграрним підприємством. Відтак, для повноти картини, щодо ймовірності настання банкрутства на ТОВ «СПЕКТР-АГРО» пропонуємо не обмежуватись застосуванням лише однієї математичної моделі. На основі цього, даний розрахунок буде проводитися на базисі статистичних моделей таких авторів як:

- за моделлю Е.Альтмана (табл.2.5);

- за моделлю Р.Ліса (табл.2.6);
- за моделлю Р.Таффлера і Г.Тішоу (табл.2.7);
- за моделлю Г.Спрінтгейта (табл.2.8)
- за моделлю О.Терещенка (табл.2.9).

Таблиця 2.5

Розрахунок ймовірності настання банкрутства ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за моделлю Е.Альтмана протягом 2020-2022 років

$Z = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 0,999x_5$			
	2020	2021	2022
x_1	0,038	0,059	0,151
x_2	0,057	0,082	0,094
x_3	0,071	0,100	0,122
x_4	0,107	0,121	0,161
x_5	1,914	1,928	2,807
Результати розрахунку	Z $= 1,2 \times 0,038$ $+ 1,4 \times 0,057$ $+ 3,3 \times 0,071$ $+ 0,6 \times 0,107$ $+ 0,999 \times 1,914$ $= 2,336$	Z $= 1,2 \times 0,059$ $+ 1,4 \times 0,082$ $+ 3,3 \times 0,100$ $+ 0,6 \times 0,121$ $+ 0,999 \times 1,928$ $= 2,514$	Z $= 1,2 \times 0,151$ $+ 1,4 \times 0,094$ $+ 3,3 \times 0,122$ $+ 0,6 \times 0,161$ $+ 0,999 \times 2,807$ $= 3,599$
Визначення ймовірності	$Z > 2$ – банкрутство не загрожує	$Z > 2$ – банкрутство не загрожує	$Z > 2$ – банкрутство не загрожує

Отже, математичні розрахунки ймовірності настання банкрутства за моделлю Е.Альтмана підтвердили той факт, що ТОВ «Спектр Агро» в жодному із досліджуваних років не загрожувало банкрутство. Проте, враховуючи велику кількість скептичних поглядів серед вітчизняних науковців щодо даної моделі, адже вагові коефіцієнти не адаптовані до сучасних реалій української економіки, то наші дослідження ймовірності настання банкрутства продовжуються, і наступною моделлю є модель Р.Ліса.

Таблиця 2.6

Розрахунок ймовірності настання банкрутства ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за моделлю Р.Ліса протягом 2020-2022 років

$Z = 0,063x_1 + 0,092x_2 + 0,057x_3 + 0,001x_4$			
	2020	2021	2022
x_1	0,941	0,945	0,921
x_2	0,122	0,094	0,164
x_3	0,057	0,082	0,094
x_4	150,631	102,825	108,927
Результати розрахунку	Z $= 0,063 \times 0,941$ $+ 0,092 \times 0,122$ $+ 0,057 \times 0,057$ $+ 0,001 \times 150,631$ $= 0,224$	Z $= 0,063 \times 0,945$ $+ 0,092 \times 0,094$ $+ 0,057 \times 0,082$ $+ 0,001 \times 102,825$ $= 0,177$	Z $= 0,063 \times 0,921$ $+ 0,092 \times 0,164$ $+ 0,057 \times 0,094$ $+ 0,001 \times 108,927$ $= 0,187$
Визначення ймовірності	$Z > 0,037$ – ймовірність банкрутства мала	$Z > 0,037$ – ймовірність банкрутства мала	$Z > 0,037$ – ймовірність банкрутства мала

З таблиці видно, що математичні розрахунки схильності до банкрутства за моделлю Р.Ліса також підтверджують той факт, що ймовірність нездатності розрахуватися з кредиторами протягом господарської діяльності 2020-2022 років була мізерною. Хоча, відзначимо, що найменший рівень банкрутства, відповідно до вище наведених даних, був в результаті господарювання у 2020 році. А ось 2021 та 2022 роки характеризуються економічною нестабільністю, що викликана економічними сплесками в країні.

Наступною моделлю, яка буде застосована до фінансових показників ТОВ «СПЕКТР-АГРО» є модель Р.Таффлера і Г.Тішоу така модель вважається спрощеною, але характеризується високою точністю прогнозу щодо настання банкрутства.

Відповідно до розрахунків видно, що отримані результати не відповідають умовам критичного значення настання банкрутства і $Z \geq 0,2$. А найменший рівень ймовірності стати неплатоспроможним був в результаті господарювання у 2022 році, що може свідчить про налагоджену роботу

управлінського персоналу у боротьбі з факторами непереборної сили, з якими зіштовхнулось ТОВ «СПЕКТР-АГРО» у відповідному році.

Таблиця 2.7

Розрахунок ймовірності настання банкрутства ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за моделлю Р.Таффлера і Г.Тішоу протягом 2020-2022 років

$Z = 0,53x_1 + 0,13x_2 + 0,18x_3 + 0,16x_4$			
	2020	2021	2022
x_1	0,122	0,094	0,164
x_2	0,941	0,945	0,921
x_3	0,029	0,017	0,254
x_4	1,914	1,928	2,807
Результати розрахунку	Z $= 0,53 \times 0,122$ $+ 0,13 \times 0,941$ $+ 0,18 \times 0,029$ $+ 0,16 \times 1,914$ $= 0,439$	Z $= 0,53 \times 0,094$ $+ 0,13 \times 0,945$ $+ 0,18 \times 0,017$ $+ 0,16 \times 1,928$ $= 0,485$	Z $= 0,53 \times 0,164$ $+ 0,13 \times 0,921$ $+ 0,18 \times 0,254$ $+ 0,16 \times 2,807$ $= 0,702$
Визначення ймовірності	$Z \geq 0,2$. – банкрутство не загрожує	$Z \geq 0,2$. – банкрутство не загрожує	$Z \geq 0,2$. – банкрутство не загрожує

Наступною моделлю, яка допоможе підтвердити або спростувати факт ймовірності настання банкрутства на ТОВ «СПЕКТР-АГРО» є модель Г.Спрінтгейта, хоча на думку Ліснічук О.А, та Виноградової Є.В. вона не підходить для економіки України [37], хоча на практиці отриманими результатами часто оперують науковці у ході побудови системи антикризового управління.

Отримані результати за моделлю Г.Спрінтгейта не суперечать раніше отриманим, проте і не підтверджують їх, адже розрахунки свідчать про середню ймовірність настання банкрутства. Враховуючи той факт, що авторами була розроблена така модель, яка демонструє точність прогнозу на рівні 90%, то пропонуємо розрахувати один із найдостовірніших методів оцінки ймовірності настання банкрутства, який охоплює більшу кількість показників модель О.Терещенка.

Таблиця 2.8

Розрахунок ймовірності настання банкрутства ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за моделлю Г.Спрінтгейта протягом 2020-2022 років

$Z = 1,03x_1 + 3,07x_2 + 0,66x_3 + 0,4x_4$			
	2020	2021	2022
x_1	0,941	0,945	0,921
x_2	0,071	0,010	0,122
x_3	0,078	0,112	0,142
x_4	1,914	1,928	2,807
Результати розрахунку	Z $= 1,03 \times 0,941$ $+ 3,07 \times 0,071$ $+ 0,66 \times 0,078$ $+ 0,4 \times 1,914 = 2,00$	Z $= 1,03 \times 0,945$ $+ 3,07 \times 0,010$ $+ 0,66 \times 0,112$ $+ 0,4 \times 1,928$ $= 1,849$	Z $= 1,03 \times 0,921$ $+ 3,07 \times 0,122$ $+ 0,66 \times 0,142$ $+ 0,4 \times 2,807$ $= 2,541$
Визначення ймовірності	$2,45 < Z$ – середня ймовірність настання банкрутства	$2,45 < Z$ – середня ймовірність настання банкрутства	$2,45 > Z$ – мінімальна ймовірність настання банкрутства

Отримані результати розрахунків ймовірності настання банкрутства за моделлю О.Терещенка підтвердили той факт, що на ТОВ «СПЕКТР-АГРО» все-таки порушена фінансова стійкість, адже отримані показники знаходяться в межах від 1 до 2 умовних пунктів. А для її стабілізації необхідно направити зусилля на покращення системи антикризового управління задля унеможливлення виникнення неплатоспроможності.

Таблиця 2.9

Розрахунок ймовірності настання банкрутства ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за моделлю О.Терещенка протягом 2020-2022 років

$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$			
	2020	2021	2022
x_1	0,051	0,008	0,075
x_2	1,107	1,127	1,161
x_3	0,057	0,082	0,094
x_4	0,030	0,043	0,034
x_5	0,283	0,248	0,209
x_6	1,914	1,928	2,807

Продовження таблиці 2.9

Результати розрахунку	Z $= 1,5 \times 0,051$ $+ 0,08 \times 1,107$ $+ 10 \times 0,057$ $+ 5 \times 0,03$ $+ 0,3 \times 0,283$ $+ 0,1 \times 1,914$ $= 1,012$	Z $= 1,5 \times 0,008$ $+ 0,08 \times 1,127$ $+ 10 \times 0,082$ $+ 5 \times 0,043$ $+ 0,3 \times 0,248$ $+ 0,1 \times 1,928$ $= 1,330$	Z $= 1,5 \times 0,075$ $+ 0,08 \times 1,61$ $+ 10 \times 0,094$ $+ 5 \times 0,034$ $+ 0,3 \times 0,209$ $+ 0,1 \times 2,807$ $= 1,696$
Визначення ймовірності	$1 < Z < 2$ – у підприємства порушено фінансову стійкість	$1 < Z < 2$ – у підприємства порушено фінансову стійкість	$1 < Z < 2$ – у підприємства порушено фінансову стійкість

Таким чином, аналіз системи антикризового управління на ТОВ «СПЕКТР-АГРО» показав про достатній рівень її функціонування. На досліджуваному підприємстві досить активно діє робота над аналізом, ідентифікацією та розробкою заходів щодо мінімізації ризиків, яка є невід’ємною складовою загальної системи антикризового управління. Такий процес аналізу та ідентифікації покладений на відділ контролю, який підзвітний Департаменту фінансово-економічного забезпечення ТОВ «СПЕКТР-АГРО», який щомісяця акумулює та аналізує всю інформацію щодо зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на фінансову стійкість підприємства та передає Адміністрації для прийняття відповідних управлінських рішень.

Відзначимо, що на підприємстві існують і певні недоліки, наприклад щодо застосування лише якісних методів аналіз кризових явищ, на противагу комплексному методу. На основі цього нами було застосовано математичні моделі оцінки ймовірності настання банкрутства, де результати розрахунків за моделями Е.Альтмана, Р.Ліса та Р.Таффлера і Г.Тішоу підтвердили той факт, що ймовірність неплатоспроможності протягом 2020-2022 років була на мізерному рівні, а ось результати розрахунків за моделями Г.Спрінтгейтата, О.Терещенка посіяли сумніви у достовірності раніше визначених моделей, та свідчать що підприємству треба працювати

над системою антикризового управління задля стабілізації фінансової стійкості у майбутніх періодах.

РОЗДІЛ 3.

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

3.1 Проблеми антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО»

Аналіз теперішньої системи антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО» показав, що її створення було покликано передбачати та оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні подразники фінансової стійкості підприємства. Такий висновок можна зробити завдяки дослідженню стадій антикризового управління, які реалізуються під патронажем департаменту фінансово-економічного контролю через відділ економічного контролю. Разом з тим, результати розрахунків ймовірності настання банкрутства за різними математичними моделями підтвердили, що існуюча система антикризового управління має певні недоліки. Відзначимо, що її не можна назвати неефективною, адже співпраця всіх департаментів ТОВ «СПЕКТР-АГРО» дозволила, як в період коронавірусної пандемії, так і наприкінці лютого 2022 року, не лише зберегти ринки збуту, але й по-максимуму забезпечила збереження трудових та матеріальних ресурсів. Але, у ході аналізу нами було визначені і ті напрямки, які перешкоджають налагодити активну систему антикризового управління, адже діяльність економічного контролю все-таки покликана передбачати як ідентифіковані, так і не ідентифіковані фактори ризику безперебійного функціонування бізнесу, тим паче коли інформаційна база дозволяла провести і кількісні, і якісні дослідження настання кризи виробництва, продажу, збуту тощо.

На основі вищевикладеного, пропонуємо застосувати один із найбільш поширених методів якісного аналізу системи антикризового управління – SWOT-аналіз, який допоможе визначити не лише слабкі

сторони такого управління, але визначить спектр можливих напрямків подальшого розвитку враховуючи фінансові показники діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО».

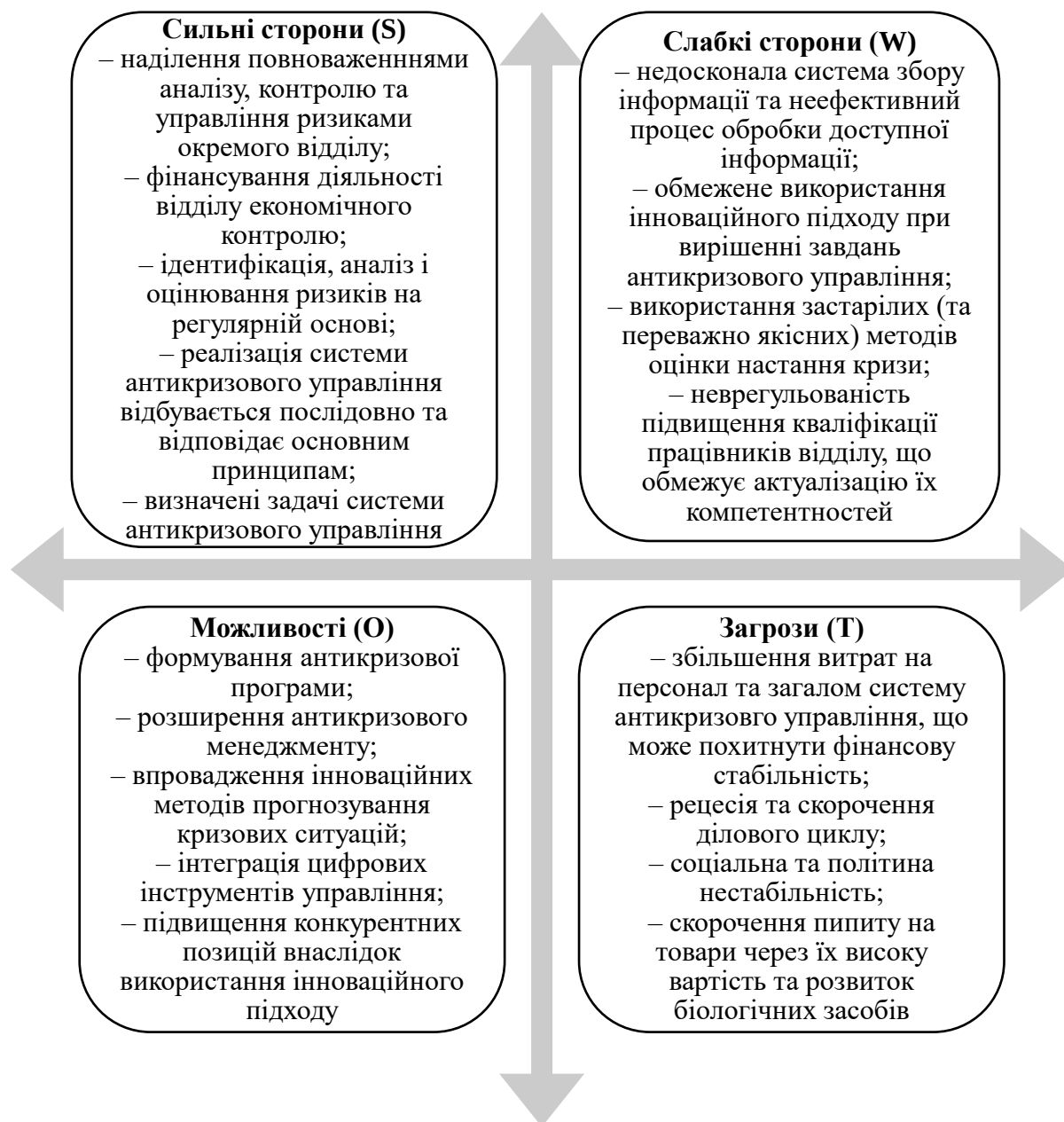


Рис.3.1 SWOT-аналіз системи антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО» (авторська розробка)

З рисунка бачимо, що управлінським персоналом досліджуваного підприємства було зроблено досить правильний крок при виокремленні у

відділу економічного контролю Департаменту фінансово-економічного забезпечення, завдяки якому і реалізується система антикризового управління. І хоча, даний відділ має додаткове фінансування, наділений ширшими повноваженнями щодо обробки, пошуку, ідентифікації достовірної інформації й подачі готового результату розрахунків та обробок керівництву, але існуюча система антикризового управління має і свої недоліки, які перешкоджають реалізації великого кола можливостей, які б могли забезпечити фінансову стійкість підприємства у майбутніх періодах.

Серед основних проблем системи антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО» є:

- недосконалість системи збору та обробки інформації – характеризується тим, що персоналу не вдалося оперативно знайти, сприйняти та апробувати візуальну та аудіальну інформацію, щодо настання і ймовірного впливу пандемії та військової агресії росії на фінансову стабільність підприємства, що забезпечило б оцінку реальних ризиків діяльності ТОВ СПЕКТР-АГРО» та прогнозування ймовірних фінансових, матеріальних та трудових втрат;

- обмежене використання інноваційного підходу при вирішенні завдань антикризового управління унеможлиблює довгострокове функціонування компанії на основі неефективної організації інноваційних процесів і забезпечує низьку конкурентоспроможність продукції;

- використання застарілих методів оцінки настання кризи, ефективність яких стоїть під питанням у багатьох науковців, зокрема надання переваги таким якісним методам, як: аналіз конкурентних переваг, оцінка довгострокових ділових відносин, побудова матриць BCG та McKinsey; та кількісним: метод витрат, перспективний метод, при допустимих до використання та розрахунку методик в умовах невизначеності (критерії Гурвіца, критерій Вальда), формування сценаріїв випадкової події тощо;

– нерегульованість підвищення кваліфікації працівників відділу, що обмежує актуалізацію їх компетентностей через відсутність систематизованого навчання задля удосконалення навичок працівників у сфері антикризового моделювання, особливо це стосується аналітиків.

Вважаємо, що в першу чергу проблеми системи антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО» пов'язані з відсутністю використання сучасних технологій у бізнес-процесах організації, адже ефективна антикризова політика передбачає не лише встановлення сучасного обладнання чи програмного забезпечення, а й кардинальні зміни підходу до управління, корпоративної культури та зовнішніх комунікацій. На нашу думку, інтеграція цифрових інструментів управління підвищує продуктивність кожного співробітника та задоволеність клієнтів. Загалом, цифрова трансформація бізнес-процесів в підсумку спрямована на ефективність прийняття управлінських рішень і, як наслідок, зростання прибутку.

Відзначимо також, що визначені слабкі сторони антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО» перешкоджають створенню можливостей застосування інновацій для розв'язання конкретних проблем антикризового менеджменту. Таким чином, у сучасному антикризовому управлінні ТОВ «СПЕКТР-АГРО» впровадити інновації можливо двома шляхами:

– поступово використовуючи інновації для вирішення завдань антикризового управління, які не пов'язані зі змінами у виробничих процесах, відтак такі нововведення стосуватимуться впровадження інноваційних методів прогнозування кризових ситуацій, використання інноваційних методів розробки превентивних заходів, зокрема використання методів моделювання тощо;

– впровадження інновацій на підприємстві, які мають широку різноманітність та спрямовані на підвищення стійкості підприємства до кризи, або виклику кризового стану;

Таким чином, за допомогою такого якісного методу дослідження як SWOT-аналіз було дослідження сильні та слабкі сторони існуючої системи антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО», ці ж сторони допомогли сформулювати й можливості та загрозу для подальшого розвитку підприємства. Загалом, визначених недоліків можна уникнути шляхи систематизованої та плідної роботи всіх департаментів та відділів ТВО «СПЕКТР-АГРО», але лише у поєднанні розроблених стратегій подальшого розвитку з інноваційними методами антикризового управління.

3.2 Напрями удосконалення антикризового управління враховуючи рівень фінансової стійкості підприємства

У результаті проведеного дослідження було визначено, що антикризове управління є одним із найефективніших інструментів підтримки фінансової стійкості господарської одиниці. На основі цього пропонуємо визначити ті напрями, які допоможуть утримувати баланс між достатнім рівнем показників фінансової стійкості та ефективною антикризовою політикою підприємства, що у сукупності забезпечить економічне процвітання бізнесу на майбутні періоди враховуючи мінливість економічного та політичного середовища.

Розробка напрямів удосконалення антикризового управління буде базуватись на раніше проведених результатах SWOT-аналізу на базі ТОВ «СПЕКТР-АГРО». Відтак, було визначено, що ймовірності настання банкрутства ТОВ «СПЕКТР-АГРО» підвищується в результаті відсутності або неефективності дій управлінського персоналу у напрямку застосування новітніх заходів антикризового управління та моделювання, при тому, що

підприємство має широку матеріальну базу для мінімізації таких прогалин. Це стимулювало до визначення таких пропозицій підвищення якості системи антикризового управління на ТОВ «СПЕКТР-АГРО», як:

- зобов’язати відповідальних осіб відділу економічного контролю сформулювати довгострокову антикризову програму;
- забезпечити розширення антикризового менеджменту задля стабілізації бізнесу як у профілактичних цілях, так і в надзвичайних ситуаціях;
- розробити та імплементувати в теперішню систему антикризового управління інноваційних методів прогнозування кризових ситуацій;
- інтегрувати цифрові інструменти управління у господарський процес враховуючи різні види криз (додаток Д) ;
- передбачити у бюджеті відділу економічного контролю витрати на підвищення фахових компетентностей співробітників на регулярній основі.

Що стосується першої рекомендації, то побудова антикризової програми полягає у аналізі стратегічних та тактичних антикризових заходів, які б конкретизували зміст та етапи виходу ТОВ «СПЕКТР-АГРО» з криз різних видів та слугувати ліквідації їх наслідків. Відзначимо, що першочергово для побудови будь-якої нової системи необхідне якісне методичне забезпечення, узагальнений вигляд частин якого подано на рисунку 3.2. Відзначимо, що презентована сукупність частин методичних матеріалів, якими має керуватись персонал у ході розробки системи антикризового управління забезпечить не лише її якість, але й створить умови для її ефективної імплементації у робочий процес.

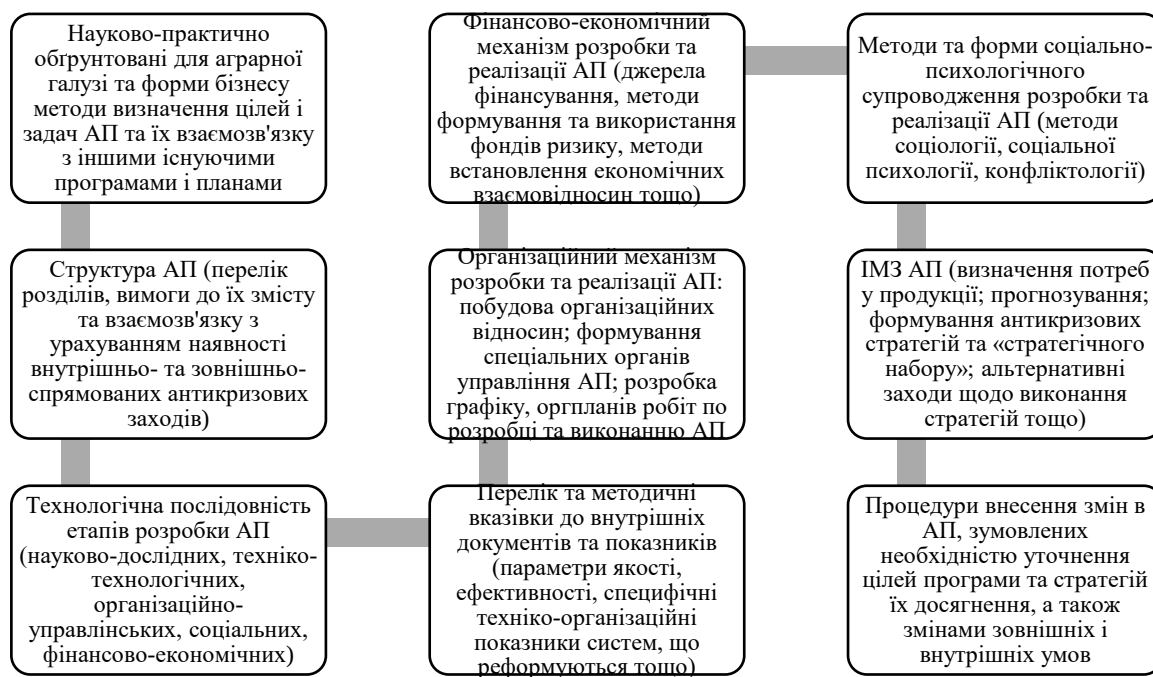


Рис.3.2 Запропоновані частини методичного забезпечення для побудови антикризової програми ТОВ «СПЕКТР-АГРО» (авторська розробка)

Примітка: АП – Антикризова програма; ІМЗ – інформаційно-методичне забезпечення

Звернувшись до запропонованих частин методичного забезпечення побудови антикризової програми персонал може вдаватися питанням за якою схемою будувати та коригувати антикризову програму ТОВ «СПЕКТР-АГРО». Відтак, це стимулювало до розробки такої схеми, яка знайшла своє відображення у додатку Е. Звернення до даної схеми, при розробці антикризової програми враховуючи показники фінансової стійкості, забезпечать своєчасне виявлення та реакцію на кризові ситуації, мінімізуючи наростання кризи та втрату різноманітних видів ресурсів підприємства.

Іншою рекомендацією удосконалення антикризового управління на основі показників фінансової стійкості є розширення антикризового менеджменту. Під поняттям «розширення антикризового менеджменту» ми розуміємо застосування новітніх інструментів антикризового планування,

організації, мотивації та контролю (рис.3.3). Дана рекомендації була розроблена враховуючи застарілі існуючі методи оцінки ймовірності настання кризи на ТОВ «СПЕКТР-АГРО», що мінімізує факт вчасного реагування на несприятливі економічні, соціальні та політичні події.



Рис.3.3 Запропоновані інструменти покликані розширити антикризовий менеджмент ТВО «СПЕКТР-АГРО»

Джерело: складено та узагальнено автором на основі [42, 43]

Разом з тим, особливу роль у якісному антикризовому управлінні відіграють інновації, саме застосування інноваційного підходу при побудові чи розбудові антикризової програми забезпечує довгострокове функціонування компанії на основі ефективної організації інноваційних процесів і забезпечення високої конкурентоспроможності інноваційної продукції. Відзначимо, що основним критерієм оцінки досягнення інновацій у антикризовому управлінні є стійкість підприємства до причин, що спричинили кризу його діяльності, при тому, що мета антикризового управління інноваціями може вважатися досягнутою, коли підприємство

повертається до нормального (некризового) режиму. Після переходу в безкризовий режим роботи важливо продовжувати інноваційну діяльність та переходити до інноваційного типу розвитку.

Аналізуючи діяльність ТОВ «СПЕКТР-АГРО» відзначимо, що при ймовірному настанні кризи інновації можуть бути направлені на:

- зміну або вдосконалення організаційної структури (зміна кола повноважень, ієрархічних відносин між департаментами та відділами тощо);
- зміну місця розташування підприємства (особливо було важливо у ході військової агресії на сході та півдні України – тоді компанія перевела вцілілі основні фонди та трудові ресурси у безпечніші регіони);
- зміни, що стосуються безпеки процесу, обладнання, будівель і споруд (впровадження нових, більш безпечних технологій і обладнання, удосконалення будівель і споруд, включаючи систему взаємодії з навколишнім середовищем (наприклад впровадження нових систем очищення ґрунтів та атмосферного повітря);
- зміну енергетичної структури (встановлення резервних систем електропостачання, заміна традиційної енергетики на нову, наприклад, сонячних чи вітрових електрогенераторів);
- зміну кадрового складу департаментів та відділів організації (якісна оптимізація персоналу, підбір більш кваліфікованих кадрів та оцінка їх компетентностей);
- розширення товаро-сировинного асортименту (відмова від небіологічних засобів захисту рослин та виготовлення еко-засобів; пошук нових постачальників сировини та комплектуючих, що дозволяє змінювати кількість сировини та продукції на складі);
- освоєння нових ринків збуту (ринків країн Європи де також активно розвивається сільськогосподарський бізнес);

- зміни в економічній, соціальній та екологічній політиці підприємства;

- підвищення компетентності співробітників (за рахунок додаткового навчання, наприклад на поточний момент актуальна онлайн-програма «Антикризове управління під час війни та локальних криз» [44]).

Тобто, імплементація запропонованих інновацій у систему антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО» в першу чергу слугуватиме її оновленню та стабілізації, і на додаток інноваційний тип розвитку накладе особливу відмітку на антикризовий менеджмент, його цілі, функції, форми і методи, джерела капіталу, забезпечуючи у сукупності фінансову стійкість.

Таким чином, запропоновані рекомендації стосуються реформування всієї існуючої системи антикризового управління враховуючи показники фінансової стійкості ТОВ «СПЕКТР-АГРО». Відтак, управлінському персоналу необхідно сформуванати якісну антикризову програму, при тому, що наслідування нашим рекомендаціям щодо частин методичного забезпечення, основних етапів розробки та коригування такої мінімізує ймовірність упущення важливих складових антикризової програми, забезпечуючи при цьому інноваційний тип розвитку підприємства. Вважаємо, що реалізації запропонованих рекомендацій дасть змогу ТОВ «СПЕКТР-АГРО»: підвищити здатність досягати поставлених цілей; підтримувати активне управління; усвідомлювати необхідність визначення впливу та ризиків у всій організації; покращити ідентифікацію можливостей і загроз; покращити управління; ефективно розподіляти та використовувати ресурси для впливу на ризики; підвищення функціональної ефективності та результативності; покращити запобігання збиткам; мінімізувати різні вид втрат; покращити якість та результативність навчання всередині організації; підвищити фінансову стійкість бізнесу.

ВИСНОВКИ

Актуальність дослідження системи антикризового управління підприємствами підвищується з огляду на економічні та політичні потрясіння в Україні. Саме тому на першому етапі дослідження було проведено структурний аналіз наукових публікацій в результаті якого було доведено про існування різних поглядів вчених щодо сутності поняття «антикризове управління» та функцій антикризового управління. Загалом, проведений теоретичний аналіз дав змогу підтвердити думку, що тематика антикризового управління не втрачає своєї актуальності серед вітчизняних вчених, а окремі аспекти і досі залишаються дискусійними, що підтверджує необхідність даного дослідження та актуалізує важливість вивчення особливостей формування системи антикризового управління на підприємствах.

Далі було визначено, що система антикризового управління покликана не лише боротися з кризовими явищами, але й попередити їх за рахунок спільної роботи управлінського персоналу мотивованої до нарощення прибутковості та рентабельності бізнесу. На додаток до цього було визначено, що система антикризового управління є взаємопов'язаною з механізмами та процесами такого управління, і в сукупності здатні здійснювати: регулярний моніторинг як внутрішнього, так і зовнішнього середовища; прогнозування ймовірних криз; підвищення гнучкості управління підприємством в період кризи; оперативну розробку планів та заходів для оперативного подолання або виходу з кризи; негайне впровадження раніше запропонованих антикризових заходів. Тобто, система антикризового управління покликана не лише запобігати настанню кризових ситуацій, але, разом з тим, створює на підприємстві своєрідний стиль управління, дотримання якого протягом всього періоду

функціонування допоможе швидко адаптуватися до криз та оперативно реагувати на них.

Тоді як, аналіз підходів щодо прогнозування кризи та антикризового управління показав, що більшість науковців розподіляють підходи до прогнозування кризи та антикризового управління на кількісні та якісні. Кількісні методи покликані на основі математичних розрахунків підтвердити, чи спростувати настання кризової ситуації, тоді як якісні методи відповідають, здебільшого, за діагностику сильних та слабких сторін, перспектив та загроз функціонування бізнесу, пошук варіантів розв'язання кризових проблем тощо.

У подальшому дослідження було практикоорієнтоване на діяльність ТОВ «СПЕКТР-АГРО» характеристика якого показала, що управлінський персонал розробив ефективну систему комунікації між адміністрацією, департаментами та представництвами розташованими у 22 областях України, яка допомагає своєчасно виявляти проблеми у кожному із представництв та оперативно вирішувати їх, забезпечуючи при цьому стрімке економічне зростання. Для підтвердження цього факту було здійснено аналіз фінансової стійкості ТОВ «СПЕКТР-АГРО», результати якого продемонструвати, що зовнішні фактори впливу негативно відображаються на фінансовій стійкості бізнесу, проте управлінський персонал продовжує розробку та впровадження антикризових заходів задля не лише досягнення довоєнних фінансових показників, але й перевищення їх.

Надалі дослідження було сфокусовано саме на існуючій системі антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО», яке дало змогу визначити, що на підприємстві існують як певні переваги, так і певні недоліки, наприклад щодо застосування лише якісних методів аналізу кризових явищ, на противагу комплексному методу. На основі цього нами було застосовано математичні моделі оцінки ймовірності настання

банкрутства, де результати розрахунків за моделями Е.Альтмана , Р.Ліса та Р.Таффлера і Г.Тішоу підтвердили той факт, що ймовірність неплатоспроможності протягом 2020-2022 років була на мізерному рівні, а ось результати розрахунків за моделями Г.Спрінтгейтата, О.Терещенка посіяли сумніви у достовірності раніше визначених моделей, та свідчать що підприємству треба працювати над системою антикризового управління задля стабілізації фінансової стійкості у майбутніх періодах.

Відтак, задля розробки вичерпних рекомендацій щодо системи антикризового управління на основі показників фінансової стійкості за допомогою такого якісного методу дослідження як SWOT-аналіз було дослідження сильні та слабкі сторони існуючої системи антикризового управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО», ці ж сторони допомогли сформулювати й можливості та загрозу для подальшого розвитку підприємства. Загалом, визначених недоліків можна уникнути шляхи систематизованої та плідної роботи всіх департаментів та відділів ТОВ «СПЕКТР-АГРО», але лише у поєднанні розроблених стратегій подальшого розвитку з інноваційними методами антикризового управління.

Отже, реалізації запропонованих рекомендацій дасть змогу ТОВ «СПЕКТР-АГРО»: підвищити здатність досягати поставлених цілей; підтримувати активне управління; усвідомлювати необхідність визначення впливу та ризиків у всій організації; покращити ідентифікацію можливостей і загроз; покращити управління; ефективно розподіляти та використовувати ресурси для впливу на ризики; підвищення функціональної ефективності та результативності; покращити запобігання збиткам; мінімізувати різні вид втрат; покращити якість та результативність навчання всередині організації; підвищити фінансову стійкість бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Starosta A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. *Management*. 2014, Vol. 18, № 1. P. 255–266.
2. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018, № 2(55). Ч.1. с.30-38
3. Антонюк Н. Антикризове управління національною економікою в умовах децентралізації: дисертація. Львів, 2020. 466 с. URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2020_08/Antonjuk_Disert.pdf (дата звернення: 19.07.2023).
4. Ареф'єв С. О. Генезис антикризового управління використанням потенціалу підприємства. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої. Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 14-21.
5. Ахновська І. О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>. (дата звернення: 15.07.2023).
6. Балаш Л.Я., Бінерт О.В., Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019, №3 (14). С. 136-140. URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/3_14_uk/25.pdf (дата звернення: 19.07.2023).
7. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Киев: Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.

8. Бойко Д.І., Лузанова М.М. Антикризове управління діяльністю торговельного підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013, № 42. С. 361–363.
9. Борзенко В.І. Антикризове управління: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2016. 232 с.
10. Бочарова Н., Тупицька Є. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 34-49. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.4.
11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 504 с.
12. Васильєв О. В., Гой В. В., Васильєв А. В. Методи прогнозування фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип. 17. С. 116-121
13. Ватченко Б.С., Шаранов Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022, №182. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
14. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.
15. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
16. Карпенко О.А. Основи антикризового управління: навч.-метод. посіб. Київ: НАДУ, 2006. 208 с
17. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

18. Коваль Н. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43> (дата звернення: 19.07.2023).

19. Колодій І. Організаційно-економічні засади антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах : дисертація. Львів, 2022. 250 с. URL: <https://repository.lnau.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/259/dis.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 19.07.2023).

20. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.

21. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Горбенко Т.М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021, №51. С.175-183. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf (дата звернення: 20.07.2023).

22. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : КНТЕУ, 2005. 824 с

23. Матвійчук А. В. Аналіз та прогнозування розвитку фінансово-економічних систем із використанням нечіткої логіки: монографія. Київ: ЦНЛ, 2005. 206 с

24. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. праць. Харків, Харк. нац. автомоб.-дорож. ун-т. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

25. Пілецька С. Т., Петровська С. В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 158-164.

26. Плікус І. Й. Антикризове управління в забезпеченні фінансової безпеки бізнесу з позиції стратегічного та ресурсно-орієнтованого позиційного підходу. Теоретико-методологічні засади розвитку фінансової системи України на основі інноваційно-інвестиційних стратегій: монографія. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2019. С. 228-237.

27. Поворознюк І. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021, № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-18> (дата звернення: 19.07.2023).

28. Пріб К.А. Антикризове управління підприємством на різних стадіях перебігу фінансово-економічної кризи. *Культура народів Причорномор'я*. 2012. № 221. С. 95-99.

29. Рамазанов С.К. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія. Луганськ. Київ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.

30. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки*. 2016, №1 (52). С.235-239. URL: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/1-52/30.pdf> (дата звернення: 19.07.2023).

31. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

32. Соколова Л. В., Порохненко О. А. Проблеми вибору моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємств. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 910-915.

33. Терещенко О. О., Павловський С. В. Удосконалення фінансового механізму антикризового управління підприємством. *Фінанси України*. 2016. № 6. С. 108-123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2016_6_9 (дата звернення: 19.07.2023).

34. Ткаченко А.М., Телін С.В. Антикризове управління як одне з напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3 (21). С. 122–124.

35. Череп А.В., Павленко А.І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018, №1, с.161-173. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2018_1_19 (дата звернення: 19.07.2023).

36. Яковенко О.І. Антикризове управління підприємством в умовах пандемії COVID-19. Причорноморські економічні студії. 2022, №74. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.74-24>

37. Ліснічук О.А., Виноградова Є.В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2018/33-2018/17.pdf> (дата звернення: 23.11.2023).

38. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*, №2, 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf (дата звернення: 20.11.2023).

39. Звіт про управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2021 рік. URL: <https://spectr-agro.com/2021ot2.pdf>

40. Звіт про управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2021 рік. URL: <https://www.spectr-agro.com/2022ot2.pdf>

41. Фінансова звітність ТОВ «Спектр-Агро» - дистрибуція насіння, засобів захисту рослин, мінеральних макро - та мікродобрив, сільгоспмашин. *ТОВ «Спектр-Агро» - дистрибуція насіння, засобів захисту*

рослин, мінеральних макро - та мікродобрих, сільгоспмашин. URL: <https://www.spectr-agro.com/about/finance/> (дата звернення: 28.10.2023).

42. Рубан, В.М. Антикризіві інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*, Тернопіль: ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 109-114. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/138.pdf> (дата звернення: 25.11.2023).

43. Мостенська, Т. Л. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72. ISSN 2415-8453.

44. Антикризове управління під час війни та локальних криз | Громадська Школа Бізнесу. *Громадська школа*. URL: <https://www.bc-school.online/anti-crisismanagement> (дата звернення: 25.11.2023).

45. Кулиняк І., Копець Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16> (дата звернення: 25.11.2023).

ДОДАТКИ

Додаток А.1.1

Таблиця А.1.1

Основні підходи до трактування поняття «антикризове управління»

Автор	Особливості визначення
Бланк І.А. [7]	Антикризове управління - це розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану
Борзенко В.І. [9]	Антикризове управління можна визначити, як процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішнім середовищем, з метою створення умов для подолання негативних тенденцій в діяльності господарюючого суб'єкта в короткостроковій перспективі та сприяючих соціально-економічному оздоровленню його фінансово-господарської діяльності.
Бойко Д.І. [8]	Антикризове управління - це система управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства.
Рамазанов С.К. [29]	
Василенко В.О. [11]	Таке управління, яке передбачає загрозу кризи, аналізує її симптоми, пропонує заходи для зменшення дії негативних наслідків кризи та застосовує використання цих наслідків для позитивного розвитку.
Карпенко О.А. [16]	Антикризове управління як тип управління, здатного передбачити кризи і запобігати їм, пом'якшувати їх перебіг, ліквідовувати негативні наслідки та перетворювати їх у позитивні зміни, є найважливішим фактором розвитку економіки і менеджменту
Лігоненко Л.О. [22]	Спеціальне, постійно діюче управління, спрямоване на найоперативніше виявлення прикмет кризового стану, для створення відповідних умов, щоб його своєчасно подолати і забезпечити відновлення життєздатності підприємства та недопущення його банкрутства.
Романяк Г.М. [30]	Управлінська система комплексного характеру, що запобігає кризовим явищам, виявляє тип кризи, її стадії та логіку перебіг, сценарії її майбутнього розвитку, визначає інструменти, що допомагають подолати кризу для продовження функціонування підприємства.
Скібіцький О.М. [31]	Управління, що спрямоване на запобігання ймовірним серйозним ускладненням діяльності підприємства, забезпечення його успішного функціонування.

Староста А. [1]	Антикризове управління – це процес, що складається з чотирьох послідовних фаз: запобігання кризі, підготовка до кризи, реагування на кризу з боку бізнесу та реконструкція (і оцінка застосованих антикризових заходів).
Терещенко О.О., Павловський С. В. [33]	Процес управління фінансовими й економічними ризиками, а також фінансовою санацією для профілактики та нейтралізації кризи і забезпечення безперервного функціонування підприємства за допомогою методів і прийомів управління фінансами.
Ткаченко А.М., Телін С.В. [34]	Антикризове управління — постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта.
Череп А.В. [35]	Комплексна система заходів, що зосереджується на запобіганні кризі та забезпеченні обставин, які б усували передумови і наслідки її появи згідно з прогнозуванням соціально-економічного розвитку підприємства, та втіленні антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах ринку.

Додаток Б.1.2

Таблиця Б.1.2

Види криз на боротьбу з якими покликана система антикризового управління за напрацюваннями Кулиняк І.Я., Жигало І.І. та Горбенко Т.М.

[21]

Назва кризи	Характеристика кризи
Фінансова криза	розуміють фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, які виникають на цьому підприємстві. Найчастіше інструментами контролю стають фінансове регулювання, реструктуризація активів, цілеорієнтований стабілізуючий менеджмент (планування та контролінг). Відбувається за скорочення рентабельності й абсолютних значень обсягів прибутку, збитковості виробництва, різкого зниження платоспроможності компанії, коли частина оборотних коштів спрямовується на обслуговування кредиторської заборгованості, тому йде скорочення виробництва, зростання неплатоспроможності, виникає реальна загроза припинення або навіть повного припинення виробництва, а потім банкрутства
Операційна (виробнича) криза	що починається з потенційного або теперішнього збитку для діяльності компанії, результатів або репутації. Відбувається за ситуації невідповідності потребам бізнесу HR-середовища, нерозробленості і невпровадженості операційних систем, відсутності операційного контролю та аналітики, некоректних або несвоєчасно прийнятих рішень управлінців.
Маркетингова криза.	криза системи взаємодії ірраціональних та раціональних чинників, що визначають споживчу поведінку. Відбувається за ситуації втрати вже існуючих клієнтів, зниження лояльності клієнтів, зростання вартості середнього чека або відсутності нових клієнтів
Соціальна криза	виникає у результаті появи між працівниками або їхніми групами конфліктів, зокрема між робітниками і адміністрацією, управлінських конфліктів в апараті управління. Відбувається за ситуації зміни в політичному, соціальному житті населення, конфліктних ситуаціях в організації або демографічної кризи населення.
Інформаційна криза	наслідок ситуації, у котрій отримана інформація не відображає змін на ринку, недостатньо достовірно відображає становище справ у самій організації. Відбувається за ситуації виникнення великої кількості надлишкової інформації, яка ускладнює сприйняття корисної для працівника та клієнта інформації або виникнення політичних та соціальних бар'єрів, які перешкоджають поширенню інформації на підприємстві.
Кадрова криза	криза через дефіцит або профіцит кваліфікованого персоналу. Відбувається за ситуації відсутності узгодженої кадрової політики та

	недостатньої увага керівництва до вчасного підвищення рівня кваліфікації кадрів.
Техніко-технологічна криза	криза через відсталість від прогресивних світових технологій та техніки, брак нових технологічних ідей та інноваційних технологій, повільна заміна основних засобів тощо. Відбувається за ситуації низького рівня механізації та автоматизації виробничих процесів на підприємствах
Організаційно-управліська криза	виникає внаслідок організаційних та управлінських помилок, у тому числі стратегічних, професійних суперечок між працівниками, керівництвом, порушення законів розвитку організації

Додаток В.2.1



Рис. В.2.1 Регіональна представленість ТОВ «СПЕКТР-АГРО» в Україні

Джерело: Звіт про управління ТОВ «СПЕКТР-АГРО» за 2022 рік

Додаток Г.2.3

Вид ризику	Джерело і вплив	Заходи попередження
Політичний ризик	<i>Джерело:</i> політична нестабільність <i>Вплив:</i> на бізнес-середовище країни та її місце у міжнародних рейтингах; на залучення фінансових ресурсів клієнтів	Сильна, стала бізнес-модель, збільшення експортних продажів
Регуляторний ризик	<i>Джерело:</i> відсутність чітких пріоритетів у фінансовій і монетарній політиці держави <i>Вплив:</i> виникнення додаткових витрат	Моніторинг законодавчих змін та робота виключно в системі правового поля. Участь у галузевих об'єднаннях та асоціаціях з метою донесення погляду бізнесу
Правовий ризик	<i>Джерело:</i> неправильне тлумачення чинного законодавства	Залучення фахівців до вирішення спірних питань
Кадровий ризик	<i>Джерело:</i> дефіцит кваліфікованих кадрових ресурсів <i>Вплив:</i> на ефективність діяльності	Практика стажування для студентів з перспективною працевлаштування, програми підвищення кваліфікації, організація дистанційних посад
Логістичний ризик	<i>Джерело (вплив):</i> порушення умов поставок (погіршення стосунків з клієнтами) та зберігання товарів (прямі збитки)	Диверсифікація стратегій купівлі запасів, їх зберігання та постачання
Кібер ризик	<i>Джерело:</i> втрата, розповсюдження даних <i>Вплив:</i> на фінансовий стан та репутацію	Хмарне зберігання, системи незалежних серверів (дата центри), системи резервного копіювання інформації

Продовження додатку Г.1.4

Вид ризику	Джерело і вплив	Заходи попередження
Волатильність цін на енергоносії та паливо	<i>Джерело:</i> зростання цін на енергоносії приводить до зростання вартості зберігання товарів та їх постачання <i>Вплив:</i> зменшення прибутку ТОВ «СПЕКТР-АГРО»	Стратегічне та довгострокове співробітництво з постачальниками та диверсифікований портфель постачальників. Енергозберігаючі програми. Забезпечення безперебійної роботи офісів та складів під час відсутності світла або облачення
Кредитний ризик	<i>Джерело:</i> невиконання фінансових зобов'язань контрагентами <i>Вплив:</i> негативний вплив на фінансовий стан ТОВ «СПЕКТР-АГРО»	Наявність системи управління кредитними ризиками
Ризик ліквідності	<i>Джерело:</i> неможливість компанією своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання <i>Вплив:</i> зменшення прибутку ТОВ «СПЕКТР-АГРО»	Стратегічна та фінансова оцінка поточної діяльності ТОВ «СПЕКТР-АГРО», швидке реагування на відхилення. Забезпечення відкритої кредитної лінії в декількох банківських установах
Коливання процентних ставок	<i>Джерело:</i> зміна процентних ставок <i>Вплив:</i> спричиняє зростання вартості залучених фінансових ресурсів, що призведе до зменшення прибутку ТОВ «СПЕКТР-АГРО»	Довгострокове фінансування під фіксовані кредитні ставки
Валютний ризик	<i>Джерело:</i> коливання валютних курсів <i>Вплив:</i> розсинхронізація грошових потоків ТОВ «СПЕКТР-АГРО» та виникнення збитків	Експортні продажі. Синхронізація експортних продажів з придбанням імпортованих товарів. Фіксація закупівельних цін в національній валюті. Наявність Правил контролю валютних ризиків

Рис.Г.2.3 Види, джерела, вплив та заходи попередження настання ризиків на ТОВ «СПЕКТР-АГРО», що розроблені у системі антикризового управління

Додаток Д.3.3.

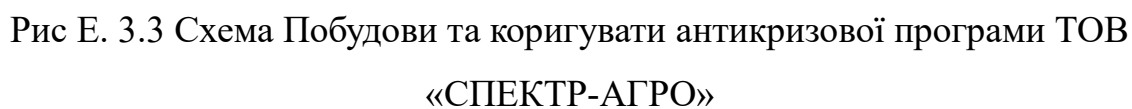
Таблиця Д. 3.3

Види цифрових інструментів ймовірних до застосування на ТОВ
«СПЕКТР-АГРО» враховуючи різні види криз

Вид кризи	Факт наявності кризи	Вид цифрового інструменту	Ефект від застосування цифрового інструменту
Фінансова криза	Погіршення стягнення з боржників	Застосування цифрових технологій автоматичної розсилки нагадування про актуальні борги	Зниження коефіцієнту несвоєчасних оплат
	Збільшення значення WIP (Ліміти незавершеної роботи)	Застосування штучного інтелекту	Автоматизація рутинних задач, клієнти швидше отримують зміни
	Готівка в банку зменшується / овердрафт постійно зростає	Використання технології каскадування та маршрутизації	Підвищення прибутків від овердрафту і вартості платіжних послуг
	Зростання запасів і статичні / погіршення продажів	Застосування цифрових технологій блокчейну та роботокарів для оптимізації запасів на складі	Ланцюг поставок максимально стане прозорий, прискорюючи процес комплектування та сприяючи операціям з управління запасами
Операційна криза	Низька якість функціонування інформаційної системи управління операційною діяльністю	Застосування цифрових технологій оброблення і накопичення інформаційних даних	Легкість оброблення документації; досягнення операційних цілей
	Негативні тенденції в процесі управління логістичною та збутовою діяльністю	Запровадження системи контролю за управлінням логістичною та збутовою діяльністю та ланцюгами поставок з використанням технології блокчейн	Зниження трансакційних витрат; спрощення відстеження походження продукції
	Наявність та зберігання великої кількості застарілого та неконкурентоспроможного обладнання	Запровадження системи інтелектуальної діагностики обладнання	Комплексна аналітика обладнання, виявлення порушень та нагадування про заміну

Кадрова криза	Втрати в результаті шахрайства чи незадовільної роботи працівників	Впровадження системи контролю з використанням технології блокчейн	Мінімізація ризику шахрайства або підроблення товарів
	Ігнорування чи відторгнення цінностей компанії працівниками	Впровадження комплексної системи онлайн-тренінгів	Згуртування колективу, підвищення мотивації працівників
	Низька кваліфікація працівників	Застосування цифрових технологій тестування та консультації працівників	Зменшення технологічних та адміністративних втрат
	Менеджмент організації відчуває труднощі з контролем виконання задач	Застосування технології штучного інтелекту для створення та контролю задач	Оптимізація адміністративного апарату
Маркетингова криза	Застаріла клієнтська база даних	Застосування технології штучного інтелекту та RPI (парсинг)	Оновлення клієнтської бази даних
	Залучення тільки нових клієнтів та ігнорування постійних	Застосування голосових роботів	Підвищення лояльності клієнтів, автоматизація рекламних розсилок
	Відсутність стратегії та маркетингової моделі	Застосування технології BI	Визначення таргетованої аудиторії
	Низька конверсія веб-сайту	Застосування А/Б-тестів	Налаштування реклами в соціальних мережах, підвищення конверсії для оптимізації сайту пошуковими системами

Джерело: складено на основі [45]



Примітка: АП – антикризова програма