

**АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ
АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ.....	6
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «СЕНЧА» ЛОХВИЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	15
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «СЕНЧА» ЛОХВИЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....	23
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ.....	39

ВСТУП

Актуальність теми. Тенденції формування та розвитку аграрних підприємств підтверджують потребу підвищити їх фінансову стійкість і конкурентоспроможність у складних ринкових умовах. Важливою умовою забезпечення фінансової стійкості є використання антикризового менеджменту, який націлений на прогнозування ранньої стадії кризи, діагностику при попередженні та подоланні фінансової нестабільності з паралельним пошуком оптимальних варіантів раціонального господарювання.

Впровадження антикризового менеджменту при господарській діяльності має вагомим значення не лише для подолання кризової ситуації, а й для концентрації стратегічної мети з кінцевими результатами їх діяльності у виконанні головних функцій справедливої конкурентної боротьби на ринку. Саме тому антикризовий менеджмент є одним із актуальних питань сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження антикризового менеджменту фінансової стійкості аграрного підприємства знайшли відображення у працях таких науковців як Аранчій В. І., Васильєва Т. А., Данілов О. Д., Довгань Д. А., Іванюта С. М., Лігоненко Л. О., Костирко Л. А., Масенко Б. П., Терещенко О. О. та Череп А. В. та інших.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Наукова робота виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Полтавської державної аграрної академії за темою «Розробка теоретико-методологічних, науково-методичних і практичних засад розвитку виробничо-господарської, фінансово-економічної і соціальної діяльності та процесів ресурсо-енергозбереження і управління (менеджмент) підприємств з виробництва і переробки аграрної продукції в умовах ринку» (номер державної реєстрації 0117U003097, 2017–2022 рр.). У межах означеної тематики обґрунтовувався антикризовий менеджмент аграрного підприємства та удосконалювались антикризові заходи та програми.

Мета та завдання. Метою наукової роботи є вивчення теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій антикризового менеджменту фінансової стійкості ТОВ «Сенча» Лохвицького району.

Для досягнення поставленої мети необхідним є вирішення наступних завдань:

- з'ясування теоретичних засад антикризового менеджменту фінансової стійкості;
- аналіз антикризового менеджменту фінансової стійкості ТОВ «Сенча» Лохвицького району Полтавської області;
- удосконалення та моделювання антикризового менеджменту фінансової стійкості ТОВ «Сенча» Лохвицького району Полтавської області.

Об'єктом дослідження є процеси формування антикризового менеджменту фінансової стійкості ТОВ «Сенча» у мінливих умовах ринкового економічного середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади формування і удосконалення антикризового менеджменту фінансової стійкості у ТОВ «Сенча».

Методи дослідження. У науковій роботі використано метод системного аналізу для дослідження теоретичних та методологічних узагальнень, визначення сутності і функцій антикризового менеджменту, удосконалення механізмів та інструментів його проведення; розрахунково-конструктивний, зокрема абсолютних і відносних величин, аналіз фінансових коефіцієнтів для проведення аналізу платоспроможності аграрного підприємства, фінансового стану, ефективності його діяльності та управління активами, оцінки фінансової стійкості та загрози банкрутства; порівняльного аналізу та рядів динаміки для порівняння фактичних даних звітного та попередніх періодів які досліджувались, виявлення зміни показників дослідження в часі; абстрагування, аналізу, синтезу та формалізації для обґрунтування напрямів удосконалення антикризового фінансового управління аграрних підприємств; діалектичний і абстрактно-логічний для теоретичного узагальнення та формування висновків.

Інформаційну основу наукової роботи становили матеріали фінансово-статистичної звітності за 2015-2019 рр. ТОВ «Сенча» Лохвицького району, середньорайонні показники. Інформаційною базою також служили наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти.

Наукова новизна одержаних результатів, полягає в наступному:

удосконалено:

– антикризову програму підприємства у вигляді низки заходів на основі запропонованих положень, що сприятиме подальшому зміцненню діяльності підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища і забезпечуватиме перехід на переважно інтенсивний тип розвитку.

набули подальшого розвитку:

– інструментарій економіко-математичного моделювання, який дозволяє розробити механізми удосконалення функціонування економічної системи через опосередковане пізнання об'єкту дослідження. При цьому особливого значення набувають моделі, що дозволяють одночасно обґрунтовувати управлінські рішення і прогнозувати основні параметри економічної системи.

Практичне значення одержаних результатів. Опрацьовані у науковій роботі теоретичні положення, висновки і пропозиції щодо антикризового менеджменту фінансової стійкості аграрного підприємства мають практичну цінність й можуть бути використані у господарській діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження за темою наукової роботи були представлені та обговорювались на V Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції Полтавської державної аграрної академії (м. Полтава, ПДАА, 17 листопада 2020 р.) та щорічних студентських наукових конференціях Полтавської державної аграрної академії (м. Полтава, ПДАА, 06 листопада 2019 р. та 16 квітня 2020 р.)

Публікації. За результатами проведеного дослідження опублікована стаття «Управління якістю продукції: сутність, принципи, основні підходи» у фаховому виданні «Агросвіт» (внесок авторів – 0,2 д. ар.).

Довідка про впровадження результатів наукової роботи додається.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

Основою антикризового менеджменту фінансової стійкості є його завдання, функції, принципи та методи.

Найголовнішим завданням антикризового менеджменту фінансової стійкості є завчасне застосування методів та прийомів управління фінансами, а також своєчасна діагностика фінансового стану, що дозволить забезпечити безперервну діяльність на основі управління внутрішніми і зовнішніми ризиками (рис. 1.1).

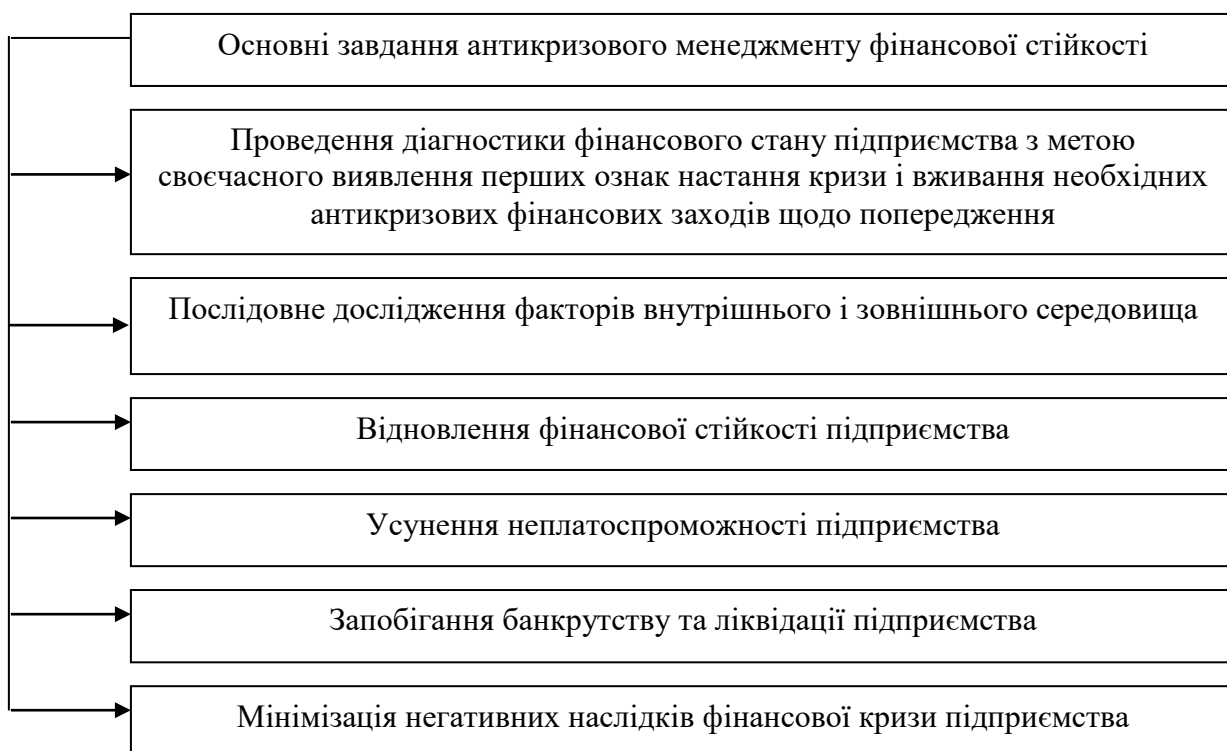


Рис. 1.1 Основні завдання антикризового менеджменту фінансової стійкості [2]

Завданням антикризового менеджменту фінансової стійкості є і своєчасне використання необхідних антикризових заходів для попередження фінансової кризи. При цьому вони мають бути спрямовані на ідентифікацію видів фінансової кризи і факторів, які її зумовлюють (табл. 1.1).

Види криз та причини їх виникнення [5]

ВИДИ КРИЗИ		
Стратегічна криза: зруйновано виробничий потенціал і відсутні довгострокові фактори успіху	Криза прибутковості: постійні збитки «вимивають» власний капітал, що призводить до незадовільної структури балансу	Криза ліквідності: підприємство є неплатоспроможним або існує реальна загроза втрати платоспроможності
ПРИЧИНИ		
віддаленість підприємства від промислово-розвинених районів	несприятливе співвідношення цін та собівартості готової продукції	неврахування вимоги «золотого» правила фінансування
неефективна збутова та асортиментна політика	невиправдане завищення цін	незадовільна структура капіталу
недосконале планування та прогнозування	ризиковані великі проекти	відсутність або незначний рівень страхових (резервних) фондів
неефективність політики диверсифікації	зростання собівартості за стабільних цін	незадовільна робота з дебіторами
низький рівень управлінського впливу	зменшення обороту від реалізації продукції	надання ризикованих товарних кредитів
відсутність виробничої програми	значні складські запаси готової продукції	великий обсяг капіталовкладень з тривалим строком окупності
зайві виробничі потужності	втрати від владання капіталу	великі обсяги низько ліквідних оборотних активів

Беручи до уваги те, що фінансова криза є фазою розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, то можливість настання банкрутства є такою стадією фінансової кризи, на якій підприємство вже нездатне здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності. Звідси фінансову кризу на підприємстві характеризують за такими параметрами:

- факторними джерелами виникнення;
- видом кризи;
- стадією її розвитку.

Ідентифікація цих параметрів надає змогу своєчасно діагностувати фінансову неспроможність підприємства та підібрати найбільш ефективні антикризові заходи.

Антикризовий менеджмент фінансової стійкості має реалізуватися

окресленими завданнями, шляхом здійснення загальних та специфічних функцій (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Функції антикризового менеджменту фінансової стійкості [59, с. 111]

Об'єднувальним мотивом функцій є:

- здійснення діагностики фінансового стану підприємства для своєчасного визначення перших ознак настання кризи та вживання потрібних антикризових заходів відносно попередження фінансової кризи;
- послідовне вивчення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;
- запобігання банкрутству і ліквідації;

- усунення неплатоспроможності;
- відновлення фінансової стійкості;
- мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства на основі комплексного оцінювання масштабів його кризового фінансового розвитку.

У групі специфічних функцій антикризового менеджменту фінансової стійкості основними є:

- діагностика симптомів кризи фінансового розвитку підприємства, яка передбачає формування системи основних індикаторів загрози виникнення фінансової кризи підприємства, здійснення діагностики таких показників-індикаторів, виявлення основних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, що генерують загрози його фінансовим інтересам, комплексне оцінювання масштабів кризового фінансового розвитку підприємства;

- розробка загальної стратегії фінансового оздоровлення підприємства, в межах якої, виходячи з результатів комплексної оцінки масштабів кризового фінансового розвитку підприємства і прогнозу кризових чинників зовнішнього і внутрішнього фінансового середовища його функціонування, формується система цілей і цільових показників фінансового оздоровлення підприємства на довгостроковий період; визначаються пріоритетні завдання, що вирішуються у цій сфері у найближчій перспективі, і розробляється політика дій підприємства для основних напрямів його фінансового оздоровлення;

- усунення неплатоспроможності підприємства, яке забезпечує створення системи найбільш невідкладних заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства;

- відновлення фінансової стійкості підприємства, згідно з яким визначається цільова структура капіталу підприємства з урахуванням кризових чинників його розвитку;

- забезпечення фінансової рівноваги у процесі розвитку підприємства,

тобто формування основних пропорцій його фінансового розвитку, найбільшою мірою відповідних вибраній антикризовій фінансовій стратегії і спрямованих на запобігання фінансовій кризі в майбутньому періоді.

У ході виконання функціональних завдань антикризового менеджменту фінансової стійкості, постає потреба обґрунтування певних принципів реалізації завдань, а саме рис. 1.3. [49, с. 181].



Рис. 1.3. Принципи антикризового управління [52]

1. Принцип постійної готовності до реагування – обумовлює об’єктивну ймовірність виникнення фінансової кризи і визначає необхідність постійної готовності управлінського складу до можливого порушення фінансової рівноваги на будь-якому етапі функціонування підприємства.

2. Принцип превентивної дії – передбачає, що краще запобігати загрози фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію і забезпечувати

нейтралізацію її негативних наслідків.

3. Принцип терміновості реагування – передбачає, що чим раніше будуть застосовані елементи антикризового фінансового управління, щодо кожного виявленого кризового симптому, тим більші можливості скорішого відновлення порушеної рівноваги матиме в своєму розпорядженні підприємство.

4. Принцип адекватності реагування – обумовлює можливість «включення» окремих елементів нейтралізації загрози фінансової кризи і її ліквідації, повинна виходити з реального рівня такої загрози і бути адекватному рівню реагування.

5. Принцип ухвалення комплексності рішень визначає, що практично кожна фінансова криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних підсистем підприємства, а отже вимагає комплексного характеру свого виконання дій від сформованої системи антикризових заходів до їх реалізації.

6. Принцип альтернативності дій – передбачає наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи.

7. Принцип адаптивності – обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості організації антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи під впливом змінних умов зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища підприємства.

8. Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів – передбачає, що в процесі антикризового фінансового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, підприємство повинно розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації.

9. Принцип оптимальності зовнішньої санації – визначає, що в процесі вибору форм зовнішньої санації і складу зовнішніх санаторів, на стадії глибокої фінансової кризи, слід виходити з системи певних критеріїв, яка розробляється в ході антикризового фінансового управління і має бути

достатньою та необхідною для вчасної ліквідації кризи.

10. Принцип ефективності – визначає необхідність зіставлення ефекту від антикризового фінансового управління з витратами на реалізацію його заходів з наявними фінансовими ресурсами.

11. Принцип управління першими симптомами – визначає, що ефективність антикризового фінансового управління залежить від своєчасного визначення перших симптомів кризи. Побачити перші прояви кризи можливо при постійному моніторингу процесів, які протікають всередині підприємства та сигналів зовнішнього середовища.

12. Принцип введення інновацій у виробничу діяльність підприємства – передбачає, що ефективність антикризового фінансового управління залежить від інноваційних технологій, які повинні проваджуватись своєчасно на всіх підрозділах підприємства [56].

Антикризовий менеджмент фінансової стійкості реалізується й через низку різноманітних методів. Серед тактичних методів перш за все слід виділити санацію та даунсайзинг. Застосування цих методів спрямовано на швидке покращення фінансових показників сільськогосподарського підприємства, тобто подолання наслідків кризи. Проте у більшості випадків цих методів недостатньо для усунення основної причини кризового стану – неефективної системи управління. А це потребує використання заходів більш тривалої дії.

Для більшості підприємств, що опинилися у кризовому стані, одним з основних методів є санація. Цей метод об'єднує сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на швидке покращення фінансових показників підприємства за рахунок зміни структури активів і пасивів підприємства [40, с. 35].

Ще одним методом, що дає можливість швидко покращити показники діяльності сільськогосподарського підприємства, є даунсайзинг, який характеризує можливості підприємства адаптуватися до умов внутрішнього

та зовнішнього середовища шляхом зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції [11, с. 231].

Одним із сучасних методів антикризового менеджменту є регуляризація (рис. 1.4).

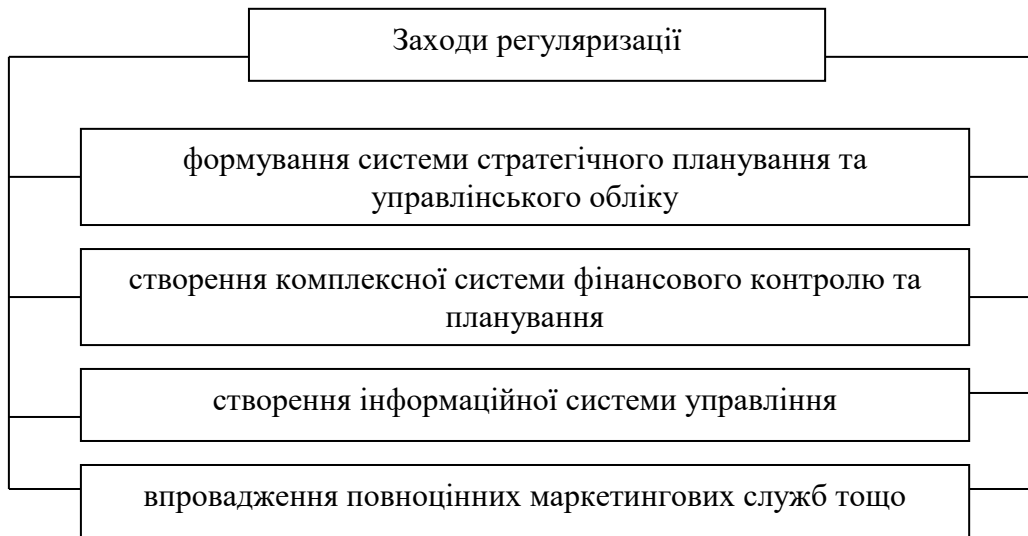


Рис. 1.4. Заходи регуляризації [30]

За допомогою цього методу сільськогосподарське підприємство здатне формувати систему управління, яка спроможна вирішувати великий обсяг складних задач пов'язаних з роботою в ринкових умовах, виходом на міжнародні ринки. Новостворена система управління дозволяє спрямовувати ресурси підприємств на подальший стабільний розвиток.

Заслуговує на увагу та поширення такий метод антикризового менеджменту, як реінжиніринг. Його сутність полягає у перепроєктуванні бізнес-процесів підприємства за рахунок скорочення зайвих ланок та операцій в бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів. Реінжиніринг дозволяє досягти різкого підвищення показників ефективності діяльності, таких як продуктивність праці, час обслуговування чи виготовлення продукції, собівартість тощо [22, с. 300].

Важлива роль в антикризовому менеджменті належить і таким методам як контролінг та моніторинг.

Моніторинг – дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища у тісному взаємозв’язку з господарською діяльністю підприємства. Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища для сільськогосподарського підприємства застосовується з метою раннього виявлення кризи яка насувається, на основі проявів «слабких її сигналів». Моніторинг потрібен протягом всього життєвого циклу підприємства.

Контролінг – певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками. Контролінг впроваджують на стадії створення підприємства та на тих підприємствах які перебувають у фінансовій кризі. При цьому застосовуються системи раннього попередження та реагування, що мають на меті прискорення виявлення кризових явищ на основі специфічних методів контролінгу (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Специфічні методи контролінгу [26, с. 66].

Отже, зазначені завдання, функції, принципи та методи є основою антикризового менеджменту фінансової стійкості, що дає змогу найкращим чином реалізувати функціональні обов’язки та розробити заходи відносно подолання криз. При цьому антикризовий менеджмент може бути успішним, якщо він має превентивний характер, що за сучасних швидкоплинних змін ринкового способу господарювання здатен досягти поставленої мети та ефективно вирішувати завдання загальної системи управління

підприємством.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «СЕНЧА» ЛОХВИЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Для аналізу антикризового менеджменту фінансової стійкості ТОВ «Сенча» необхідно застосувати універсальний підхід з врахуванням індивідуальних особливостей аграрної діяльності. Підхід повинен ґрунтуватися на об'єктивних закономірностях, враховуючи вплив різноманітних факторів на господарську діяльність.

У даному випадку методи реалізації мають ґрунтуватися на діловій активності підприємства, і в обов'язковому порядку мають окреслити підхід до зважених заходів антикризового управління шляхом визначення активної, зорієнтованої на майбутнє стратегії, побудованої на зв'язку між намаганням забезпечити прибутковість та додержання стабільності фінансово-господарських процесів.

За своєю суттю ділова активність є комплексною і динамічною характеристикою діяльності ТОВ «Сенча» відносно ефективності використання ресурсів. Рівень ділової активності характеризує етап його життєдіяльності та показує ступінь адаптації до ринкових умов і якість управління. Внаслідок чого ділову активність можна охарактеризувати як комплексний мотивований макро- та мікрорівневий процес управління стійкістю фінансово-господарської діяльності.

Комплексність політики управління діловою активністю ТОВ «Сенча» направлена на оптимізацію тривалості обороту капіталу, а саме на мінімізацію періоду обороту окремих видів активів, що повинне супроводжуватися раціональною структурною побудовою цих видів активів.

За цієї вихідної позиції доцільно провести комплексну фінансову оцінку на основі групування показників відносно визначення ділової

активності менеджменту підприємством, як підгрунття напряду його антикризового управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Комплексна оцінка ділової активності ТОВ «Сенча» Лохвицького району Полтавської області, 2015-2019 рр.

Показники	Роки					Відхилення 2019 р. до 2015 р. (+;-)
	2015	2016	2017	2018	2019	
Коефіцієнт оборотності активів	1,7	1,6	1,6	1,7	1,9	+0,2
Тривалість обороту активів, (дні)	192	228	215	197	186	-6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,25	1,30	1,35	1,39	1,48	+0,23
Тривалість обороту оборотних активів, (дні)	292	252	264	257	247	-45
Коефіцієнт оборотності запасів	4,8	3,7	4,2	4,7	5,3	+0,5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,8	2,1	1,9	2,3	2,5	+0,7
Тривалість обороту власного капіталу, (дні)	146	148	144	145	143	-3
Коефіцієнт завантаженості активів	0,3	0,5	0,4	0,6	0,4	+0,1
Коефіцієнт завантаженості активів в обороті	0,1	0,3	0,2	0,1	0,2	+0,1
Коефіцієнт завантаженості власного капіталу	0,4	0,2	0,1	0,3	0,5	+0,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,6	8,4	8,7	9,0	9,1	+1,5
Тривалість обороту дебіторської заборгованості, (дні)	51	54	52	47	48	-3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,3	6,9	6,2	6,8	7,3	+1,0
Тривалість обороту кредиторської заборгованості, (дні)	61	53	55	51	52	-9
Коефіцієнт покриття	3,89	3,75	3,74	3,76	3,98	+0,09

В цілому, досліджуючи комплексну оцінку ділової активності ТОВ «Сенча» (табл. 2.1), слід зазначити, що розраховані коефіцієнтні показники мають абсолютну тенденцію до збільшення у 2019 р. проти 2015 р.

Такій динаміці сприяло зменшення термінів оборотності активів загалом на 6 днів і оборотних активів на 45 днів, власного капіталу на 3 дні та розрахункових відносин з контрагентами на 3 і 9 днів відповідно за досліджуваний період. Крім того, вагомість коефіцієнта покриття, показник якого більше критичного значення (1), позначає достатність оборотних

коштів для своєчасного погашення своїх боргів протягом досліджуваного періоду та є свідченням того, що баланс ТОВ «Сенча» є ліквідним. У даному випадку все це відображає ведення ефективної господарської діяльності.

Виходячи з результатів комплексної оцінки ділової активності ТОВ «Сенча» ставлячи за мету визначення ефективності антикризового управління, потрібно використати коефіцієнти фінансової стійкості, для яких встановлюється нормативне значення і вагомість. Після цього доцільно здійснити формування узагальнюючих показників з яких складається інтегральний показник рівня якості антикризового управління, який розраховується за формулою:

$$I = \frac{(\beta_1 \times PP + \beta_2 \times \Phi H)}{(\beta_1 + \beta_2)}, \quad (2.1)$$

де I – фінансова стійкість;

PP – рівень платоспроможності;

ΦH – рівень фінансової незалежності;

β_1, β_2 – коефіцієнти вагомості відповідних узагальнюючих показників (рівень вагомості визначається шляхом експертних оцінок фахівців, при чому $\beta_1 + \beta_2 = 1$).

Якщо фактичне значення будь-якого з показників перевищує нормативне, то постає потреба розрахувати фактичний і нормативний інтегральні показники за такою методикою проведення аналізу:

– якщо фактичний інтегральний показник більший або дорівнює одиниці, а нормативний дорівнює одиниці, фінансова стійкість кооперативу перебуває у нормальному стані;

– якщо фактичний інтегральний показник більший або дорівнює одиниці, а нормативний менший за одиницю, фінансова стійкість не може вважатися бездоганною, бо вона має проблеми з виконанням окремих

нормативів. У цьому разі слід проаналізувати кожний з узагальнюючих показників, а також окремі коефіцієнти, які їх формують показники;

– якщо і фактичний, і нормативний інтегральні показники не перевищують одиниці, фінансова стійкість перебуває у незадовільному стані. При цьому необхідно виявити слабкі сторони та розробити антикризову програму.

На основі інтегрального показника здійснимо більш поглиблене дослідження визначення оцінки реалізації заходів антикризового управління для ТОВ «Сенча», де значення кожного коефіцієнта розраховується за формулою середньозваженої арифметичної за п'ять років (2015-2019 рр.) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Розрахунок інтегрального показника ТОВ «Сенча» Лохвицького району,
2015-2019 рр.**

Показник	Фактичне значення	Критичне значення	Співвідношення фактичного і критичного значення	Коефіцієнт вагомості
Рівень платоспроможності:				
– коефіцієнт покриття	×	×	×	0,6
– коефіцієнт швидкої ліквідності	3,80 1,11	1,5 0,7	2,53 1,58	0,5 0,3
– коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,22	0,2	1,10	0,2
Рівень фінансової незалежності:				
– коефіцієнт автономії	×	×	×	0,4
– коефіцієнт фінансової стабільності	0,76 3,24	0,5 0,85	1,52 3,81	0,4 0,3
– коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,86	0,5	1,72	0,3
Показник	Розрахунок			
Рівень платоспроможності:				
– фактичний	$2,53 \times 0,5 + 1,58 \times 0,3 + 1,1 \times 0,2 = 1,95$			
– нормативний	$1,0 \times 0,5 + 1,0 \times 0,3 + 0,12 \times 0,2 = 0,83$			
Рівень фінансової незалежності:				
– фактичний	$1,52 \times 0,4 + 3,81 \times 0,3 + 1,72 \times 0,3 = 2,27$			
– нормативний	$1,00 \times 0,4 + 1,00 \times 0,3 + 0,00 \times 0,3 = 0,70$			
Інтегральний показник:				
– фактичний	$1,95 \times 0,60 + 2,27 \times 0,40 = 2,08$			

– нормативний	$0,8331 \times 0,60 + 0,7000 \times 0,40 = 0,77$
---------------	--

Оскільки деякі коефіцієнти досягають критичного значення, то інтегральний показник був розрахований у фактичному і нормативному вигляді (табл. 2.2). Враховуючи розрахунки, потрібно зазначити, що антикризове управління має бути спрямоване на розподіл фінансових ресурсів, які надходять у розпорядження ТОВ «Сенча», або є у нього з метою досягнення високих результатів діяльності та забезпечення фінансової стійкості. Встановлення критерію ефективності антикризового управління дозволяє зовнішнім суб'єктам аналізу визначати фінансові можливості досліджуваного підприємства на тривалу перспективу. Зокрема існуючі методики аналізу фінансової стійкості передбачають проведення досліджень у декілька етапів, це через розрахунок показників порогу рентабельності і запасу фінансової стійкості (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники порогу рентабельності та запасу фінансової стійкості
ТОВ «Сенча» Лохвицького району, 2015-2019 рр.**

Показники	Роки					Відхилення 2019 р. до 2015 р.	
	2015	2016	2017	2018	2019	(+;-)	%
Операційні доходи, тис. грн.	5029	7746	9378	10823	12359	7330	137,3
Операційні витрати, тис. грн., в т.ч.:	4750	7433	9279	10708	12191	7441	156,6
– змінні витрати	3057	4923	6321	7208	8708	5651	184,8
– постійні витрати	1693	2510	2958	3500	3483	1790	105,7
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	279	313	99	115	168	-111	-39,8
Маржинальний дохід, тис. грн.	1972	2823	3057	3615	3651	1679	85,1
Питома вага маржинального доходу в операційному доході	0,39	0,36	0,33	0,33	0,29	-0,10	-25,6
Поріг рентабельності, тис. грн.	4465	7273	9199	10606	12037	7572	69,5
Питома вага порогу рентабельності в операційному доході, %	88,7	93,9	98,1	98,0	97,4	8,7	9,8

Зона фінансової стійкості, тис. грн.	564	473	179	217	322	-223	-36,6
Запас фінансової стійкості, %	11,2	6,1	1,9	2,0	2,6	-8,6	-76,8

За даними, у 2019 р. порівняно з 2015 р. при зростанні операційного доходу на 7330 тис. грн, або на 137,3 %, операційні витрати зросли на 7441 тис. грн (156,6 %). Підсумком такої діяльності стало скорочення прибутку від операційної діяльності на 111 тис. грн, що становить 39,8 %. Серед операційних витрат змінні збільшились на 5651 тис. грн (на 184,8 %), а постійні – на 1790 тис. грн (на 105,7 %). Негативним з точки зору динаміки фінансової стійкості є збільшення абсолютного показника порогу рентабельності на 7572 тис. грн, або 69,5 %, тоді коли його питома вага у операційному доході у 2018-2019 роках має незначне коливання та знаходиться на рівні 97,4-98,0 %. Скоротився і запас фінансової стійкості у ТОВ «Сенча» з 11,2 % у 2015 р. до 2,6 % у 2019 р. (на 76,8 %), при цьому рівень даного показника залишається дуже низьким, що підтверджує нестабільність господарських процесів досліджуваного підприємства за критерієм забезпечення прибутковості операційної діяльності.

При цьому важливим є досягнення певного рівня якості управління оптимальним складом та структурою поточних активів і правильний вибір стратегії та тактики управління структурою власних фінансових ресурсів із визначенням заходів управління коштами які додатково мобілізуються на ринку позикового капіталу. У даному випадку стратегія антикризового управління має бути направлена на усунення фінансового ризику нездатності своєчасно і в повному обсязі розрахуватися зі своїми кредиторами.

Таким чином, проведений аналіз для визначення ефективності антикризового управління у ТОВ «Сенча» протягом 2015-2019 рр., дає змогу говорити про відносно задовільну його організацію, результатом якої є порушення фінансової стабільності досліджуваного підприємства. Зокрема позитивом є незначна залежність господарства від зовнішніх джерел залучення фінансових ресурсів. Водночас це свідчить про певну ризикованість підприємства у своїй господарській діяльності із залучення

джерел фінансування.

Слід зазначити, що для проведення факторного аналізу впливу операційного доходу, операційних та змінних витрат на динаміку показників порогу рентабельності (ПР) (табл. 2.4) і запасу фінансової стійкості (ЗФС) (табл. 2.5) ТОВ «Сенча», необхідно скористатися методичним способом ланцюгових підстановок, який передбачає розрахунок умовних значень результативного показника.

Таблиця 2.4

**Поріг рентабельності ТОВ «Сенча» Лохвицького району, 2015-2019 рр.,
тис. грн**

Значення показників	Показник умовний 1:	Показник умовний 2:
ОД ₁ – операційний дохід звітного періоду, тис. грн. ПВ ₀ – постійні витрати базового періоду, тис. грн. ЗВ ₀ – змінні витрати базового періоду, тис. грн. ПВ ₁ – постійні витрати звітного періоду, тис. грн.	$PR_{ум1} = \frac{ОД_1 \times ПВ_1}{(ОД_1 - ЗВ_0)}$	$PR_{ум2} = \frac{ОД_1 \times ПВ_0}{(ОД_1 - ЗВ_0)}$
	8356,9	8397,7
Загальна зміна (+,-) показника порогу рентабельності у звітному періоді порівняно з базовим періодом становитиме: $\Delta ПП = ПР_1 - ПР_0$		
1431		
в т.ч. за рахунок факторів:		
Операційного доходу: $\Delta ПП_{ОД} = ПР_{ум1} - ПР_0$ -2249,1	Постійних витрат: $\Delta ПП_{ПВ} = ПР_{ум2} - ПР_{ум1}$ 40,8	Змінних витрат: $\Delta ПП_{ЗВ} = ПР_1 - ПР_{ум2}$ 3639,3

Таким чином, внаслідок факторного впливу постійних і змінних витрат (табл. 2.16), спостерігається збільшення порогу рентабельності ТОВ «Сенча» на 1431 тис. грн. При цьому поріг рентабельності відповідно підвищився на 40,8 тис. грн та 3639,3 тис. грн, і лише за рахунок зростання операційного доходу поріг рентабельності скоротився на 2249,1 тис. грн, де головним фактором скорочення порогу рентабельності стало збільшення операційного доходу.

Наступний етап дослідження націлений на з'ясування характеру впливу факторів на зміну показника запасу фінансової стійкості досліджуваного

підприємства. Скориставшись способом ланцюгових підстановок проведемо розрахунок умовних значень показника запасу фінансової стійкості.

Таблиця 2.5

**Запас фінансової стійкості ТОВ «Сенча» Лохвицького району,
2015-2019 рр., (%)**

Значення показників	Показник умовний 1:	Показник умовний 2:
$ОД_1$ – операційний дохід звітного періоду, тис. грн. $ПВ_0$ – постійні витрати базового періоду, тис. грн. $ЗВ_0$ – змінні витрати базового періоду, тис. грн. $ПВ_1$ – постійні витрати звітного періоду, тис. грн.	$ЗФC_{ум1} = \frac{ОД_1 - ПВ_1 - ЗВ_0}{(ОД_1 - ЗВ_0)}$	$ЗФC_{ум2} = \frac{ОД_1 - ПВ_0 - ЗВ_0}{(ОД_1 - ЗВ_0)}$
	0,3238	0,3205
Загальна зміна (+,-) показника запасу фінансової стійкості ($ЗФC_1$) у звітному періоді порівняно з базовим періодом ($ЗФC_0$), відсоткових пунктів: $\Delta ЗФC = ЗФC_1 - ЗФC_0$		
0,6		
в т.ч. за рахунок факторів:		
Операційного доходу: $\Delta ЗФC_{ОД} = ЗФC_0 - ЗФC_{ум1}$ 1,68	Постійних витрат: $\Delta ЗФC_{ПВ} = ЗФC_{ум2} - ЗФC_{ум1}$ -0,0033	Змінних витрат: $\Delta ЗФC_{ЗВ} = ЗФC_{ум2} - ЗФC_1$ -2,28

Таким чином, запас фінансової стійкості ТОВ «Сенча» збільшився з 2 % до 2,6 %, тобто на 0,6 відсоткових пункти. При цьому внаслідок підвищення постійних і змінних витрат запас фінансової стійкості скоротився відповідно на 0,0033 та 2,28 відсоткових пунктів. Єдиним фактором, який позитивно вплинув на зміну результативного показника, стало зростання операційного доходу. Завдяки цьому запас фінансової стійкості збільшився на 1,68 пункти. Отже головним фактором зменшення запасу фінансової стійкості стало зростання змінних та постійних витрат.

Отже, комплексний аналіз антикризового менеджменту фінансової стійкості ТОВ «Сенча» дає змогу зробити висновок, що досліджуване підприємство має задовільний фінансовий стан, який обґрунтовують вище розраховані показники всіх груп. Це особливо актуально, так як окреслює

стратегію діяльності яка має ґрунтуватися на методах та принципах реалізації антикризового менеджменту і дієвості впровадження заходів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «СЕНЧА» ЛОХВИЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Вихід підприємства із кризового стану можливий тільки за умови застосування ефективного антикризового менеджменту. Основним завданням антикризового менеджменту фінансової стійкості є розробка та першочергова реалізація заходів, націлених на нейтралізацію найнебезпечних чинників, що інтенсивно впливають на завершальне явище, яке призводить до кризового стану.

Складність проблеми тактики й стратегії антикризового менеджменту базується на тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, направлені на запобігання кризи, мають бути прийняті і реалізовані на ранніх стадіях управління, тоді коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру, і не став незворотним. З іншого боку, управлінські рішення, прийняті на ранніх стадіях, ґрунтуються на слабких, не завжди достовірних сигналах про виникнення несприятливих тенденцій.

Тактичні рішення приймаються на основі повної та точної інформації, яка відбиває актуальний стан системи. Однак часу для перебудови діяльності системи для запобігання кризи або мало, або зовсім немає.

Доцільність використання антикризової програми базується на систематичному використанні додаткових інструментів, які надають інноваційним заходам цілеспрямованість, інвестиційна і маркетингова політика, яка підтверджує актуальність та важливість цього напрямку виходу з кризових явищ. Однак у складі деяких елементів антикризової програми відсутні посилання на використання інструментів інноваційної стратегії. Оцінка ступеня кризовості стану традиційно здійснюється за допомогою

тестів із застосуванням головних фінансово-економічних індикаторів діяльності, що дають чітку відповідь для ідентифікації стану. Однак практичне використання даних методичних підходів не позбавлене недоліків:

- в основі покладено фінансові показники, які неповною мірою відображають економічний стан – це суперечить принципам економічної діагностики, у тому числі пов'язаної з інноваційними напрямками подолання кризи;

- результати, які отримуються у ході застосування методичного підходу залежать від аналізованого періоду, що ускладнює формування узагальнювальних критеріїв аналізу ступеня кризи.

Усунення наведених недоліків необхідно здійснювати шляхом внесення показників, спроможних оцінити інноваційний потенціал підприємства, тобто його можливостей забезпечувати подальшу стабілізацію ситуації з використанням нетрадиційних напрямів.

Оскільки інструменти управління забезпечують цілеспрямованість комплексу антикризового менеджменту, вони вимагають першочергового застосування – для цього слід обґрунтувати подальшу місію та систему основних цілей підприємства, яке потребує втручання з метою подолання кризи чи її ненастання, що забезпечить спрямованість антикризової програми.

Антикризова програма є документом, у якому систематизовано викладається перелік головних заходів, що планується здійснити у межах діяльності підприємства, його структурних та функціональних підрозділів для виведення підприємства з кризового стану чи попередження його.

Формування антикризової програми відноситься до найбільш відповідальних та вагомих питань, адже саме вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Розглянемо підходи до формування програм антикризового менеджменту фінансової стійкості.

Пропонуємо формувати програму антикризового менеджменту згідно зі сферами діяльності ТОВ «Сенча», такими як управління персоналом, маркетингова політика, фінансове управління, організаційний менеджмент, інвестиційна політика, операційний менеджмент.

Реалізація антикризової програми вимагає узгодження і координації дій всіх зазначених вище напрямів. Ефективне та одночасне впровадження заходів у рамках напрямів дозволить вивести підприємство зі стану кризи і забезпечить його фінансове оздоровлення.

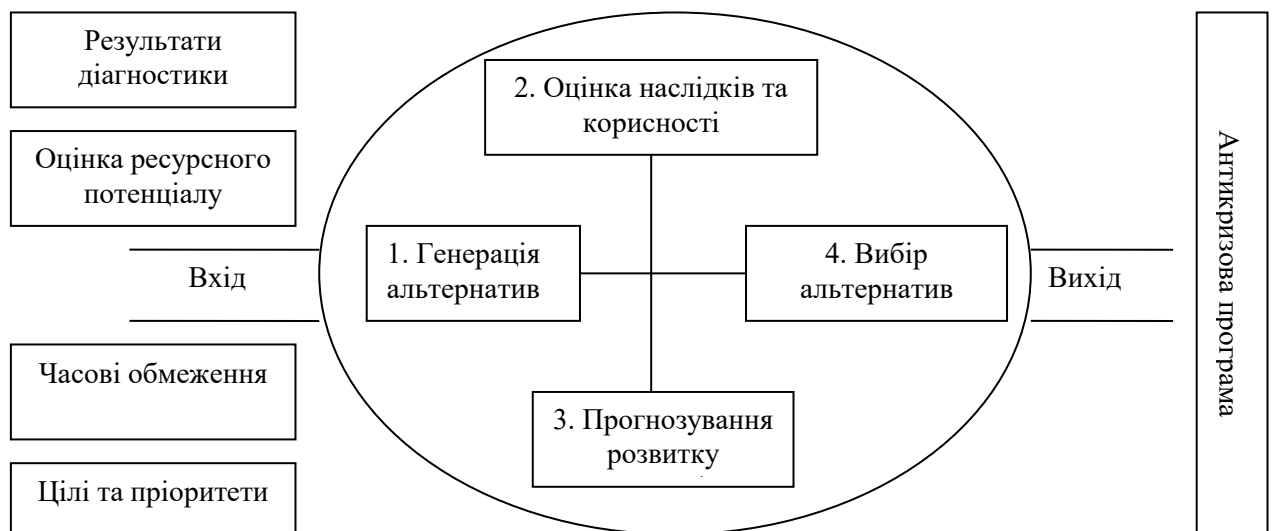


Рис. 3.1. Проектна схема прийняття управлінських рішення щодо змісту антикризової програми ТОВ «Сенча» Лохвицького району на 2021 р.

Для подолання кризи пропонується досліджуваному підприємству здійснити поділ робіт на три етапи:

1. Комплексна оцінка та діагностика стану підприємства (ідентифікація типу кризових явищ і механізмів їх взаємозв'язку).

2. Розробка і виконання першочергових заходів, націлених на подолання виявлених кризових явищ.

3. Розробка стратегії з остаточної стабілізації, подолання наслідків криз, перехід до збільшення чи до ліквідації підприємства.

Виходячи зі встановлених вимог, на рисунку 3.2 зазначено орієнтовну структуру антикризової програми.

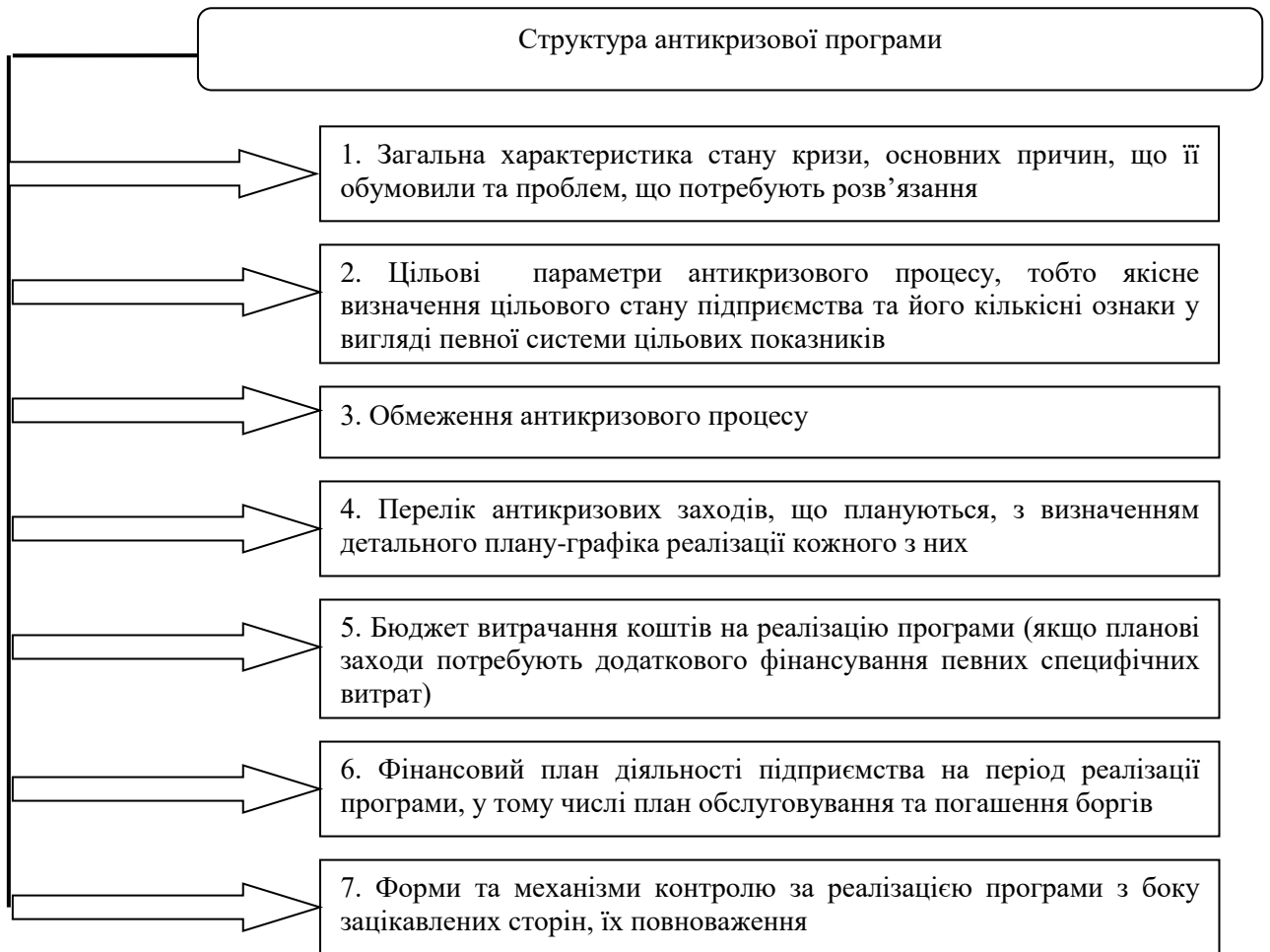


Рис. 3.2. Рекомендована структура антикризової програми для ТОВ «Сенча» Лохвицького району на 2021 р.

Антикризова програма підприємства є складовою механізмом антикризового менеджменту у вигляді планового документа, що відображає мету та завдання необхідні для досягнення (табл. 3.1).

Мета та завдання антикризової програми будуть досягнуті, коли з допомогою зовнішніх і внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних і виробничо-технічних вдосконалень підприємство нормалізує, стабілізує виробничу діяльність та забезпечить свою прибутковість і конкурентоспроможність у довгостроковому періоді.

Представлення антикризової програми підприємства у вигляді низки заходів на основі запропонованих положень сприятиме подальшому зміцненню положення суб'єкта господарювання в умовах мінливого

зовнішнього середовища і забезпечуватиме перехід на переважно інтенсивний тип розвитку.

Таблиця 3.1

**Змістовна характеристика рекомендованих антикризових програм для
ТОВ «Сенча» Лохвицького району на 2021 р.**

Характеристика	Тип		
	привентивний	реактивний	посткризовий
1. Мета	вихід з нестабільного стану і недопущення подальшого банкрутства		
2. Завдання	діагностика ризику розгортання кризи і прогноз її наслідків	оцінка масштабів кризи і її фаз	перегляд сильних і слабких сторін за нових умов господарювання
3. Основні розділи антикризової програми	продукція, ресурси, ринки збуту, організація виконання		
4. Складові діагностики стану	майновий стан, фінансова стійкість, ліквідність і платоспроможність, рентабельність і ділова активність, інноваційних потенціал		
5. Показники інноваційної складової відбору антикризових заходів	питома вага інтелектуальної власності у загальній вартості майна підприємства; питома вага персоналу зайнятого в науково-дослідних та дослідно-конструкторських роботах (НДДКР); коефіцієнт майна для НДДКР; коефіцієнт впровадження нових видів продукції; коефіцієнт стійкості інноваційного зростання	чиста дисконтована вартість, період окупності, норма прибутковості	потенціал інноваційного продукту
6. Методи планування інноваційних заходів	сценарійний підхід (оптимістичний, песимістичний, найбільш очікуваний сценарій); стратегічний контролінг		

Беручи до уваги особливості діяльності ТОВ «Сенча» і результати діагностичного оцінювання рівня кризового стану, то слід доцільно керівництву та спеціалістам більш ретельно обґрунтувати стратегічні альтернативи виходу з кризи, а саме:

- стратегію виживання;

- стратегію стабілізації;
- стратегію зростання.

На даному етапі узагальнення вибору однієї з наведених вище антикризових стратегій, деталізуються шляхи її формування з врахуванням тих проблем та слабких сторін, які були виявлені у процесі діагностування кризового стану враховуючи відповідні напрями дослідження, які мають здійснюватися, з урахуванням специфіки та глибини кризового стану.

Враховуючи теоретичні засади стратегічного управління та практичну діяльність досліджуваного підприємства щодо здійснення заходів по виходу з кризи, нами пропонується модель вибору і розроблення антикризової стратегії ТОВ «Сенча» (рис. 3.3).

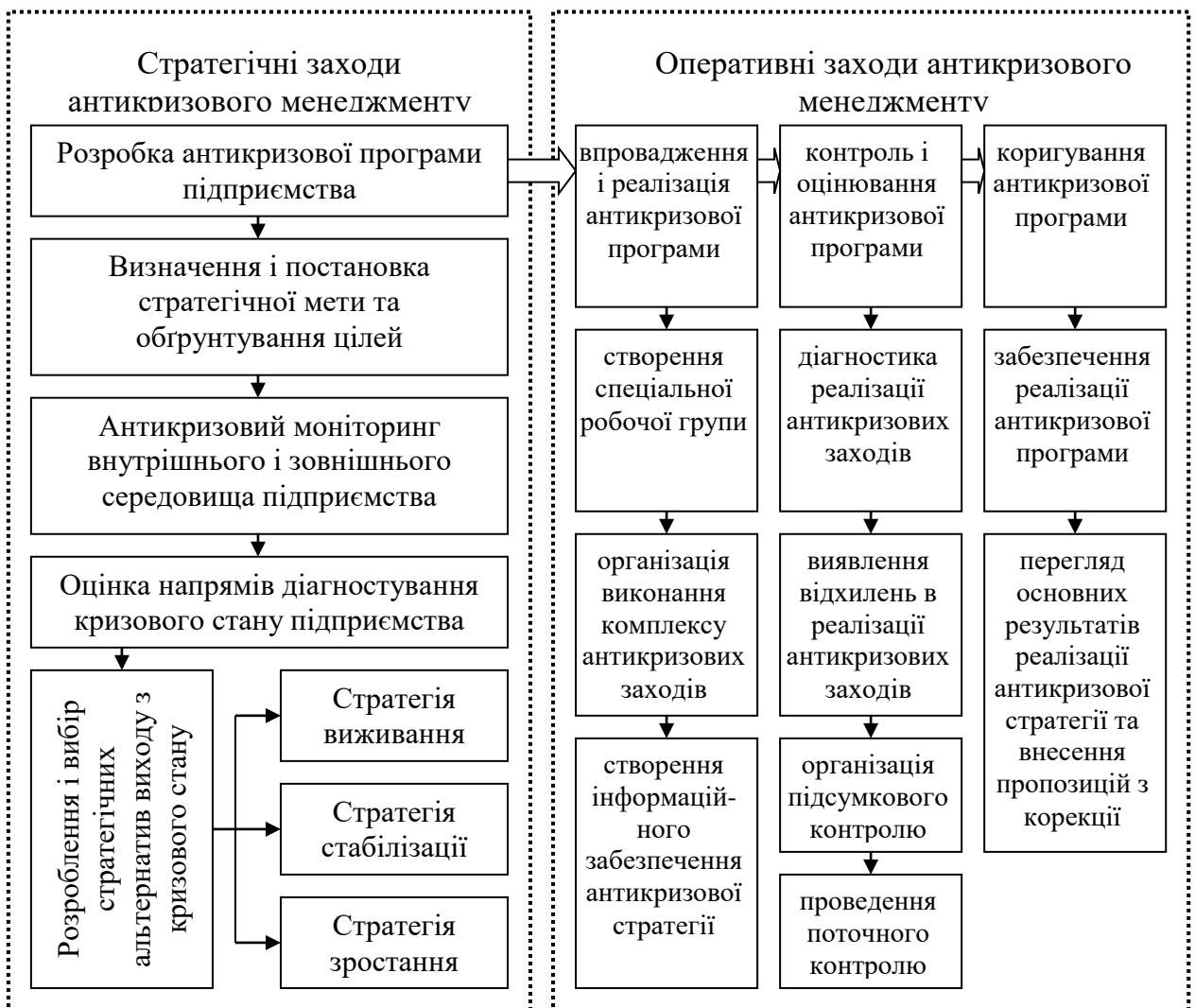


Рис. 3.3. Проектна модель антикризової стратегії ТОВ «Сенча» Лохвицького району на 2021 р.

Запропонована модель характеризує складний взаємопов'язаний комплекс стратегічних та оперативних заходів антикризового менеджменту, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям та завданням. Він взаємопов'язаний з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер, використання яких дозволить ТОВ «Сенча» у кризових умовах не лише розв'язати проблему виживання, а й реалізувати перспективу сталого росту.

Таким чином, розроблений комплекс стратегічних та оперативних заходів реалізації антикризової програми призначений для вирішення переліку проблем, яка є інструментом реалізації мети антикризового розвитку досліджуваного підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.

Ще раз зазначимо, що підприємство може уникнути кризового явища маючи фінансову стійкість діяльності, яка обумовлюється високою рентабельністю активів підприємства.

Скористаємося економіко-статистичним методом, а саме моделями тренду для прогнозування рівня рентабельності активів ТОВ «Сенча» у майбутньому.

Щоб дослідити лінію регресії потрібно за допомогою MS Excel побудувати діаграму по даним наведеним у табл. 3.2 та додати лінію тренду.

Таблиця 3.2

Динаміка рівня рентабельності активів ТОВ «Сенча» Лохвицького району, 2015-2019 рр.

Показник	Роки				
	2015	2016	2017	2018	2019
Загальна рентабельність активів, %	8,4	9,1	10,2	10,8	11,5

Проаналізувавши отримані оцінки параметрів рівняння лінійного тренду (додаток А), можна зробити висновок, що найбільш точно моделює рівняння поліноміальна функція $R^2=0,9935$ при умові, що $y = -0,0357x^2 + 1,0043x + 7,38$.

Порівнюючи загальний рівень рентабельності активів за 2015-2019 рр, спрогнозуємо приблизну їх кількість на короткостроковий період:

$$y = -0,0357 \cdot 25 + 1,0043 \cdot 5 + 7,38$$

Таким чином, найкраще задовольняє умови моделей тренду поліноміальна функція, при якій загальна рентабельність активів ТОВ «Сенча» Лохвицького району становитиме у майбутньому – 12,1 %, що свідчить також про прогнозу високу фінансову стійкість досліджуваного підприємства.

Розглянемо також оптимізаційну задачу, як мінімізувати витрати на оплату праці у ТОВ «Сенча» при максимальному використанні персоналу з їх раціональним розподілом відповідно існуючих підрозділів підприємства.

Отже, діяльність ТОВ «Сенча» ґрунтується на функціонуванні трьох основних підрозділів: адміністративному, фінансово-комерційному та операційному. Середньогодинна заробітна плата персоналу становить 31,25 грн, 26,25 грн та 17,00 грн відповідно вищезазначених підрозділів.

Тривалість одного робочого дня становить 8 год для працівників адміністративного та фінансово-комерційного підрозділу та 10 год для працівників операційного підрозділу. Кількість відпрацьованих днів за рік 281 – персоналом адміністративного підрозділу, 275 – фінансово-комерційного підрозділу та 270 – операційного підрозділу.

Визначимо таку чисельність працівників у кожному підрозділі, яка б забезпечувала:

- максимальне використання персоналу у обсязі 145 осіб;
- мінімальні витрати фонду оплати праці за умови, що у ТОВ «Сенча» на фонд оплати праці може бути виділено не більше 80000 тис. грн, а чисельність працівників у адміністративному підрозділі повинна становити не менше 7 осіб, у фінансово-комерційному 11 осіб, а у операційному не менше 100 осіб.

Розв'язання:

Складемо математичну модель:

Нехай x_1 , x_2 , x_3 – адміністративний підрозділ, фінансово-комерційний підрозділ і операційний підрозділ відповідно, тоді:

$$\left\{ \begin{array}{l} x_1 + x_2 + x_3 = 145; \\ x_1 \geq 7; \\ x_2 = 11; \\ x_3 \geq 100; \\ x_1; x_2; x_3 \geq 0; \end{array} \right.$$

$$Z \leq 80000.$$

Цільова функція:

$$Z = 250 \cdot 281x_1 + 210 \cdot 275x_2 + 170 \cdot 270x_3 \rightarrow \min$$

Задача розв'язана в середовищі MS Excel за допомогою «Поиск решения» (додаток Б).

Отримані результати дають змогу зробити висновок, що мінімальні витрати на фонд оплати праці будуть становити 6956,3 тис. грн при наявності в адміністративному підрозділі 7 осіб, фінансово-комерційному підрозділі – 11 осіб, а у операційному підрозділі – 127 осіб.

Отже, досліджуване підприємство має низьку ймовірність банкрутства проте із пониженими показниками платоспроможності та задовільним фінансовим станом. З метою вирішення даної проблеми, ТОВ «Сенча» необхідно збільшувати частку власного капіталу шляхом здійснення заходів із формування резервного капіталу та підвищення ефективності використання оборотних активів. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству покращити свій фінансовий стан в цілому та підвищити рівень фінансової стійкості зокрема. Актуальність і гострота проблеми проведення антикризового менеджменту, свідчить про об'єктивну необхідність подальшого розвитку теоретико-методологічного базису дослідження методів оцінки схильності ТОВ «Сенча» Лохвицького району до банкрутства на основі оцінки якісних параметрів діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Антикризовий менеджмент фінансової стійкості доцільно розглядати як підсистему загальної системи управління, головним завданням якої є діагностування передкризового фінансового стану та своєчасне прийняття потрібних заходів відносно попередження фінансової кризи.

2. Досліджені завдання, функції, принципи та методи є основою антикризового менеджменту фінансової стійкості, що дає змогу найкращим чином реалізувати функціональні обов'язки та розробити заходи відносно подолання криз. При цьому антикризовий менеджмент може бути успішним, якщо він має превентивний характер, що за сучасних швидкоплинних змін ринкового способу господарювання здатен досягти поставленої мети та ефективно вирішувати завдання загальної системи управління підприємством.

3. Характеризуючи фінансову стійкість ТОВ «Сенча» слід акцентувати увагу на стабільності фінансового стану, що забезпечується високою часткою власного капіталу у загальній сумі використовуваних фінансових засобів. При цьому аналіз майна, фінансової стійкості і ліквідності визначає оптимальну структуру джерел фінансування ресурсів та належну ступінь незалежності від зовнішніх джерел фінансування своєї діяльності.

4. Проведена оцінка методів реалізації антикризового менеджменту ТОВ «Сенча», визначає об'єктивний аналіз величини та структури активів і пасивів, встановлює міру його фінансової стабільності й автономії, а також відповідності фінансово-господарської діяльності статутним цілям. Це відображає високий управлінський рівень реагування на кризові ризики діяльності підприємства.

5. У 2015-2019 році ТОВ «Сенча» мало абсолютну фінансову стійкість, що є позитивною тенденцією розвитку підприємства в сучасних умовах і дає уявлення про його стабільний подальший фінансовий розвиток та високу платоспроможність. при зростанні операційного доходу на 7330 тис. грн, або

на 137,3 %, операційні витрати зросли на 7441 тис. грн (156,6 %). Підсумком такої діяльності стало скорочення прибутку від операційної діяльності на 111 тис. грн, що становить 39,8 %. Серед операційних витрат змінні збільшились на 5651 тис. грн (на 184,8 %), а постійні – на 1790 тис. грн (на 105,7 %). Негативним з точки зору динаміки фінансової стійкості є збільшення абсолютного показника порогу рентабельності на 7572 тис. грн, або 69,5 %, тоді коли його питома вага у операційному доході у 2018-2019 роках має незначне коливання та знаходиться на рівні 97,4-98,0 %. Скоротився і запас фінансової стійкості у ТОВ «Сенча» з 11,2 % у 2015 р. до 2,6 % у 2019 р. (на 76,8 %), при цьому рівень даного показника залишається дуже низьким, що підтверджує нестабільність господарських процесів досліджуваного підприємства за критерієм забезпечення прибутковості операційної діяльності.

6. Формування програми антикризового менеджменту доцільно здійснювати згідно зі сферами діяльності ТОВ «Сенча», такими як управління персоналом, маркетингова політика, фінансове управління, організаційний менеджмент, інвестиційна політика, операційний

7. Розроблення комплексу стратегічних і оперативних заходів реалізації антикризової програми, призначений для вирішення певного переліку проблем, який є інструментом реалізації цілей антикризового розвитку підприємства та забезпечення його існування у довгостроковій перспективі.

8. Забезпечення ефективного управління фінансовою безпекою підприємства при використанні інструментарію економіко-математичного моделювання, який дозволяє розробити механізми удосконалення функціонування економічної системи через опосередковане пізнання об'єкту дослідження. При цьому особливого значення набувають моделі, що дозволяють одночасно обґрунтовувати управлінські рішення і прогнозувати основні параметри економічної системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризисное управление: учебник / под ред проф. С. С. Ильина. Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2004. 512 с.
2. Антикризисный менеджмент: учебник / под ред. проф. А. Г. Грязновой. Москва: «Тандем»; Изд-во ЭКМОС, 1999. 368 с.
3. Аранчій В. І. Фінанси підприємств : навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2011. 308 с.
4. Ареф'єва О. В. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 79–85.
5. Бандурка О. М. Фінансова діяльність підприємства: підручник. Київ: Либідь, 2007. 312 с.
6. Бас Ю. В., Петлюк А. С. Загальні основи управління підприємством в умовах фінансової кризи. *Наука й економіка*. 2015. № 1 (37). С. 9–13.
7. Бень Т. Проблеми і передумови ефективної реструктуризації підприємств. *Економіка України*, 2015. № 3. С. 36–41.
8. Білошкурський М. В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 3(45). С. 85–89.
9. Благун І. Проблеми неплатоспроможності та банкрутства підприємств в економіці України. *Економіст*. 2010. № 9. С. 46–48.
10. Борнос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств: навч. посібник. Суми: Вид-во СумДУ, 2010. 437 с.
11. Васильєва Т. А. Держава, підприємства та банки в системі антикризового управління: монографія. Суми: Вид. «Ярославна», 2013. 488 с.
12. Веряков М. І. У пошуках виходу з кризи. *Економіка України*. 2014. № 8. С. 4–21.

13. Гаврилко Т. О., Лабунський Д. О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2010. № 26 С. 1–8.
14. Геєць В. М., Гриценко А. А. Вихід з кризи (роздуми над актуальним у зв'язку з прочитаним). *Економіка України*. 2013. № 6. С. 4–19.
15. Глєбова А. О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С.35–40
16. Голубков Е. П. Маркетингові дослідження: теорія методологія і практика: підручник. Москва: ДиС 2008. 80 с.
17. Горова К. О. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип. 2, Т.1. С. 21–24.
18. Горовий Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання : монографія. Харків: ХНАДУ, 2013. 280 с.
19. Гринько Т. В. Стратегія як інструмент антикризового управління на підприємстві. *Економіст*. 2013. № 8. С. 51–53.
20. Гринюк Н. А. Економічна участь пайовиків у господарській діяльності підприємств споживчої кооперації. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 115–124.
21. Гулакова Е. А. Категория финансовой устойчивости в контексте современных методологических дискуссий. *Научный журнал*. 2014. № 46. С. 38-45.
22. Давидюк Ю. В. Формування екологічної свідомості працівників як засіб екологізації виробництва. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 2(28). С. 298–302.
23. Данілов О. Д. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: навч. посібникю Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 256 с.
24. Джунь В. В. Інститут неспроможності: світовий досвід розвитку і особливості становлення в Україні : монографія. Львів: Інститут технологій бізнесу і права. 2011. 180 с.

25. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. *Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 152–156.
26. Докієнко Л. М. Методологічні принципи управління фінансовою стійкістю підприємств торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2013. № 2. С. 63–75.
27. Жилинский С. О. Банкрутство: причини, наслідки, організація протидії. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 1. С. 91–95.
28. Заюкова М. С., Мороз М. С., Мороз О. О. Теорія фінансової стійкості підприємства: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ–Вінниця, 2011. 155 с.
29. Іванюта С. М. Антикризове управління : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 254 с.
30. Кизим М. О., Забродський В. А., Зінченко В. А. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства : монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. 144 с.
31. Коваленко О. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 8. С. 107–114.
32. Коваленко М. А. Оцінка ефективності санації підприємств. *Фінанси України*. 2010. № 3. С. 147–151.
33. Коваленко М. А., Лобанова Н. В. Санація підприємств регіону та фінансові джерела їх проведення. *Фінанси України*. 2012. № 8. С. 69–75.
34. Колесар Е. Моделі діагностики банкрутства підприємств. *Економіст*. 2014. № 10. С. 60–63.
35. Костырко Л. А. Диагностика потенциала финансово-экономической устойчивости предприятия : монография. Харьков: Фактор, 2010. 336 с.
36. Крикун В. Б. Політика санації та ліквідації підприємств у механізмі реалізації інституту банкрутства. *Економіка та держава*. 2012. № 10. С. 56–58.

37. Кузнєцов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення 06. 06.2020).

38. Кунденко А.В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 3 (15). С. 130–137.

39. Лимонов Ю. М. Антикризова реструктуризація активів акціонерного товариства. *Фінанси України*. 2013. № 3. С. 140–143.

40. Лігоненко Л. О. та ін. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.

41. Макаренко І. О. Алгоритм антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 3(45). С. 104–107.

42. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. Вип. 11(4). С. 48–51.

43. Масенко Б. П., Афонченкова Т.М. Антикризове управління : навч. посібник. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2015. 264 с.

44. Матвійчик А.О. Діагностика банкрутства підприємств. *Економіка України*. 2012. № 5. С. 20–28.

45. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством. *Інноваційна економіка*. 2013. № 1. С. 102–105.

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

47. Мержа Н. В. Аналіз ймовірності банкрутства підприємств в економіці України. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 9 (51). С. 64–67.

48. Мойсеєнко Т. А. Санація як основний інструмент оздоровлення економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 12 (42). С. 136–137.

49. Москаленко В. П., Пластун О. Л. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 6 (60). С. 180–183.

50. Пернарівський О. В. Моделі прогнозування неплатоспроможності підприємств та проблеми їхнього використання в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4 (22). С. 24–27.

51. Ромашова Я. В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 4. С. 45–49.

52. Салига С. Я. Антикризове фінансове управління підприємством : навч. посібник. Київ. Центр навчальної літератури, 2015. 280 с.

53. Ситник Л. С. Методи прогнозування банкрутства і забезпечення безбитковості підприємства. *Економіка промисловості*. № 1. 2010. С. 96–104.

54. Сіденко В. Модифікація світової економіки під впливом новітніх факторів глобальної трансформаційної криз. *Економіка України*. 2014. № 5. С. 18-31.

55. Супрун В. О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи. *Фінансовий простір*. 2015. №2 (18). С. 399-403.

56. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 268 с.

57. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 412 с.

58. Федоровський В. Що приводить до банкрутства? Діло. 2015. № 18. С. 8–13.

59. Череп А. В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання : підручник. Київ: Кондор, 2014. 380 с.

60. Чумаченко М. Г. Економічна модель оцінки імовірності банкрутства українських підприємств. *Економіка та держава*, 2015. № 3. С. 34–41.

ДОДАТКИ