

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Удосконалення методів антикризового управління підприємств
торгівлі Запорізького регіону»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Crisis Management Methods Improvement of Trade Enterprises of Zaporizhzhia
Region

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра, _____
групи 6.0739-мо-з _____
спеціальності 073 Менеджмент _____
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Д.В. Голіздра _____
Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. О.В. Гудима
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Голіздрі Данилу Володимировичу

1. Тема роботи Удосконалення методів антикризового управління підприємств торгівлі Запорізького регіону

керівник роботи Гудима Ольга Вікторівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання здобувачем роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються методи антикризового управління підприємств торгівлі Запорізького регіону.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретичні засади антикризового управління – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття антикризового управління; 1.2 Форми, методи та принципи антикризового управління; 1.3 Етапи розробки антикризової стратегії; 2 Розділ – Аналіз та оцінка методів антикризового управління підприємства торгівлі Запорізького регіону – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Петриківка»; 2.2 Оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища торговельного закладу; 2.3 Аналіз ймовірності настання банкрутства ТОВ «Петриківка»; 3 Розділ – Шляхи удосконалення методів антикризового управління – складається з 2 підрозділів: 3.1 Обґрунтування методів антикризового управління для покращення фінансового стану підприємства; 3.2 Економічна ефективність розроблених заходів.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Д.В. Голіздра
(підпис)Керівник роботи _____ О.В. Гудима
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Удосконалення методів антикризового управління підприємств торгівлі Запорізького регіону»: 60 сторінок, 9 таблиць, 4 рисунки, 7 формул, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 24 найменування.

Об'єктом дослідження є процес організації антикризового управління підприємств торгівлі Запорізького регіону

Метою кваліфікаційної роботи є Метою роботи є аналіз практичних аспектів системи антикризового управління для підвищення фінансової стійкості ТОВ «Петриківка».

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що для того щоб забезпечувати виживання організації в сучасних умовах, управлінському персоналу необхідно вміти реально оцінювати фінансовий стан як своєї організації, так і існуючих потенційних конкурентів, а також приймати грамотні управлінські рішення з метою своєчасного діагностування причин погіршення фінансового стану та визначення шляхів його відновлення, забезпечення існуючої рентабельності діяльності, а також економічного зростання та розвитку організації.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи методів антикризового управління підприємств торгівлі. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «Петриківка», а також запропоновано заходи щодо удосконалення методів антикризового управління ТОВ «Петриківка».

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Петриківка» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, БАНКРУТСТВО, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, КРИЗА, РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЯ

ABSTRACT

Qualification work: «Crisis Management Methods Improvement of Trade Enterprises of Zaporizhzhia Region»: 60 pages, 9 tables, 4 figures, 7 formulas, 3 appendices. The list of links includes 24 titles.

The object of the study is the process of organizing anti-crisis management of trade enterprises of the Zaporizhzhia region/

The purpose of the qualification work is The purpose of the work is to analyze the practical aspects of the anti-crisis management system to increase the financial stability of "Petrykivka" LLC.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that in order to ensure the survival of the organization in modern conditions, management personnel must be able to realistically assess the financial condition of both their organization and existing potential competitors, as well as make competent management decisions in order to timely diagnose the reasons for the deterioration of the financial condition and determining the ways of its restoration, ensuring the existing profitability of the activity, as well as the economic growth and development of the organization.

During the work, the theoretical foundations of anti-crisis management methods of trade enterprises were considered. On the basis of theoretical material, the activity of "Petrykivka" LLC was analyzed, and measures were proposed to improve the anti-crisis management methods of "Petrykivka" LLC.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of "Petrykivka" LLC in practical activities and will contribute to improving the activities of domestic enterprises.

ANTI-CRISIS MANAGEMENT, BANKRUPTCY, BUSINESS ACTIVITY, CRISIS, RISK MANAGEMENT, STRATEGY

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ.....	9
1.1 Поняття антикризового управління.....	9
1.2 Форми, методи та принципи антикризового управління.....	13
1.3 Етапи розробки антикризової стратегії.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ.....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Петриківка».....	22
2.2 Оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища торгівельного закладу.....	25
2.3. Аналіз ймовірності настання банкрутства ТОВ «Петриківка».....	35
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПЕТРИКІВКА»	42
3.1 Обґрунтування методів антикризового управління для покращення фінансового стану підприємства.....	42
3.2. Економічна ефективність розроблених заходів.....	46
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	55
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації світової економіки і жорстокої конкуренції на внутрішніх і міжнародних ринках поставили більшість українських організацій у складне фінансове та економічне становище, що призводить до кризи.

У сучасних економічних умовах діяльність кожного суб'єкта господарювання є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин, зацікавлених у результатах його функціонування. У зв'язку з цим, актуальність теми бакалаврського дослідження очевидна: для того щоб забезпечувати виживання організації в сучасних умовах, управлінському персоналу необхідно, перш за все, вміти реально оцінювати фінансовий стан як своєї організації, так і існуючих потенційних конкурентів, а також приймати грамотні управлінські рішення. Фінансове становище визначає конкурентоспроможність, потенціал у діловому співробітництві, оцінює, якою мірою гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів у фінансовому та виробничому відношенні. Однак одного вміння реально оцінювати фінансовий стан недостатньо для успішного функціонування підприємства та досягнення ним поставленої мети.

Необхідно постійно проводити моніторинг діяльності організації з метою своєчасного діагностування причин погіршення фінансового стану та визначення шляхів його відновлення, забезпечення існуючої рентабельності діяльності, а також економічного зростання та розвитку організації.

Проблематика методів антикризового управління розглядалась в науково-практичних доробках науковців, таких як Ахновська І.О., Бланк І.А., Василенко В.О., Гринчишин Я.М. Докуніна К.І., Захаренко Н.С., Карандюк О.Г., Кривов'язюк І.В., Медведєва А.Д., Павленко Р.О., Перерва П.Г., Погребняк А. Ю., Ситник Л.С., Терещенко О.О, Ткачова Н.П., Чернявський А.Д., Целінська А.А. та багато інших. Але окремі сфери антикризового

управління є досі не узгодженими, а отже потребують подальшого дослідження.

Об'єкт дослідження – процес організації антикризового управління підприємств торгівлі Запорізького регіону

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо основ організації антикризового управління підприємств торгівлі Запорізького регіону.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз практичних аспектів системи антикризового управління для підвищення фінансової стійкості ТОВ «Петриківка».

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади антикризового управління, розкривши зміст його поняття;
- розглянути форми, методи та принципи антикризового управління;
- обґрунтувати етапи розробки антикризової стратегії;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Петриківка» та його місце в структурі економіки України;
- провести оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища торговельного закладу;
- проаналізувати ймовірність настання банкрутства ТОВ «Петриківка»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення методів антикризового управління ТОВ «Петриківка».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1 Поняття антикризового управління

Механізм антикризового управління – це сукупність категорій та елементів, що використовуються в теорії та практиці антикризового управління. Прогнозування настання кризи є багатограним процесом і в деяких випадках може бути зведене до наступної схеми:

- виявлення причин, що призводять до виникнення кризи;
- визначення факторів, які запобігають виникненню кризи;
- аналіз рушійних сил та інгібіторів кризи відповідно до інтенсивності та часових рамок її впливу;
- розробка заходів щодо нейтралізації кризових факторів та сприяння антикризовим процесам.

У більшості випадків процес раннього виявлення кризи складається із зовнішнього блоку, який включає системний аналіз динаміки зовнішнього середовища, та внутрішнього блоку, який є набором конкретних формул поведінки менеджерів різних рівнів системи управління в конкретній ситуації, спрямованих на подолання кризи.

Термін «антикризове управління» з'явився в Україні в середині 1990-х років і почав широко використовуватися. Незважаючи на відносну новизну теми антикризового управління, термін «антикризовий менеджмент» в Україні ще не отримав однозначного тлумачення навіть після значної кількості публікацій на цю тему, хоча існує значна кількість вітчизняних дослідницьких груп, які цікавляться цією темою.

Більше того, «антикризове управління стало одним з найпоширеніших термінів в українському діловому житті» [6, с. 38].

Найбільш об'єктивне тлумачення терміну «антикризове управління»

наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення терміну «антикризове управління»

№	Определение понятия	Автор
1.	Антикризове управління є мікроекономічною категорією і відображає виробничі відносини, що складаються на рівні підприємства під час оздоровлення або ліквідації підприємства [3, с. 133]	В.І. Борзенко
2.	Антикризове управління визначається як управління, «спрямоване на попередження можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності українських підприємств і забезпечення їх стабільного та успішного господарювання, спрямованого на розширення відтворення на сучасній основі з опорою на власні накопичення» [6, с. 12]	С.В. Глущенко
3.	Антикризове управління – це управління, яке може передбачити або пом'якшити кризу, а також управління, яке може підтримувати функції в режимі виживання під час кризи і вивести бізнес з кризи з мінімальними втратами [10, с. 66]	А.В. Ковалевська
4.	Під антикризовим управлінням розуміють два напрямки управління кризовими ситуаціями на підприємствах. По-перше, заходи щодо попередження та уникнення кризових ситуацій, а по-друге, заходи щодо подолання вже існуючих кризових ситуацій [12, с. 78].	І.В. Кривов'язюк

Джерело: складено автором

У західній економічній літературі також існують різні підходи до визначення категорії «антикризове управління». Однак очевидно, що на Заході антикризове управління частіше розуміють як аспект зв'язків з громадськістю. Багато хто пов'язує виділення антикризового менеджменту як самостійної галузі управлінських досліджень з його відокремленням від зв'язків з громадськістю. Так, наприклад, в описах функції антикризового менеджменту часто акцентується увага на комунікаційному аспекті.

Коротке визначення антикризового менеджменту за Паттерсоном виглядає наступним чином: Кризовий менеджмент – це програма негайних

дій у разі виникнення несприятливої ситуації [19, с. 236].

Залежно від ступеня теоретичної розробленості, доцільно розрізнити два підходи. Фундаментальний підхід схильний трактувати антикризове управління як особливий вид діяльності, що включає набір специфічних управлінських інструментів, унікальну тематику, загальнонаукові методи, спеціалізовані методи тощо. Прикладний підхід, з іншого боку, аналізує бізнес-ситуацію, не заглиблюючись у філософські засади антикризового управління, і розглядає конкретні способи виведення компанії з перед банкрутного стану або стану банкрутства.

Залежно від ступеня превентивності можна виділити два основні підходи до визначення змісту антикризового управління. Перший підхід (найбільш поширений) полягає в тому, що під антикризовим управлінням розуміють управління, спрямоване на попередження кризових явищ на підприємствах і недопущення розвитку подій за кризовим сценарієм. Згідно з другим підходом, антикризове управління трактується як сукупність управлінських методів та управлінських інструментів, спрямованих на встановлення ефективного контролю для виведення організації з кризи та запобігання виникненню кризових ситуацій у майбутньому. Концепція антикризового управління підприємством наведено в Додатку А.

Метою антикризового управління є формулювання та визначення пріоритетності заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних шляхів, що ведуть до кризи [13, с. 41].

Антикризове управління спрямоване на те, щоб навіть у складних ситуаціях (наприклад, на межі банкрутства) можна було запровадити управлінські та фінансові механізми, які дозволять компанії вийти з труднощів з мінімальними втратами [17, с. 116].

Загально прийнято, що програми антикризової готовності на підприємствах повинні реалізовуватися командою антикризового реагування. Окремим питанням є статус цієї команди (спеціалізована антикризова компанія, тимчасова команда, структурний підрозділ).

У сучасних умовах, щоб бути готовим до можливих викликів, керівник має сформувати антикризову команду. Насамперед ця команда має проаналізувати всі небезпеки (природні чи рукотворні), які можуть загрожувати компанії. Друге її завдання – розробити такий антикризовий план з подолання цих небезпек, який підтримає керівництво компанії та всі структури, які до нього втягуються.

Досвід більшості успішних організацій країн з розвиненою економікою говорить про те, що в умовах найжорсткішої конкуренції планування фінансово-господарської діяльності є важливою та необхідною умовою їхнього виживання, процвітання та економічного зростання, а також успішного здійснення прийнятої стратегії розвитку організації. Якщо стратегія організації є важливою установкою розвитку їх у майбутньому, то планування є визначення найбільш оптимальних шляхів виробництва та реалізації продукції і на послуг, оскільки у ньому відбувається ув'язування ресурсів, потенціал організації та з цілями його розвитку у часі, і зі способами досягнення [4, с.42].

В умовах невизначеності економічного розвитку, присутність жорсткої конкуренції та ризиків, що визначають ринкову економіку, планування стає єдиною умовою, яка носить певну стійкість, коли здійснюється виробничо-господарська діяльність організації.

Таким чином, саме планування дозволяє організації ґрунтуючись на внутрішніх можливостях, які є у фірми, розраховувати потрібну організувати виробництво та реалізацію продукції з урахуванням усіх необхідних змін, що відбуваються у господарському середовищі.

Зазначимо, що основною метою антикризового управління є визначення різноманітних обсягів фінансових ресурсів, капіталу та резервів в основі планування фінансових показників та відповідних напрямів їх витрачання у плановому періоді [19, с. 237].

Для того, щоб визначити ключові стратегічні цілі бізнесу, можна зробити наступне:

- визначити потреби споживачів;
- задоволення потреб споживачів;
- отримання прибутку.

Отже, виникає ствердження, що з плином часу не зменшується увага до актуальності антикризового управління, а навіть ще сильніше відбувається її ріст так як в сучасній економіці та інформаційних технологіях все швидше відбуваються зміни.

1.2 Форми, методи та принципи антикризового управління

Як відомо, кризові ситуації вимагають особливого стратегічного підходу. Коли керівництво організації стикається з організаційним стресом, воно повинно бути дуже винахідливим і гнучким та використовувати різноманітні стратегії.

Найважливішим аспектом цієї діяльності є визначення того, які стратегії обрати, щоб досягти успіху в таких ситуаціях. Стратегії, що використовуються в стратегічному плануванні, дуже різноманітні і їх важко систематизувати.

Розглянемо основні класифікаційні характеристики стратегій:

- етапи життєвого циклу галузі;
- рівень прийняття рішень;
- відносна сила позиції компанії в галузі;
- базові концепції отримання конкурентних переваг;
- ступінь «агресивності» поведінки компанії в конкурентній боротьбі;
- бажання вищого керівництва покращити позиції організації в галузі.

Ця категоризація ще більше ускладнюється тим, що велика кількість стратегій не однаковою мірою визначається якоюсь однією характеристикою.

Для антикризових організацій, які розраховують на успіх, найкраще підходить стратегія зростання. У разі невдачі важливо зосередитися на стратегічному плані і дотримуватися стратегії виходу. Ця стратегія підходить

для короткострокових етапів [1, с. 167].

Існує чотири форми антикризового управління відповідно до стадій кризового процесу.

1. Антикризове управління є інструментом періоду стабільного розвитку та поточного управління. Метою цієї форми управління є моніторинг та аналіз відхилень від запланованого розвитку підприємства, виявлення можливих кризових ситуацій на ранній стадії та аналіз факторів, що впливають на підприємство.

Антикризові методи, що використовуються керівництвом на цьому етапі, спрямовані на підвищення стабільності та операційної ефективності підприємства.

Вони поділяються на дві частини [15]:

а) методи збільшення обсягів виробництва і продажів та ефективності управління бізнесом;

б) методи діагностики стану підприємства та аналізу відхилень.

2. Управління нестабільністю виробництва включає управління підприємствами в умовно стабільному та нестабільному стані. Перший тип управління характеризується незначним зниженням обсягів виробництва та прибутковості, тоді як другий тип – це управління в стані збитковості. Основною метою є повернення підприємства до стабільного стану. Менеджмент використовує методи стабілізації, методи скорочення витрат і методи стимулювання людських ресурсів компанії.

3) Антикризове управління – це управління підприємством у стані банкрутства. У цьому полягає основна відмінність такого управління від управління в період нестабільності [2, с. 157]. Основна мета (якщо це необхідно і можливо) – запобігти банкрутству.

На цьому етапі можуть використовуватися такі методи, як реструктуризація або позасудова санація.

4. Управління процедурою неплатоспроможності – це, по суті, проведення процедур неплатоспроможності, що здійснюються призначеними

(зовнішніми або конкурсними) керуючими.

Важливою особливістю антикризового управління є те, що методи антикризового управління можуть бути використані для того, щоб надати компанії імпульс для подальшого розвитку, а не для нормалізації існуючої кризової ситуації. Оцінка ефективності антикризового управління підприємством на основі теорії ефективності наведено в Додатку Б.

Основні задачі антикризового управління можна представити у вигляді рис. 1.1.

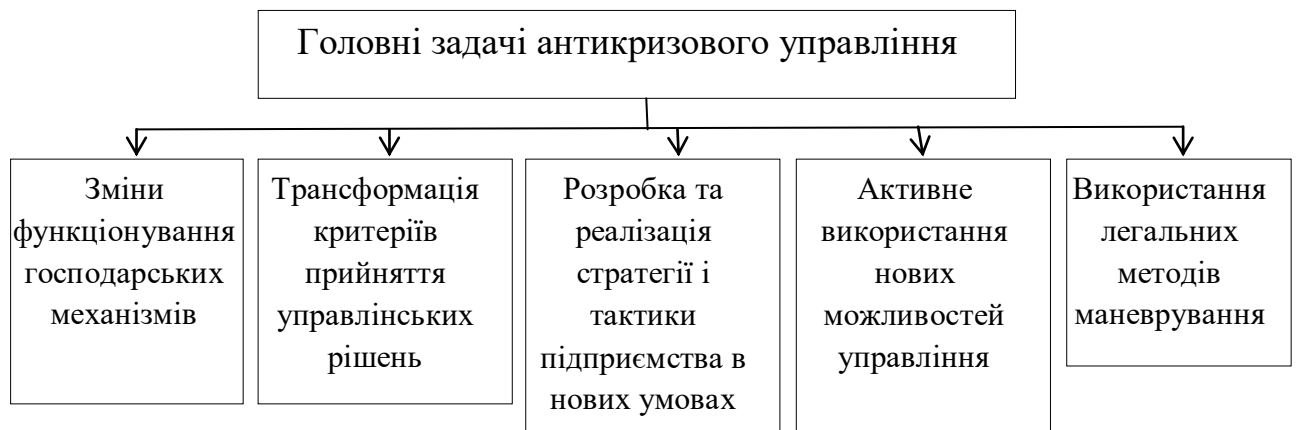


Рисунок 1.1 – Основні задачі антикризового управління

Джерело: складено автором

Організаційні системи антикризового управління повинні відповідати наступним принципам.

1. Можливість дестабілізації. Постійна готовність керівництва підприємства до можливості дестабілізації. Теорія антикризового управління виходить з того, що поточна рівновага підприємства є вкрай нестійкою. На будь-якому етапі економічного розвитку змінюються як зовнішні, так і внутрішні умови діяльності підприємства. Багато з цих умов посилюють конкурентну позицію і ринкову вартість підприємства.

2. Раннє виявлення настання кризових явищ у діяльності підприємства. Враховуючи, що найвищий рівень ризику стихійних лих у фінансовій діяльності підприємства пов'язаний з найбільш значними втратами капіталу його власників, загроза неплатоспроможності підприємства повинна бути

діагностованою на ранній стадії з метою своєчасного використання потенціалу для її нейтралізації. Будь-яке відхилення від запланованого розвитку підприємства має бути проаналізоване.

3. Бюджетування. Необхідно запровадити систему бюджетування та планування, яка дозволить максимально точно виявляти та оцінювати відхилення на підприємствах.

4. Диференціація відхилень за ступенем ризику для розвитку підприємства. У процесі діагностики організаційних відхилень керівництво використовує набір індикаторів критичного розвитку організації. Ці індикатори фіксують різні аспекти діяльності організації, характер яких є невизначеним з точки зору створення ризику неплатоспроможності. При формуванні заходів з відновлення рівноваги необхідно враховувати індикатори кризових явищ різного рівня ризику для розвитку організації.

5. Класифікація факторів, що впливають на підприємство, та постійний моніторинг змін цих факторів.

6. Виявлення факторів, що впливають на зміни, які призводять до кризи. Терміновість реагування на конкретні кризові явища в розвитку підприємства. Згідно з теорією антикризового управління, кризові явища, що виникають, мають тенденцію розширюватися з кожним новим бізнес-циклом підприємства і призводити до нових пов'язаних з ними кризових явищ. Тому, чим раніше буде запроваджено механізм нейтралізації кризових явищ, тим більше можливостей у підприємства відновити порушену рівновагу.

7. Адекватність реакції підприємства масштабам реальної загрози його фінансовій стійкості. Система механізмів, що використовуються для нейтралізації загрози банкрутства, пов'язана з витратами і втратами, що виникають внаслідок скорочення ділової активності та призупинення інвестиційних проектів. Рівень витрат і втрат безпосередньо залежить від мети таких механізмів нейтралізації та масштабів їх використання.

Тому включення тих чи інших механізмів нейтралізації загрози неплатоспроможності має ґрунтуватися на реальному рівні цієї загрози та

бути пропорційним йому. В іншому випадку або не буде досягнуто бажаного ефекту, або компанія понесе невиправдано високі витрати.

8. Повна реалізація внутрішнього потенціалу компанії для подолання кризової ситуації, що розвивається. Досвід показує, що за нормальних ринкових умов загроза банкрутства може бути повністю нейтралізована внутрішніми механізмами антикризового управління в межах фінансових можливостей компанії [8, с. 7].

Ці принципи є основою для організації антикризового управління компанією.

Існує низка методів, за допомогою яких можна оцінити фінансовий стан організації, виявити її слабкі сторони та оцінити ймовірність банкрутства. Горизонтальний і вертикальний аналіз дозволяє визначити структуру і динаміку основних показників балансу компанії, метод коефіцієнтів може безпосередньо вказати на проблемні зони, багатофакторна модель – оцінити фінансовий стан компанії в цілому, а порівняльний аналіз – врахувати показники інших компаній на ринку.

Суть механізму антикризового управління полягає у завчасній діагностиці загрози банкрутства та впровадженні системи методів своєчасної фінансової реструктуризації організації для забезпечення її виходу з кризи. Сама фінансова реструктуризація складається з трьох етапів: етап усунення неплатоспроможності, етап відновлення фінансової стійкості та етап досягнення фінансової рівноваги.

Державне регулювання кризових ситуацій спрямоване на запобігання системним кризам на ринку та гарантування максимальних виплат кредиторам неплатоспроможних компаній. Закон про неплатоспроможність детально визначає правила, що регулюють процедури та сторони у справах про неплатоспроможність. Законодавча процедура в першу чергу зосереджена на пошуку можливостей для реабілітації підприємств і має на меті їх ліквідацію лише тоді, коли ці можливості повністю вичерпані.

Методи антикризового управління:

Моніторинг фінансового стану та показників платоспроможності компанії з метою прийняття своєчасних бізнес-рішень для збереження платоспроможності та покращення фінансового стану.

Формування антикризової інвестиційної політики та пошук джерел інвестування в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Реорганізація компаній, включаючи реорганізацію майнових комплексів, нерухомості (капіталу), кредиторської та дебіторської заборгованості, а також реорганізацію організаційної структури кризових компаній.

Удосконалення фінансового планування та прогнозування неплатоспроможних організацій.

Проведення операційного аналізу щодо розробки політики готовності до кризових ситуацій, включаючи визначення порогів рентабельності, маржинального доходу, необхідного для виконання зобов'язань, та запасу фінансової міцності.

1.3 Етапи розробки антикризової стратегії

Будь-яка ситуація, коли організація не встигає підготуватися до змін, вважається кризою. Основними етапами базової діагностики кризи є виявлення видимої «кризової зони», в якій реалізується загроза фінансової кризи; створення системи показників для оцінки загрози фінансової кризи підприємства; аналіз окремих аспектів розвитку кризового фінансового стану підприємства, проведений за стандартними методиками; попередня оцінка масштабів кризового фінансового стану підприємства. Це:

1. Стратегічні показники діяльності організації:

- частка ринку;
- кількість змін в обороті;
- розмір прибутку;
- дохід від акцій;

- інші [16, с. 12].

2. Внутрішні сильні та слабкі сторони; зовнішні загрози та можливості.

Конкурентні змінні:

- якість/особливості продукту;
- репутація/піар;
- виробничий потенціал.
- технічна компетентність;
- продажі;
- маркетинг;
- фінансовий стан;
- вартість у порівнянні з конкурентами.
- інше.

Висновки щодо позиціонування організації відносно конкурентів. Ключові стратегічні проблеми, які організація повинна вирішити. Фахівці, які координують політику організації в умовах кризи, повинні зосередитися на всій інформації, зібраній в ході стратегічного аналізу. Потім вони повинні оцінити, чи зможе організація подолати кризу і отримати конкурентну перевагу в рамках своєї поточної місії. Якщо необхідно, місію слід переглянути. Добре розроблене формулювання місії, яке легко зрозуміти і в яке вірять, є хорошим каталізатором стратегічних змін. Заява про місію повинна включати:

1. формулювання переконань та цінностей;
2. типи товарів та послуг, які продає організація (або потреби клієнтів, які вона задовольняє);
3. ринки, на яких працює організація:
 - як організація виходить на ринок;
 - технології, які використовує організація;
 - політика зростання та фінансування організації [22, с. 77].

Чітко визначена місія мотивує та надихає до дій, дає можливість персоналу організації проявляти ініціативу та створює базову передумову

для успіху організації в умовах різноманітних зовнішніх та внутрішніх впливів. Наступним кроком є визначення системи цілей (бажаних результатів, які сприяють виходу з економічної кризи). Фахівці компанії порівнюють бажані результати з виявленими факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, які обмежують досягнення необхідних результатів, і вносять зміни в систему цілей. Кожна організація має цілі. Вони виникають як відображення цілей різних груп:

- власники організації;
- співробітники агенції;
- клієнтів;
- ділові партнери;
- суспільства в цілому.

Якщо місія – це бачення того, якою має бути організація в майбутньому, то набір цілей – це бажані результати, що відповідають розумінню цілей. Наступний етап – реалізація стратегії антикризового реагування, оцінка та управління результатами:

- скорочення витрат;
- організаційні підрозділи;
- скорочення персоналу;
- зменшення обсягів виробництва та продажів;
- проактивні маркетингові дослідження;
- підвищення цін на продукцію;
- розрахунок та використання нерозподіленого прибутку;
- удосконалення;
- найм спеціалізованих менеджерів;
- забезпечення фінансування;
- зміцнення дисципліни тощо [24, с. 292].

При впровадженні успішної стратегії слід звернути увагу на те, як сприймаються зміни, які сили чинять опір і який курс дій слід обрати. Незалежно від типу, характеру або змісту змін, опір має бути мінімізований

або усунутий.

Реальність для багатьох організацій полягає в тому, де досягти оптимального поєднання структури, культури та навичок, необхідних для успішного працевлаштування. Структура організації значною мірою впливає на її здатність реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

Якщо організація має занадто жорстку організаційну структуру, вона може зіткнутися з новими викликами. У такому випадку необхідно провести відповідну підготовчу роботу, щоб усунути опір співробітників і переконати їх у необхідності активної участі в реалізації нової стратегії. На цьому етапі експерти можуть порівняти те, що необхідно для реалізації антикризової стратегії, з тим, що організація має на даний момент.

Порівнюючи бажане з наявним, експерти можуть використовувати бальну систему для оцінки відмінностей. При проведенні порівняльних досліджень важливо виділити моменти, які можуть вплинути на успіх організації.

На етапі реалізації антикризової стратегії топ-менеджмент може вносити зміни до плану впровадження нової стратегії, якщо цього вимагають нові обставини. Завершальним етапом управління антикризовою стратегією є оцінка та управління реалізацією стратегії. Цей етап має на меті визначити, наскільки реалізація стратегії дозволила організації досягти поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ЗАПОРІЗЬКОГО РЕГІОНУ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Петриківка»

ТОВ «Петриківка» це одна з популярних продуктових мереж, що працює у форматі магазинів біля дому. У 2008 році було відкрито перший магазин торгової мережі «Петриківка». З того часу мережа активно розвивається і зараз налічує понад 150 магазинів у містах по всій Україні [18].

Зручний графік роботи, широкий асортимент свіжих, якісних продуктів та ввічливий персонал щодня приваблюють нових покупців до цих спеціалізованих продуктових магазинів.

Основна мета компанії – представити бренд «Петриківка» в українських містах.

Магазин «Петриківка» розташований у Запоріжжі на вулиці Чумаченка, 30. Він має вдале розташування на жвавій вулиці. Магазин «Петриківка» – це продуктовий магазин.

Організаційно-правова форма торгового закладу «Петриківка» – товариство з обмеженою відповідальністю. Компанія спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування та безалкогольними напоями. «Петриківка» є універсальним магазином. Асортимент продукції, що продається, наступний:

- ковбасні вироби;
- хлібобулочні вироби;
- молоко та кисломолочні продукти;
- безалкогольні напої;
- макаронні вироби;

- крупи;
- консерви;
- кондитерські вироби та цукерки [18].

Продавці відповідають за розміщення та поповнення товарів на полицях, здійснюють допомогу покупцям у виборі товарів, сприяючи продажу товарів, визначених адміністрацією, проводять приймання та упорядкування товарів, які вони приймають, наклеюють цінники на товари, приймають участь у проведенні інвентаризацій та здійснюють контроль за умовами продажу товарів.

Магазин відкривається о 8:00 годині ранку і закривається о 22:00 годині вечора. Робочий час кожного працівника магазину становить 40 годин на тиждень, як це передбачено Кодексом законів про працю, що включає час на підготовчо-завершальні роботи та забезпечує ритмічне чергування робочого часу і часу відпочинку протягом дня. Змінність використовується для того, щоб персонал міг працювати більш ефективно.

Комерційна діяльність Товариства – це вид підприємницької діяльності, який є спрямованим на задоволення споживчого попиту шляхом реалізації товарів народного споживання у вигляді продуктів харчування.

Основними цілями досліджуваної компанії є:

- отримання продукції найвищої якості;
- збільшення прибутковості магазину;
- забезпечення високого рівня обслуговування покупців та надання відповідних консультацій продавцями;
- дослідження купівельного попиту на товари;
- підготовка заявок на ввезення товарів;
- формування асортименту товарів;

До головних завдань ТОВ «Петриківка» входить:

- представлення продукції компанії споживачам;
- забезпечення працівників заробітною платою та нормальними умовами праці;

- забезпечення працівників можливістю професійного розвитку;
- запобігання перебоїв у діяльності компанії (перебоїв у постачанні, випуску бракованої продукції, різкого падіння обсягів виробництва та зниження прибутковості);
- приймання товарів, що надходять до магазину, як за кількістю, так і за якістю;
- забезпечення зберігання товарів;
- виконання завдань, пов'язаних із завершенням виробництва товарів (наприклад, пакування, обгортання);
- транспортування та організація товарів у магазині та викладка в торговому залі;
- продаж товарів (презентація товарів, допомога покупцеві у виборі та здійснення платіжних операцій).

Найважливішим завданням досліджуваного підприємства є отримання прибутку шляхом продажу продукції споживачам. Зароблений дохід використовується для задоволення соціальних та економічних потреб працівників і власників засобів виробництва.

Торговий заклад «Петриківка» розташований поруч із житловим масивом і завдяки вдалому розташуванню має постійних клієнтів, які живуть у прилеглих будинках. Поруч є ще великий супермаркет «АТБ», але це не впливає на бізнес, оскільки більшість клієнтів магазину - це люди, які живуть у цьому районі або проїжджають повз. Основний потік клієнтів починається з 17:00 до 20:00, в інші години дня не спостерігається значного потоку клієнтів.

За функціональними характеристиками «Петриківка» є стаціонарним об'єктом роздрібної торгівлі. Це вбудована будівля на першому поверсі житлового будинку, яка відповідає вимогам, що пред'являються до торговельної будівлі. Планування магазину відповідає всім вимогам, щоб покупці могли вільно вибирати товари в найкоротші терміни. Магазин оптимально використовує простір і забезпечує необхідні умови для

раціональної організації робочого процесу працівників[18].

В досліджуваній установі вільно розташоване обладнання у відповідності до форми торгового залу і без будь-якої конкретної геометричної системи. Цей торговий заклад призначений для задоволення поточних потреб покупців, які проживають по сусідству. Асортимент цього типу магазинів складається з максимально збалансованого набору товарів повсякденного попиту, оскільки покупки «біля дому» є щоденною рутиною і включають основні товари споживчого кошика.

Продаж товарів здійснюється через прилавок, що передбачає виконання наступних завдань:

- зустріч з покупцем віч-на-віч і з'ясування його намірів;
- надання та демонстрація товарів;
- допомога та консультування щодо вибору товару;
- надання супутніх та нових товарів;
- виконання технічних завдань, пов'язаних з нарізкою та зважуванням;
- розрахунки, пакування та доставка покупок.

Торговий персонал, в кількості трьох продавців досить привітно зустрічає своїх покупців, які відвідують магазин. Охайний зовнішній вигляд персоналу магазину, порядок і чистота в торговому залі створюють гарне враження.

З'ясувавши наміри покупця, продавець демонструє йому відповідні товари. У разі необхідності продавець надає покупцеві кваліфіковану консультацію. Це включає в себе інформацію про призначення та використання товару, норми споживання.

2.2 Оцінка факторів внутрішнього та зовнішнього середовища торгівельного закладу

Кожна організація знаходиться і діє у своєму середовищі. Кожна без винятку дія підприємства можлива лише тоді, коли вона увімкнена.

Внутрішнє середовище організації є джерелом її залізної сили. Внутрішнє середовище містить потенціал, який дозволяє організації виконувати свою функцію, а отже, виживати і розвиватися в довгостроковій перспективі. Однак, якщо внутрішнє середовище не забезпечує необхідних функцій для організації, воно може стати джерелом проблем і навіть загибелі організації.

Зовнішнє середовище – це джерело, яке забезпечує ресурси, необхідні організації для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Організація перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, що гарантує її виживання. Однак ресурси зовнішнього середовища не є безмежними. І на них є попит з боку багатьох інших організацій, що знаходяться в тому ж середовищі. Тому завжди існує ймовірність того, що організація не зможе отримати необхідні їй ресурси з навколишнього середовища. Така ситуація підриває потенціал організації і може мати ряд негативних наслідків для торговельного закладу. Завданням стратегічного управління є взаємодія із зовнішнім середовищем таким чином, щоб підтримувати потенціал організації на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і таким чином забезпечувати її життєздатність у довгостроковій перспективі.

Зміни в макросередовищі мають велике значення для кожного приватного підприємства. Зміни в макросередовищі можуть призвести до загибелі або народження цілих галузей, розширення або звуження ринків. Вони також можуть визначати рівень конкуренції на галузевому ринку. Тому власники та керівники торговельних закладів повинні бути готовими до потенційних змін, що відбуваються, і вміти передбачати можливі наслідки.

Проведемо оцінку зовнішніх факторів діяльності ТОВ «Петриківка» за допомогою STEEP-аналізу.

Кожна буква в STEEP має своє значення:

S – Соціальні фактори:

Найважливішими факторами тут є демографія, спосіб та якість життя, соціальні цінності та доходи населення. Підвищення якості життя населення

призводить до збільшення споживання послуг. Те ж саме стосується і доходів населення. Всі хочуть добре харчуватися. І якщо економічна ситуація дозволяє, то немає ніяких перешкод.

Інновації безпосередньо «стимулюють» продуктові магазини до пошуку нових ідей, збільшенню асортименту продуктів тощо. Суспільство уважно стежить за зарубіжними країнами і хоче не відставати від них, тому очікує від продуктових магазинів відповідних кроків.

Т – Технологічні фактори:

Різноманітні технологічні інновації в галузі харчування мають великий вплив, і власники та менеджери магазинів повинні уважно стежити за ними.

Технологічне середовище забезпечує появу нових розробок, які розширюють асортимент продукції та збільшують кількість конкурентів.

Якщо ТОВ «Петриківка» не буде слідкувати за технологічними інноваціями, то втратить своїх клієнтів та конкурентні переваги.

Інформаційні технології також впливають на ефективність роботи торгового закладу. Вся інформація про клієнтів, персонал, звітність та облік зберігається в організованому вигляді в базах даних, що значно полегшує бізнес-процеси.

Е – Економічні фактори:

Купівельна спроможність населення і характер розподілу доходів мають велике значення.

Зміна курсу іноземної валюти по відношенню до гривні має прямий вплив на прибуток досліджуваного підприємства. Постійне підвищення або зниження курсу підвищує або знижує ціну на торгове обладнання, меблі, робоче приладдя та матеріали, тому ТОВ «Петриківка» змушене підвищувати або знижувати ціну на товари, щоб уникнути збитковості закладу.

П – Політичні та правові фактори:

Політичні фактори, які постійно впливають на компанію, включають зміни в податковому та ліцензійному законодавстві.

Оскільки «Петриківка» використовує українську харчову продукцію,

важливо, щоб ситуація в нашій країні була сприятливою для постачальників і щоб двосторонні відносини залишалися мирними. Тому хороші політичні відносини між країнами є дуже важливими.

Таблиця 2.1 - STEEP-аналіз ТОВ «Петриківка»

Фактори	Ступінь впливу	Бали	Критичний синтез
Соціальні			
Ріст рівня життя населення	Сильний	+ 4	Підвищення конкурентоспроможності для залучення більшої кількості покупців
Структура населення	Суттєвий	- 3	Пошук власної споживчої ніші
Технологічні			
Інформаційні системи	Суттєвий	+3	Поліпшення зв'язку між постачальниками та партнерами
Обладнання	Середній	+4	Престижність закладу
Економічні			
Криза в економіці	Суттєвий	-8	Освоєння нових програм маркетингу по виходу з кризи
Збільшення ціни	Суттєвий	-3	Збільшення цін на електроносії та оренду
Екологічні			
Забруднення навколишнього середовища	Середній	-4	Облагодження території навколо магазину
Політичні			
Зміни в законодавстві	Середній	+ 5	Швидка реакція на зміни, що стосуються галузі послуг, в якій працює торгівельний заклад
Конкуренти			
Ріст кількості конкурентів	Суттєвий	-6	Активна рекламна політика, здібність відрізнитися від існуючих конкурентів, використання заходів з залучення клієнтів
Ринок			
Насиченість споживчими товарами	Суттєвий	-5	Постійне оновлення асортименту товарів

Джерело: складено автором

Внутрішнє середовище ТОВ «Петриківка» було проаналізовано за наступними напрямками:

- організація управління: організаційна структура, системи управління,

рівні управління, кваліфікація та компетенції вищого керівництва, інтереси: корпоративна культура, престиж та імідж торгової мережі, структура комунікаційних систем;

- людські ресурси: структура, потенціал, кваліфікація, кількість працівників, продуктивність праці, плинність кадрів, витрати на оплату праці, інтереси та потреби працівників;

- виробництво: асортимент продукції підприємства, забезпеченість сировиною та матеріалами, рівень запасів, ступінь їх використання, система управління запасами, наявне обладнання та ступінь його використання, ресурсний потенціал, технічна ефективність обладнання, наявність виробничих майданчиків та інфраструктури, виробнича екосистема, контроль якості, вартість та якість технологій, патенти, торгові марки тощо;

- фінанси та бухгалтерський облік: фінансова стійкість і платоспроможність, рентабельність і норма прибутку (за продуктами, регіонами, каналами збуту та посередниками). Власні та позикові кошти та їхні ставки: ефективні системи обліку, включаючи калькуляцію витрат, бюджетування та планування прибутку;

- маркетинг: продукція, яку реалізує підприємство, частка ринку, здатність збирати необхідну інформацію про ринок, маркетинговий бюджет та його виконання, маркетингові плани та програми, інновації, імідж, репутація та якість товарів, стимулювання збуту, реклама та ціноутворення.

Ключовими особливостями зовнішнього середовища ТОВ «Петриківка» є:

- складність зовнішнього середовища – кількість факторів, з якими доводиться мати справу магазину, і рівень мінливості кожного з них;

- взаємозалежність факторів зовнішнього середовища: здатність зміни одного фактора впливати на інші фактори. Зміни в одних факторах зовнішнього середовища можуть викликати зміни в інших факторах;

- гнучкість середовища – швидкість змін, що відбуваються в оточенні торгової мережі. Середовище, в якому працюють сучасні торгівельні мережі,

змінюється з постійно зростаючою швидкістю. Адаптивність до зовнішнього середовища може бути високою в одних частинах організації і низькою в інших. У дуже мінливому середовищі організаціям і відділам доводиться покладатися на більшу кількість різноманітної інформації для прийняття ефективних рішень;

- невизначеність середовища – це взаємозв'язок між кількістю інформації, яку має організація про своє середовище, і рівнем її впевненості в точності цієї інформації.

Щоб зберегти свої позиції на ринку у воєнний час ТОВ «Петриківка» має дотримуватися наступних правил:

- підвищувати конкурентоспроможність та знаходити власну клієнтську нішу за допомогою агресивної рекламної політики;
- розробляти нові маркетингові програми.

За результатами проведеного STEEP-аналізу можна дійти висновку, що зовнішні чинники мають сильний вплив на ТОВ «Петриківка». Така ситуація становить сильну загрозу для підприємства.

Для того, щоб правильно проаналізувати цю ситуацію, було проведено SWOT-аналіз. SWOT – це аналітичний метод у стратегічному плануванні, який класифікує фактори та явища за чотирма категоріями: Сильні сторони (Strengths), Слабкі сторони (Weaknesses), Можливості (Opportunities) і Загрози (Threats). Це проміжний етап між визначенням місії компанії та визначенням її цілей і завдань. Все робиться в наступному порядку (рис. 2.1):

1. Визначається основний напрямок розвитку підприємства (його місію).
2. Зважуються сили підприємства та оцінюється ринкова ситуація, щоб зрозуміти, чи зможе воно рухатися у зазначеному напрямку та яким чином це краще зробити (SWOT-аналіз).
3. Ставляться цілі з огляду на його реальні можливості.



Рисунок 2.1 – Послідовність виконання SWOT-аналізу

Джерело: складено автором

Використовуючи матрицю SWOT-аналізу розглянемо сильні та слабкі сторони ТОВ «Петриківка» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – SWOT-аналіз ТОВ «Петриківка»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - мотивація персоналу; - зацікавленість персоналу у збільшенні обсягів продажів; - ефективна збутова діяльність; - сприятливі для роботи умови. 	<ul style="list-style-type: none"> - слабкий вплив керівництва на ситуацію; - слабка комунікація між персоналом та керівництвом; - не достатня кваліфікація персоналу.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> - необхідність у придбанні харчових продуктів; - удосконалення інформаційних систем; - співпраця з іншими компаніями. 	<ul style="list-style-type: none"> - складна політична ситуація в країні; - збільшення цін на енергоносії та оренду приміщення; - велика конкуренція.

Джерело: складено автором

Таким чином, проведення SWOT-аналізу прояснює сильні та слабкі сторони досліджуваної компанії, а також ситуацію на ринку. Це дасть змогу підприємству обрати оптимальний шлях розвитку, уникнути ризиків та максимально ефективно використати наявні ресурси, використовуючи можливості, які пропонує ринок.

Тому керівництву ТОВ «Петриківка» можна поради підтримувати добрі стосунки з персоналом. В умовах кризи особливо важливо стежити за рівнем кваліфікації працівників, якщо потрібен новий підхід до маркетингового плану магазину. Як захід зі скорочення витрат, можливо, варто частково відмовитися від надлишкових орендованих площ, наприклад, від частини складу, і доцільно змінювати місце розташування, де орендна плата нижча, оскільки поінформованість покупців знизиться, і ТОВ «Петриківка» не зможе витримати конкуренцію, яка зараз зростає.

Метод причинно-наслідкової діаграми («риб'ячий скелет») використовується для постійного розвитку та вдосконалення продукції.

Діаграма Ісікави – це інструмент, який забезпечує системний підхід до виявлення реальних причин проблеми. Для ефективного вирішення проблеми, про яку йде мова, необхідно забезпечити методи вивчення, візуалізації та пошуку її реальних причин. Діаграма дозволяє в простій і доступній формі систематизувати всі потенційні причини виникнення проблем, виділити найважливіші з них і провести порівняльне дослідження першопричин.

Згідно з відомим принципом Парето, з багатьох потенційних причин (причинних факторів за Ісікавою), що призводять до проблеми (результату), необхідно виділити дві-три найважливіші і організувати їх дослідження. Для цього потрібно зробити наступне:

- зібрати та систематизувати всі причини, які прямо чи опосередковано впливають на досліджувану проблему;
- розподілити ці причини на смислові та причинні блоки;
- провести сортування всередині кожного блоку;

- проаналізувати отриману схему (рис. 2.2.).

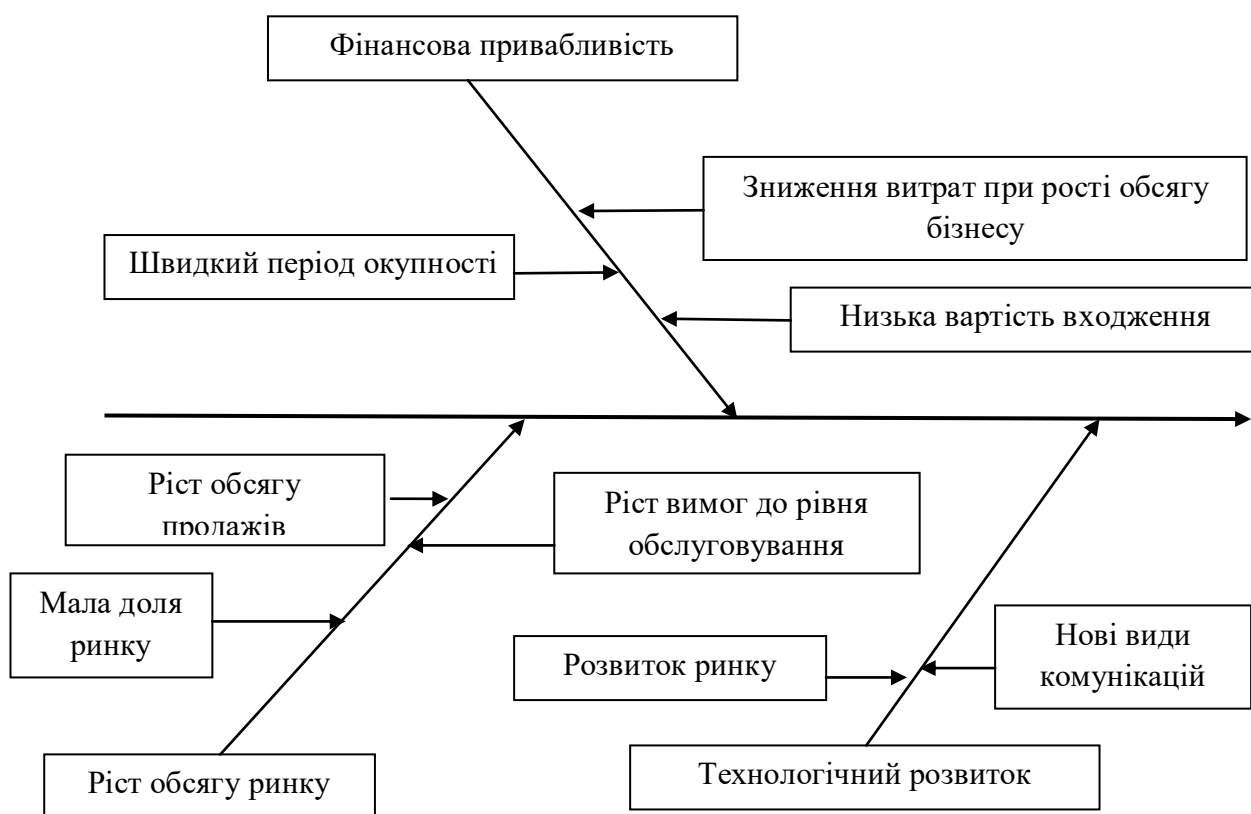


Рисунок 2.2 – Причинно-наслідкова діаграма Ісікави

Джерело: складено автором

ТОВ «Петриківка» дбає про стабільний колектив і робить все можливе, щоб зменшити кількість звільнень, оскільки плинність кадрів призводить до багатьох економічних втрат, пов'язаних з робочим місцем. Як правило, працівники, які планують покинути компанію, знижують свою продуктивність праці через зміну орієнтації в роботі.

Плинність кадрів може розглядатися як позитивне явище, що розширює компетенції працівників та підвищує їхню адаптаційну здатність, або як негативне явище, що призводить до порушення бізнес-процесів, зниження якості трудових ресурсів та гуманітарних проблем.

Тому під плинністю кадрів розуміють звільнення працівника з досліджуваного підприємства за власним бажанням або з ініціативи керівництва. Крім того, виділяють демографічну мобільність людських

ресурсів, тобто рух працівників у зв'язку зі зміною потреб виробництва з віком.

Корисною діагностичною моделлю для визначення потреби в змінах та оцінки їх масштабів є модель Надлера-Ташмана. Ця модель визначає взаємопов'язані та взаємозалежні ключові сфери організації стосовно запропонованих змін:

- завдання, які необхідно виконати;
- структури та системи (формальні та неформальні);
- організаційна культура;
- персонал (їхні стосунки та взаємодія).

Таблиця 2.2 – Модель Надлера-Ташмана для ТОВ «Петриківка»

Компоненти	Поточний стан	Бажаний стан
Задача	Мережа магазинів роздрібної торгівлі	Збільшення обсягів продажів товарів, ріст системи подібних підприємств даної мережі
Організаційна структура	Компанія складається з торгових точок та керівного складу менеджерів	Поліпшити комунікацію між персоналом та керівним складом
Організаційна культура	Орієнтована на обслуговування покупців	Поліпшення обслуговування покупців за рахунок нових заходів
Персонал	Досвідчений, але недостатньо кваліфікований персонал	Висококваліфікований персонал, мотивований просування товару
Оточення	Оточення конкурентів	Окреме приміщення
Бачення		Збільшення обсягу продажу, зміна маркетингової програми та організаційної структури

Джерело: складено автором

Для цих факторів необхідно визначити не лише мету (бажану) та поточну ситуацію (як показано в таблиці), але й спільні (і неподілені) зони бачення, тобто бачення майбутнього, з яким погоджується більшість ключових працівників, на яких впливає проблема. Також необхідно враховувати ключові зовнішні фактори, які можуть мати значний вплив на організацію та цю зміну. Крім того, автори моделі підкреслюють важливу роль лідерів в управлінні змінами. Лідери відіграють ключову роль у формуванні спільного бачення майбутнього, реальної систематичної оцінки

неприйняттого статус-кво та шляхів його трансформації.

Отже, за результатами оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища виявлено, що у ТОВ «Петриківка» сильний вплив надають зовнішні чинники. Зокрема, це економічна криза, конкуренція та зниження рівня життя. Така ситуація становить сильну загрозу для підприємства.

В результаті можна порекомендувати керівництву ТОВ «Петриківка» налагодити добрі стосунки з персоналом. В умовах економічної кризи особливо важливо стежити за рівнем кваліфікації працівників, якщо потрібен новий підхід до маркетингового плану магазину. Як захід скорочення витрат, можливо, варто частково відмовитися від надлишкових орендованих площ, наприклад, від частини складу. Також недоцільно переходити до магазину з нижчою орендною платою, оскільки поінформованість покупців знизилася і ТОВ «Петриківка» наразі не може витримати зростаючу конкуренцію.

2.3 Аналіз ймовірності настання банкрутства ТОВ «Петриківка»

Організації, які виходять на український ринок і працюють на ньому, повинні звертати увагу на стабільність ринку. Для цього торгівельні компанії оцінюють ймовірність банкрутства та свою фінансову стійкість.

На практиці використовуються різні індикатори банкрутства, які часто є взаємопов'язаними. Для визначення ймовірності банкрутства рекомендується використовувати такі показники для оцінки діяльності торгівельної компанії:

- оборотність запасів;
- внутрішнє покриття витрат;
- управління прибутком;
- фінансова залежність;
- наявна ліквідність;
- автономія.

Коли виникає можливість банкрутства, першою подією є фінансова

криза, пов'язана зі стратегічними проблемами. За нею слідує фінансова криза, що характеризується структурними проблемами, кризою ліквідності та банкрутством. Зрештою, компанія стає банкрутом.

Спосіб прогнозування банкрутства полягає в математичному розрахунку фінансової стійкості у вигляді формул, розроблених українськими та зарубіжними економістами. Розглянемо основні методи.

З методів, що використовуються в зарубіжній практиці для визначення ймовірності банкрутства, найбільш актуальною для нас є п'ятифакторна математична модель Альтмана, розроблена за допомогою множинного дискримінантного аналізу. Ця модель розраховується за допомогою наступного рівняння:

$$X = 1,2K_o + 1,4P_n + 3,3P_o + 0,6P_p + 0,99B, \quad (2.1)$$

де: K_o – обіговий капітал; P_n – нерозподілений прибуток; P_o – операційний прибуток; P_p – позикові пасиви; B – виторг.

Залежно від значення X проводиться оцінка ймовірності настання банкрутства:

- якщо $X > 2,99$, то ймовірність банкрутства є нікчемною;
- якщо $2,675 < X < 2,99$, то ймовірність банкрутства невелика;
- якщо $X = 2,675$, то ймовірність банкрутства дорівнює 0,5;
- якщо $1,81 < X < 2,675$, то ймовірність банкрутства велика;
- якщо $X < 1,81$, то ймовірність банкрутства дуже велика.

Точність моделі складає 95% для прогнозу на один рік і 83% для прогнозу на два роки, що знижується зі збільшенням числа років. Цю модель рідко використовують українські економісти, розглянемо її докладніше і зробимо висновок: чи можливе застосування для досліджуваного підприємства.

Розрахуємо можливість банкрутства ТОВ «Петриківка» (табл. 2.4).

Як очевидно з табл. 2.3, X-score становило 2,59 – 2021 рік, 2,30- 2022

рік та 2,83 – 2023 рік. Порівнюючи дані значення з оцінкою ймовірності банкрутства, можна побачити, що у 2023 та 2021 роках спостерігалася висока ймовірність банкрутства, а у 2022 р. вона була невелика. Ці зміни пов'язані зі збільшенням у 2022 році виручки, а також оборотного капіталу.

Таблиця 2.3 – Розрахунок вірогідності банкрутства ТОВ «Петриківка» за п'ятифакторною моделлю Альтмана

Показники		2021 рік	2022 рік	2023 рік
Обіговий капітал		1149631	957147	120616
Активи		3832114	2275625	1523600
Балансова вартість всіх зобов'язань		2850244	1570550	846976
Виторг		7133680	5038666	2748312
Прибуток до оподаткування		276795	28451	102081
Нерозподілений прибуток		276795	28451	101966
	К _о	0,3	0,42	0,08
	П _н	0,07	0,01	0,07
	П _о	0,07	0,01	0,07
	П _з	0,04	0,08	0,15
	В	1,86	2,21	1,8
X-score		2,59	2,83	2,30

Джерело: складено автором

Провівши аналіз за даною моделлю, можна зробити висновки про роки, в яких ТОВ «Петриківка» зазнавало високої ймовірності банкрутства. Однак ми дійшли висновку, що п'ятифакторна модель Альтмана має недолік: вона застосовна лише для підприємств, які котирують свої акції на фондовому ринку, тому що для них з'являється можливість отримати ринкову вартість власного капіталу.

Тепер перейдемо до оцінки банкрутства за моделлю У. Бівера, заснованої на п'яти індикаторах:

- 1) частка чистого оборотного капіталу активах;

- 2) коефіцієнт поточної ліквідності;
- 3) рентабельність активів;
- 4) питома вага позикових коштів у пасивах;
- 5) коефіцієнт Бівера (відношення суми чистого прибутку та амортизації до позикових коштів).

З таблиці 2.4 можна дійти висновку, що у ТОВ «Петриківка» в 2023 році нормативним значенням відповідає лише рентабельність активів (6,7 %).
Таблиця 2.4 – Розрахунок вірогідності банкрутства ТОВ «Петриківка» за моделлю У. Бівера

Показники	Звітні роки		
	2021	2022	2023
Активи	1 523 600	2 275 625	3 832 114
Необоротні активи	559 868	754 359	831 232
Амортизація	47 632	47 632	47 632
Власний капітал	1 523 600	2 275 625	3 832 114
Зобов'язання	846 976	1 570 550	2 850 244
Прибуток (збиток)	101 966	28 451	276 795
Частка чистого оборотного капіталу активах	0,08	-0,02	0,04
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,14	2,7	1,62
Рентабельність активів	6,7	1,3	7,2
Питома вага позикових коштів у пасивах	55,6	69,0	74,4
Коефіцієнт Бівера	0,18	0,05	0,11

Джерело: складено автором

За такими показниками, як коефіцієнт Бівера, коефіцієнт покриття активів власними оборотними коштами та коефіцієнт поточної ліквідності

високий рівень ймовірності банкрутства через п'ять років. За значенням фінансового ризику банкрутство очікується за рік. Дану модель можна використовувати у сфері економіки, тому що у цієї моделі відсутній результативний показник, виникають складнощі при інтерпретації підсумкового значення.

Далі перейдемо до моделі Конана - Голдера, що дозволяє оцінити платоспроможність досліджуваного підприємства. Ця модель будується з методу Альтмана:

$$X = 0,16Y_1 - 0,22Y_2 + 0,87Y_3 + 0,10Y_4 - 0,24Y_5, \quad (2.2)$$

де Y_1 – ставлення коштів і дебіторську заборгованість до валюти балансу; Y_2 - ставлення власного капіталу та довгострокових пасивів до валюти балансу; Y_3 - відношення витрат з обслуговування позик (або ціна позикового капіталу) до виручки від реалізації (після оподаткування); Y_4 – відношення витрат на оплату праці до доданої вартості (собівартість – вартість сировини, енергії, послуг сторонніх організацій); Y_5 – відношення прибутку до виплати відсотків та податків (балансовий прибуток) до позикового капіталу. Ймовірність затримки платежів підприємствами, що мають різні значення X , можна подати у вигляді шкали (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Вірогідність затримки платежів

X	0,21	0,048	0,02	-0,026	-0,068	-0,087	-0,107	-0,131	-0,164
Вірогідність затримки платежів	100	90	80	70	60	50	40	30	20

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз даних ТОВ «Петриківка» з метою оцінки її платоспроможності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка платоспроможності за моделлю Конона - Голдера

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1	2	3	4
Короткострокові фінансові вкладення	6	6	3
Дебіторська заборгованість	195 549	428 491	1 589 827
Грошові кошти	25 261	3 343	1 253
Власний капітал	676 624	705 075	981 870
Довгострокові зобов'язання	3 860	1 006 431	998 993
Відсотки по кредитах	78 905	80 093	122 175
Зобов'язання з оплати праці	155 165	249 006	330 601
Загальна сума зобов'язань	846 976	1 570 550	2 850 244
Виторг від реалізації товарів	846 976	1 570 550	2 850 244
Прибуток	34 710	54 642	302 150
Ставлення коштів і дебіторську заборгованість до валюти балансу	0,14	0,19	0,42
Ставлення власного капіталу та довгострокових пасивів до валюти балансу	0,45	0,75	0,52
Відношення ціни позикового капіталу до виручки від реалізації	0,05	0,04	0,03
Відношення витрат на оплату праці до доданої вартості	-26,7	4,56	1,09
Відношення прибутку до виплати відсотків та позикового капіталу	0,04	0,03	0,11
X-score	-2,76	0,28	-0,07

Джерело: складено автором

Порівнюючи значення X з табл. 2.6 з нормативними показниками, можна зрозуміти, що 2021 року ймовірність затримки платежів становила 10 %, 2022 – 100 %, але у 2023 року ймовірність затримки була 50 %. Згрупуємо тепер отримані нами результати ймовірності банкрутства за перерахованими моделями (табл. 2.7).

Як видно з таблиці 2.7, в оцінці ймовірності банкрутства ТОВ «Петриківка» за різними моделями вийшли розбіжності. Це пов'язано насамперед із різними факторами, які використовуються при складанні моделі.

Таблиця 2.7 – Зведена оцінка вірогідності банкрутства ТОВ «Петриківка»

Модель	Оцінка вірогідності банкрутства		
	2021	2022	2023
Модель Конона – Голдера оцінки платоспроможності	10 %	100 %	50 %
Моделлю У. Бівера, де нормативне значення не менше 0,17	0,18 %	0,05 %	0,11 %
П'ятифакторна модель Альтмана	35-50 %	15-20 %	35-50 %

Джерело: складено автором

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що у 2023 році:

- на основі моделі Конана-Голдера ймовірність банкрутства становить 50%;
- коефіцієнт Бівера становив 0,11;
- оцінка ймовірності банкрутства за п'ятьма факторними моделями Альтмана становить від 35 до 50 %.

Порівнюючи отримані результати, можна дійти висновку, що методики оцінки банкрутства мають як свої плюси, і мінуси, а отже це дозволяє ефективно оцінити можливості банкрутства ТОВ «Петриківка» та запобігти цьому факту, для продовження діяльності мережі роздрібних магазинів торгівельної марки «Петриківка» працювати ефективно з отриманням відповідного прибутку.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПЕТРИКІВКА»

3.1 Обґрунтування методів антикризового управління для покращення фінансового стану підприємства

Мобілізація методів антикризового управління для покращення фінансового стану підприємства – це систематизація пріоритетних напрямів, форм, методів, засобів, інструментів, правил і прийомів використання ресурсного, науково-технічного, виробничого та збутового потенціалу підприємства з метою вирішення поставлених завдань економічно ефективним способом та утримання конкурентних переваг [23, с.52].

Фактори, з яких складається стратегія, можна розділити на дві групи. (рис.3.1).



Рисунок 3.1 – Фактори, формуючі стратегію

Джерело: складено автором

Формально стратегія є різновидом управлінського документа і може бути представлена у вигляді графіків, таблиць, описів тощо.

За змістом стратегія – це модель дій та інструмент досягнення цілей організації.

Відправною точкою для створення методів антикризового управління компанією є, перш за все, усвідомлення керівництвом неможливості покладатися на традиційну політику для збереження і зміцнення позицій компанії. На формування стратегії, окрім потенціалу організації, впливає низка факторів, найважливішими з яких є місія та цілі організації, ринкова кон'юнктура, конкурентні переваги, корпоративна культура, товари, що продаються, а також рівень компетентності та напористості вищого керівництва.

Стратегія організаційного розвитку формулюється в процесі стратегічного планування, що здійснюється на підприємстві. Як правило, вона включає в себе вибір конкретних ринкових зон, на які має бути орієнтоване підприємство, визначення ресурсів і видів ресурсів, які будуть використовуватися, складання переліку технологій, які будуть використовуватися, вибір методів, секторів і напрямків майбутньої діяльності, а також видів товарів, які будуть продаватися. Усе це разом формує стратегію організації.

Знання та використання основних принципів планування та управління є необхідною умовою для розробки стратегії розвитку підприємства. Різні автори, описуючи основні принципи стратегічного планування, сходяться на думці, що вибір місії та цілей організації є відповідальним рішенням у стратегічному плануванні [20, с.126]. Місія та цілі слугують орієнтирами для всіх наступних етапів планування і водночас накладають певні обмеження на напрями діяльності організації при аналізі варіантів розвитку.

При розробці методів антикризового управління для компаній характерні наступні цілі:

- збільшення частки ринку;

- покращення та стабілізація позиції на ринку;
- покращення репутації клієнтів;
- розширення асортименту та підвищення якості продукції;
- забезпечення належної реклами;
- використання наявного досвіду, навичок і технологічних розробок у виробництві нових продуктів;
- забезпечення хороших мереж розподілу;
- максимально задовольняти вподобання та потреби покупців.

Місія ТОВ «Петриківка»: «Ми створюємо приємні умови для придбання якісних товарів». На основі SWOT-аналізу проведеному у другому розділі бакалаврського дослідження можна визначити наступні стратегічні цілі ТОВ «Петриківка»:

- утримувати лідируючі позиції на ринку роздрібної торгівлі продуктами харчування в Запоріжжі;
- максимально раціонально використовувати наявні ресурси для зменшення впливу економічної кризи на діяльність організації
- підвищувати рівень якості пропонованих продуктів;
- створити ідеальні умови для покупців при придбанні товарів;
- постійно працювати над впровадженням нових і більш ефективних технологій;
- захищати існуючих та потенційних споживачів від товарів-замінників і, в цілому, від продукції конкурентів.

У зв'язку з цим, керівництво «Петриківки» повинно будувати свою діяльність на наступних принципах:

- постійно підвищувати престиж, репутацію та конкурентоспроможність підприємства як на ринку збуту товарів, так і на ринку реклами;
- планувати свою діяльність з урахуванням навіть найменших змін у ринковому середовищі;
- враховувати зміни в законодавстві;

- визнати виконання вимог та побажань покупців головним завданням керівництва та кожного працівника;

- удосконалювати технічні процеси шляхом пропонування науково-технічних рішень, оновлення технічного обладнання та розвитку ресурсо- та енергозберігаючих технологій;

- підвищувати ефективність управління торгівлею на основі аналізу результативності та ефективності існуючих бізнес-процесів;

- розвивати корпоративну культуру, засновану на відкритості, довірі та співпраці.

Масштаби продажів та жорстка конкуренція на ринку роздрібно́ї торгівлі продуктами харчування, особливо в складних економічних умовах, вимагають формування політики розвитку бізнесу з довгостроковою перспективою.

Мережа супермаркетів «Петриківка» є беззаперечним лідером ринку і робить значний внесок у розвиток профільного ринку. Петриківка є «точкою відліку» для конкурентів, які атакують, імітують або уникають Петриківку. Звичайно, як компанія-лідер, «Петриківка» має у своєму розпорядженні багато можливих стратегій, найбільш природною з яких, і такою, що демонструє відповідальність лідера, є пошук нових споживачів для своєї продукції, просування нових способів використання існуючих товарів або збільшення одноразового споживання продукції.

Стратегії, спрямовані на збільшення глобального попиту на продукт. Однак, навіть якщо компанія працює дуже добре і має внутрішній потенціал для зростання, не можна ігнорувати умови для використання цього потенціалу – зовнішнє середовище. Наразі ринок роздрібно́ї торгівлі продуктами харчування в Запоріжжі стикається з наступними проблемами:

- економічна нестабільність через війну в країні;
- зниження загального обсягу роздрібного товарообігу,
- зниження обсягу продажів на душу населення та зниження обсягу продажів торгових закладів;

- зменшення інвестицій в основний капітал для розвитку сектору роздрібною торгівлі;
- зниження споживчих настроїв населення;
- зниження доходів споживачів і, як наслідок, орієнтація на заощадження (часткова переорієнтація на ринки та ярмарки);
- поступове зниження прибутковості підприємств роздрібною торгівлі через посилення конкуренції;
- зростання вимог споживачів до якості обслуговування в мережевих магазинах.

Наведені вище міркування роблять стратегію розширення первинного попиту неефективною і дуже ризикованою. Окрім ризику втрати існуючих клієнтів через посилення конкуренції в галузі, загальний обсяг продажів також може знизитися через нестабільну економічну ситуацію та загальне падіння доходів населення.

Тому найбільш раціональним варіантом дій для ТОВ «Петриківка» в поточній ситуації є збереження та зміцнення вже досягнутих лідерських позицій. Це оборонна стратегія, основною метою якої є збереження частки ринку від найбільш небезпечних конкурентів.

3.2 Економічна ефективність розроблених заходів

Основною метою оборонної стратегії є збереження конкурентних переваг і зміцнення позицій компанії.

Будь-яка компанія може бути атакована новими учасниками, які бажають вийти на ринок, або стати конкурентами існуючих компаній, які бажають зміцнити свої позиції. Мета оборонної стратегії – зменшити ризик нападу конкурентів, протидіяти атакам з мінімальними втратами і змусити нападників переключитися на боротьбу з іншими конкурентами. Оборонні стратегії не посилюють конкурентну перевагу компанії, але дозволяють їй зберегти конкурентну перевагу і захистити свою конкурентну позицію. Існує

два основних типи оборонних стратегій. Вони спрямовані на запобігання можливим атакам і на демонстрацію здатності до відплати.

У першому випадку дуже поширеним є тип оборонної стратегії, який запобігає наступальним діям супротивника. Для цього керівництво повинно розмістити різні перешкоди на шляху потенційних нападників. Для цього потрібно наступне:

- розширення асортименту. Це зменшить ймовірність виходу на ринок конкурентів, які дотримуються стратегії диференціації;

- додавання до асортименту товарів з нижчою ціною, щоб зменшити ризик атак, пов'язаних зі зниженням цін;

- покращити свою кадрову політику та найняти компетентних спеціалістів, які зможуть розвинути її ключові компетенції та можливості. Таким чином, ТОВ «Петриківка» зможе отримати перевагу над конкурентами, які хочуть використовувати експертизу як інструмент конкурентної боротьби;

- розширити спектр додаткових послуг (доставка, пакування, безкоштовна упаковка) та покращити якість існуючих послуг (прискорення обслуговування покупців, оптимізація викладки товарів у торговому залі).

- пропонувати знижки та безкоштовні зразки продукції споживачам з низьким рівнем лояльності до бренду. Акції, конкурси та призи. Запропоновані заходи вдосконалення фінансового стану ТОВ «Петриківка» наведено в Додатку В. Ці заходи сприяють підвищенню лояльності споживачів:

- повідомлення про намір знизити ціни;

- вимагання проведення офіційних перевірок якості та безпеки товарів конкурентів. Така тактика допомагає затримати поширення на ринку нових товарів, що продаються конкурентами;

- пропонування дистриб'юторам та агентам додаткових знижок або кращих умов оплати для оптових замовлень, щоб відбити у них бажання укладати контракти з іншими постачальниками. Якщо компанія має

ексклюзивний доступ до певних каналів дистрибуції, конкуренти будуть змушені шукати альтернативні канали.

Ці та інші дії не тільки посилюють конкурентоспроможність командної організації, але й змушують конкурентів «стріляти по рухомих мішенях», тобто впливати на компанію в умовах, що постійно змінюються. Такі дії, які здійснює компанія «Петриківка», вимагають від конкурентів великого терпіння, надійної ресурсної бази та високого рівня організаційної міцності компанії.

Конкуренти не матимуть жодного уявлення про те, до чого вони повинні готуватися завтра, а невідомість завжди викликає у них щонайменше занепокоєння і змушує прораховувати всі можливі варіанти розвитку подій. Як відомо, нічого доброго з тривалого періоду напруженості та напруження не вийде. Рано чи пізно опоненти почнуть діяти необдуманно, намагаючись «вгадати», як розвиватимуться події.

Однак збереження статус-кво недостатньо. Хороша оборонна стратегія означає швидке реагування на зміни в галузі та активні дії проти потенційних агресорів. Активний захист завжди кращий за пасивний. ТОВ «Петриківка» повинно мобілізувати всі свої ресурси і зосередитися на довгостроковій перспективі використання методів антикризового управління.

Для того, щоб розрахувати економічну ефективність заходів, розроблених відповідно до обраного методу антикризового управління, необхідно оцінити ефективність кожного заходу окремо. Цей процес, формалізований в ході дослідження і заснований на літературних джерелах [8], представлений нижче. Звернемося до конкретного прикладу, щоб проаналізувати етапи процесу більш детально. Так, як останнім часом в мережі «Петриківка» з'явилися ще й готові вироби у вигляді салатів, котлет та інших готових страв, досліджуване підприємство може вирішити організувати захід з розширення асортименту своєї продукції і з цією метою почне виробництво молочних коктейлів.

Розрахуємо орієнтовні витрати на реалізацію цього заходу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Загальні витрати на місяць на реалізацію заходів з розширення асортименту продукції підприємства

Витрати	Кількість на один продукт, од. вим.	Кількість на місяць, од. вим.	Ціна, грн.	Загальна вартість, грн.
Блендер	1 штука	1 штука	3 000,00	3 000,00
Асортимент солодких сиропів (пляшка 375мл)	25 мл	0,025 л x 30 ч x 30 днів = 22,5 л	265,00	5963,00
Молоко 3,2% (літр)	150 мл	0,15 л x 20 ч x 30 днів = 90 л	39,00	3 510,00
Молоко 1 % (літр)	150 мл	0,15 л x 10 ч x 30 днів = 45 л	37	1 665,00
Вершки збиті (упаковка 250 мл)	10 мл	0,01 л x 30 ч x 30 днів = 9 л	155,00	1 395,00
Банани (кг)	50 г	0,05 кг x 30 ч x 30 днів = 45 кг	69,00	3 105,00
Ягода заморожена (кг)	20 г	0,02 кг x 15ч x 30 днів = 9 кг	180,00	1 620,00
Ананас консервований (кг)	20 г	0,02кг x 15 ч x 30 днів = 9 кг	150,00	1 350,00
Трубочки пластикові (штук)	1 штук	1000 штук	0,50	500,00
Стакани пластикові (штук)	1 штук	1000 штук	1,50	1 500,00
Салфетки (штук)	1 штук	1000 штук	0,50	500,00
Робота продавця (час)		240 год.	54,00	12 960,00
Всього				37 068,00

Джерело: складено автором

За розрахунками в середньому за один день буде реалізовано 30 коктейлів за один день, отже за місяць можемо реалізовувати понад 900 коктейлів. Об'єм одного стакану дорівнює 250 мл (150 мл молока, 50 г банана, 25 мл солодкого сиропу; ягоди, ананас та збиті вершки за смаком.) Місячні витрати на виробництво солодких коктейлів з врахуванням

заробітної плати продавця складе 37 068,00 грн. Виходячи з цього порахуємо середню собівартість одиниці продукції:

$$37\,068,00 / 900 = 41,19 \text{ грн.}$$

Щоб мати можливість отримання прибутку від продажу нового продукту магазину треба продавати його за ціною, що перевищує собівартість. В середньому молочні коктейлі коштують 70 грн. Отже, досліджувана установа може встановити ціну на рівні 60 гривень, що забезпечить торгову націнку на рівні майже п'ятдесяти відсотків. Визначимо ефективність витрат відносно рівня реалізованого продукту протягом місяця. Для цього розрахуємо наступні показники:

$$1). V_T = C \times O_{\text{пр}}, \quad (3.1)$$

де, V_T – виторг, C – ціна, $O_{\text{пр}}$ – обсяг продажів.

$$60 \text{ грн.} \times 900 \text{ порцій} = 54\,000 \text{ грн.}$$

$$2) ЧП = ВР - С - Ппр, \quad (3.2)$$

де, $ЧП$ – чистий прибуток, V_T – виторг, C – собівартість, $Ппр$ – податок на прибуток.

$$\text{Собівартість} = 41,19 \times 900 = 37\,071,00 \text{ грн.}$$

$$\text{Прибуток до оподаткування} = 54\,000,00 - 37\,071,00 = 16\,929,00 \text{ грн.}$$

$$Ппр = 16\,929,00 \times 18\% = 3\,047,22 \text{ грн.}$$

$$54\,000 - 37\,071,00 - 3\,047,22 = 13\,881,78 \text{ грн.}$$

$$3) R = ЧП : C \times 100\%, \quad (3.3)$$

де, R – рентабельність продукції.

$$13\,881,78 : 37\,071,00 \times 100\% = 37,45\%$$

$$4) R_p = \text{ЧП} : \text{Вт} \times 100\%, \quad (3.4)$$

де, R_p - рентабельність продажів.

$$13\,881,78 / 54\,000 \times 100\% = 25,71\%$$

$$5). C_o = \text{Ін} : \text{Пгр/пер} , \quad (3.5)$$

де, C_o - строк окупності, Ін – інвестиції, Пгр/пер – грошовий потік за один період.

$$C_o = 37\,071,00 : 54\,000 = 0,69$$

Таким чином, строк окупності даного проекту складе 0,6 – тобто приблизно три тижні.

Отже, за допомогою розрахованих вище показників можна зробити висновок про високу ефективність розробленого заходу. При терміні окупності який становить близько двадцяти днів, це означає, що фінанси, вкладені у виробництво коктейлів, в повному обсязі повернуться ще до завершення одного місяця, тобто терміну відведеного на реалізацію проекту. Показники рентабельності продукції та продажів досить високі, незважаючи на те, що встановлена на підприємстві ціна навіть нижча від середньо ринкової. Це означає, що у перспективі є можливість підвищення ціни (отже, і показника рентабельності) і підвищення ефективності виробництва товару. Однак для цього, безумовно, буде необхідно розглядати динаміку продажів продукту та враховувати деякі інші фактори. Внутрішня норма прибутковості становить 37,45 %, отже проект ефективний.

З цього розрахунку можна дійти висновку про доцільність застосування розробленої стратегії. Це дозволить оцінити всі грошові потоки у проекті, і навіть термін повернення вкладених інвестицій. Таким чином, розроблена стратегія розвитку ТОВ «Петриківка» дозволить зберегти позиції на ринку та зміцнити їх.

ВИСНОВКИ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Досліджено теоретичні засади антикризового управління, розкрито зміст його поняття. Антикризове управління визначається як управління, «спрямоване на попередження можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності українських підприємств і забезпечення їх стабільного та успішного господарювання, спрямованого на розширення відтворення на сучасній основі з опорою на власні накопичення». Основною метою антикризового управління є визначення різноманітних обсягів фінансових ресурсів, капіталу та резервів в основі планування фінансових показників та відповідних напрямів їх витрачання у плановому періоді.

2) Розглянуто форми, методи та принципи антикризового управління.

Існує чотири форми антикризового управління відповідно до стадій кризового процесу:

- антикризове управління як інструмент періоду стабільного розвитку та поточного управління
- управління нестабільністю виробництва включає управління підприємствами в умовно стабільному та нестабільному стані;
- антикризове управління – це управління підприємством у стані банкрутства;
- управління процедурою неплатоспроможності – це, по суті, проведення процедур неплатоспроможності, що здійснюються призначеними (зовнішніми або конкурсними) керуючими.

Важливою особливістю антикризового управління є те, що методи антикризового управління можуть бути використані для того, щоб надати компанії імпульс для подальшого розвитку, а не для нормалізації існуючої кризової ситуації.

3) Обґрунтовано етапи розробки антикризової стратегії. При впровадженні успішної стратегії слід звернути увагу на те, як сприймаються зміни, які сили чинять опір і який курс дій слід обрати. Незалежно від типу, характеру або змісту змін, опір має бути мінімізований або усунутий. На етапі реалізації антикризової стратегії топ-менеджмент може вносити зміни до плану впровадження нової стратегії, якщо цього вимагають нові обставини. Завершальним етапом управління антикризовою стратегією є оцінка та управління реалізацією стратегії. Цей етап має на меті визначити, наскільки реалізація стратегії дозволила організації досягти поставлених цілей.

4) Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Петриківка» та його місце в структурі економіки України. ТОВ «Петриківка» це одна з популярних продуктових мереж, що працює у форматі магазинів біля дому. У 2008 році було відкрито перший магазин торгової мережі «Петриківка». З того часу мережа активно розвивається і зараз налічує понад 150 магазинів у містах по всій Україні.

5) Проведено оцінку факторів внутрішнього та зовнішнього середовища торговельного закладу. Ключовими особливостями зовнішнього середовища ТОВ «Петриківка» є: складність зовнішнього середовища – кількість факторів, з якими доводиться мати справу магазину, і рівень мінливості кожного з них; взаємозалежність факторів зовнішнього середовища: гнучкість середовища – швидкість змін, що відбуваються в оточенні торгової мережі. Середовище, в якому працюють сучасні торговельні мережі, змінюється з постійно зростаючою швидкістю. Адаптивність до зовнішнього середовища може бути високою в одних частинах організації і низькою в інших. У дуже мінливому середовищі організаціям і відділам доводиться покладатися на більшу кількість різноманітної інформації для прийняття ефективних рішень; невизначеність середовища – це взаємозв'язок між кількістю інформації, яку має організація про своє середовище, і рівнем її впевненості в точності цієї інформації.

Щоб зберегти свої позиції на ринку у воєнний час ТОВ «Петриківка» має дотримуватися наступних правил: підвищувати конкурентоспроможність та знаходити власну клієнтську нішу за допомогою агресивної рекламної політики; розробляти нові маркетингові програми.

б) Проаналізовано ймовірність настання банкрутства ТОВ «Петриківка». На основі моделі Конана-Голдера ймовірність банкрутства становить 50%; за моделлю Бівера коефіцієнт становив 0,11; оцінка ймовірності банкрутства за п'ятьма факторними моделями Альтмана становить від 35 до 50 %.

Порівнюючи отримані результати, можна дійти висновку, що методики оцінки банкрутства мають як свої плюси, і мінуси, а отже це дозволяє ефективно оцінити можливості банкрутства ТОВ «Петриківка» та запобігти цьому факту, для продовження діяльності мережі роздрібних магазинів торгівельної марки «Петриківка» працювати ефективно з отриманням відповідного прибутку.

7) Розроблено рекомендації щодо удосконалення методів антикризового управління ТОВ «Петриківка». Найбільш раціональним варіантом дій для ТОВ «Петриківка» в поточній ситуації є збереження та зміцнення вже досягнутих лідерських позицій. Це оборонна стратегія, основною метою якої є збереження частки ринку від найбільш небезпечних конкурентів. Для поліпшення фінансового стану з отриманням додаткового прибутку запропоновано розширення асортименту. Це зменшить ймовірність виходу на ринок конкурентів, які дотримуються стратегії диференціації; додавання до асортименту товарів з нижчою ціною, щоб зменшити ризик атак, пов'язаних зі зниженням цін; покращити свою кадрову політику та найняти компетентних спеціалістів, які зможуть розвинути її ключові компетенції та можливості. Таким чином, ТОВ «Петриківка» зможе отримати перевагу над конкурентами; розширити спектр додаткових та покращити якість існуючих послуг; пропонувати знижки та безкоштовні зразки продукції споживачам з низьким рівнем лояльності до бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. - 2016. – № 1. – С. 161-170. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25.
2. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2016. – 232 с.
3. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник / В.І. Борзенко – Х.: Видавництво Іванченка І С., 2016. – 232 с.
4. Ватченко Б. С. Дослідження методів антикризового управління підприємства. / Б.С. Ватченко, Р.С. Шаранов Актуальні проблеми сучасної науки: матеріали ХХІХ міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 30 квітня 2018. – С. 41-44.
5. Воронкова Т. Є. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / Т.Є. Воронкова, К. В. Грищук // Економічна наука. Економіка та держава. – 2017. – № 5. – С. 82-84.
6. Глущенко С. В. Антикризове управління на підприємстві: фінансово-організаційні аспекти. Конспект лекцій: навч. посіб. / С. В. Глущенко, С. В. Івахненков. – Київ : НаУКМА, 2020. – 92 с.
7. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством / С. В. Грибан // Ефективна економіка. – 2018. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/=2467>.
8. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2019. № 2. – С. 4-10.
9. Єпіфанова І. В. Сутність антикризового управління підприємства / І.В. Єпіфанова // Економіка та суспільство. Економіка та управління підприємствами. – 2016. – Вип. № 2. – С. 265-269.
10. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове

управління підприємством» / А. В. Ковалевська ; ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 140 с.

11. Коваленко О. В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. – 2021. – Вип. 8. – С.107-114.

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

13. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник / І.О. Кульчій. – Полтава: ПолтНТУ, – 2016. – 120 с.

14. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах / Г. В. Кузнецова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. Випуск № 62. – С. 312-319.

15. Кушнір Н. Б. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах / Н.Б. Кушнір, Д.С. Войтович./ Ефективна економіка. – 2016. – №5. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?=1&z=4954>

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

17. Морозов Є. Ю. Антикризові заходи в системі управління підприємством. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2018. № 3. – С. 114-120.

18. Офіційний сайт ТОВ «Петриківка». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://petrykivka.ua/>

19. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища / Романяк Г. М. // Наукові записки. – 2016. – №1. – С. 235 – 239.

20. Смерічевський С. Ф. Антикризове управління підприємством:/

С.Ф. Смерічевський, І.В.Кривов'язюк. // навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ: Видавничий дїм «Кондор», – 2020. – 396 с.

21. Старинець О. Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємством / О. Г. Старинець // Регіональна економіка та управління. – 2017. – № 3(16). – С. 87-92.

22. Стешенко О. Д. Антикризове управління в умовах пандемії / О.Д. Стешенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент і маркетинг. – 2020. – № 70-71. – С. 75-82.

23. Тимошенко М. В. Ідентифікація ризиків та особливості антикризового управління в умовах війни. / М.В. Тимошенко, В.А. Петров. Підприємництво і торгівля: тенденції розвитку : матеріали 5-ої міжнар. наук.-практ. конф., Одеса: ДУ «Одеська політехніка», – 2022. С. 52-54.

24. Шаранов Р.С. Алгоритм антикризового управління підприємства. Центрально-український науковий вісник. Економічні науки. – 2021. № 6(39), [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\). С.288-296](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39). С.288-296).



Рис. 1 - Концепція антикризового управління підприємством

Додаток Б

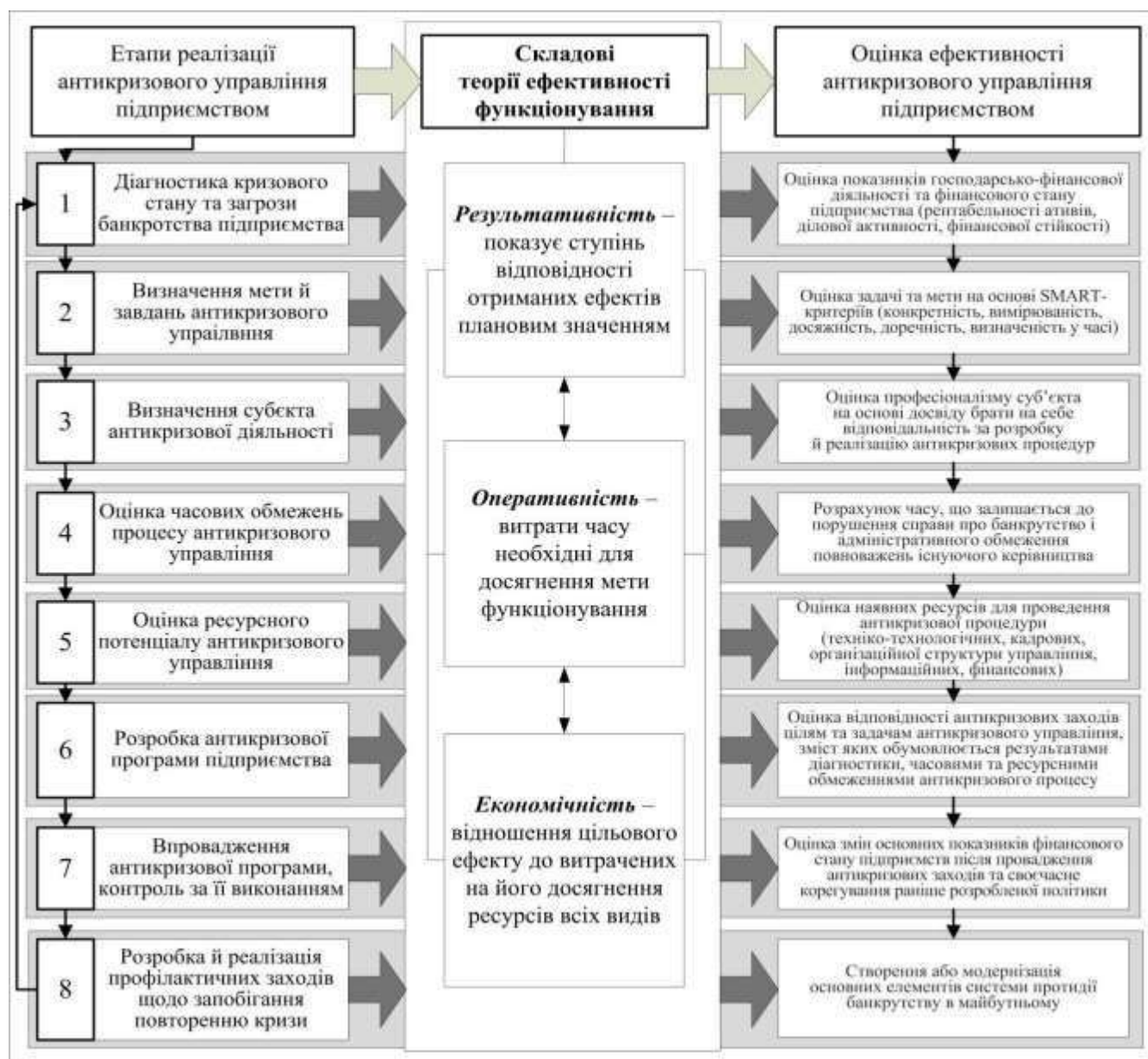


Рис. 2 - Оцінка ефективності антикризового управління підприємством на основі теорії ефективності

Додаток В

Запропоновані заходи вдосконалення фінансового стану

Заходи	Активи	Капітал	Зобов'язання	Доходи	Витрати	Грошовий потік
Проведення рекламних акцій		-		-		НПП
Застосування системи знижок		-	-		-	НПП
Знаходження нових ринків збуту		-	-		-	НПП