

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHUYA 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 «Організація антикризового управління у ТОВ «БОНУМ ГРУП»»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

"Organization of crisis management in BONUM GROUP LLC"

Виконала: студентка 4 курсу, групи 6.0739,
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент організацій та адміністрування

О.М. Поліщук

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, к.е.н.

Шишкін В.О.

Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, к.н.держ.упр.

Онищенко О.А.

Запоріжжя
2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
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

В.о. завідувача кафедри

к.е.н., доц. Павлюк Т.С.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

1. Тема роботи: Організація антикризового управління у ТОВ «БОНУМ ГРУП»

керівник роботи : Шишкін В.О.

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

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

3. Вихідні дані до роботи джерела Інтернет, спеціалізована література, періодичні видання, матеріали науково-практичних конференцій з досліджуваних питань, а також дані статистичної звітності підприємства ТОВ «БОНУМ ГРУП»

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. РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність антикризового управління підприємством; 1.2 Аналіз методів оцінювання ефективності антикризового управління діяльністю підприємства; 1.3 Стратегічний підхід до антикризового управління підприємством.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «БОНУМ ГРУП» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальна характеристика підприємства; 2.2 Оцінка ефективності управління фінансово-економічним станом ТОВ «БОНУМ ГРУП»; 2.3 Стратегічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства. РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «БОНУМ ГРУП» –

складається з 2 підрозділів: 3.1 Визначення ймовірності банкрутства підприємства; 3.2 Розробка системи антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності ТОВ «БОНУМ ГРУП».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	20.02.2023 р.	20.02.2023 р.
2	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	20.03.2023 р.	20.03.2023 р.
3	Шишкін В.О. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	24.04.2023 р.	24.04.2023 р.

6. Дата видачі завдання 20.02.2023 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	лютий	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	березень	виконано
5	Виконання розділу 1	березень	виконано
6	Виконання розділу 2	квітень	виконано
7	Виконання розділу 3	травень	виконано
8	Формулювання висновків	червень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	червень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	червень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ О.М. Поліщук

Керівник роботи _____ В.О. Шишкін

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Організація антикризового управління ТОВ «БОНУМ ГРУП»» 60 сторінок, 9 таблиць, 5 рисунків, 1 додатків. Перелік посилань нараховує 20 найменувань.

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає тому, що завдяки швидкому розвитку технологій та зростанню глобалізації, бізнес-середовище зазнає значних змін, що може призвести до кризових ситуацій на підприємствах.

Метою кваліфікаційної роботи є розгляд оцінки ефективності та стратегічного підходу антикризового управління на підприємствах, визначення можливостей і доцільності їх застосування для ТОВ «БОНУМ ГРУП».

Об'єктом дослідження є процеси організації системи антикризового управління на підприємстві.

Предметом дослідження є антикризове управління на підприємстві ТОВ «БОНУМ ГРУП».

Інформаційну основу кваліфікаційної роботи складають наукові дослідження з менеджменту та економіки, монографії, статті вітчизняних авторів, практичні матеріали та офіційні статистичні дані, а також ресурси Інтернету. Для представлення цієї інформації використовуються таблиці, графіки та схеми, що дозволяє її узагальнити та візуалізувати.

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

ABSTRACT

Qualification work: "Organization of anti-crisis management of "BONUM GROUP" LLC" 60 pages, 9 tables, 5 figures, 1 appendices. The list of references includes 20 items.

The relevance of the qualification work lies in the fact that due to the rapid development of technology and the growth of globalization, the business environment is undergoing significant changes, which can lead to crisis situations in enterprises.

The purpose of the qualification work is to consider the assessment of the effectiveness and strategic approach of crisis management at enterprises, to determine the possibilities and feasibility of their application for BONUM GROUP LLC.

The object of research is the processes of organizing a crisis management system at an enterprise.

The subject of the study is crisis management at the enterprise "BONUM GROUP" LLC.

The information basis of the qualification work is made up of scientific research in management and economics, monographs, articles by domestic authors, practical materials and official statistics, as well as Internet resources. Tables, graphs, and diagrams are used to present this information, which allows it to be summarized and visualized.

Keywords: CRISIS, BANKRUPTCY, FINANCIAL CONDITION, CRISIS MANAGEMENT

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

ЮНЕСКО – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури ([англ.](#) – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO);

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

SWOT-аналіз – це аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і небезпек організації, що дозволяє не проводячи великих і дорогих маркетингових досліджень і не збираючи вичерпну інформацію про організацію, отримати уявлення про вплив зовнішнього і внутрішнього середовища організації на процес реалізації стратегічного плану.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1 Сутність антикризового управління підприємством.....	11
1.2 Аналіз методів оцінювання ефективності антикризового управління діяльністю підприємства	16
1.3 Стратегічний підхід до антикризового управління підприємством	20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ “БОНУМ ГРУП”	26
2.1 Загальна характеристика підприємства	26
2.2 Оцінка ефективності управління фінансово-економічним станом ТОВ «БОНУМ ГРУП»	31
2.3 Стратегічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства	38
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ “БОНУМ ГРУП”	44
3.1 Визначення ймовірності банкрутства підприємства	44
3.2 Розробка системи антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності ТОВ «БОНУМ ГРУП»	49
ВИСНОВКИ.....	54
ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА	57
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

В сучасних умовах бізнесу, підприємства зіткнулися зі складними економічними умовами та невизначеністю, що призвело до появи ризиків та кризових ситуацій, які можуть загрожувати існуванню підприємства. У зв'язку з цим, антикризове управління стає надзвичайно важливим для забезпечення успішної діяльності підприємства в умовах невизначеності та нестабільності.

На сучасному етапі розвитку бізнесу, організації, які вміють швидко та ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі, знаходяться в кращому положенні на ринку та здатні досягати більшого успіху. Дослідження організації антикризового управління на підприємстві є актуальним та важливим завданням в умовах невизначеності та нестабільності на ринку.

У даній дипломній роботі розглядається тема організації антикризового управління у ТОВ «БОНУМ ГРУП», досліджуються методи та інструменти, які дозволяють ефективно управляти в умовах кризових ситуацій та забезпечити стабільність підприємства в складних умовах.

Робота містить практичні рекомендації та приклади успішної реалізації антикризового управління на підприємствах, що допоможуть підвищити ефективність управління та досягти стабільної та успішної роботи підприємства в умовах постійних змін.

Актуальність кваліфікаційної роботи полягає тому, що завдяки швидкому розвитку технологій та зростанню глобалізації, бізнес-середовище зазнає значних змін, що може призвести до кризових ситуацій на підприємствах. Кризові ситуації можуть виникнути з різних причин, таких як економічні кризи, непередбачувані природні катастрофи, політичні нестабільності, зміни в законодавстві та інші фактори. Такі ситуації можуть спричинити серйозні проблеми для підприємства, включаючи втрати прибутку, зниження продуктивності, збитки від нестачі матеріалів та інвестицій.

Організація антикризового управління дозволяє підприємствам бути готовими до кризових ситуацій, зменшити ризики втрат та мінімізувати вплив негативних факторів на діяльність підприємства. Ця тема є важливою для студентів, які навчаються в галузі менеджменту, оскільки вона надає можливість дослідити різні стратегії антикризового управління та їх ефективність в реальних умовах.

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

Предметом дослідження є антикризове управління на підприємстві ТОВ «БОНУМ ГРУП».

Метою роботи є розгляд оцінки ефективності та стратегічного підходу антикризового управління на підприємствах, визначення можливостей і доцільності їх застосування для ТОВ «БОНУМ ГРУП».

Щоб досягти запланованої мети, необхідно вирішити наступні завдання:

- 1) розкрити теоретичні основи антикризового управління підприємством;
- 2) провести оцінку ефективності управління фінансово-економічним станом ТОВ «БОНУМ ГРУП»;
- 3) визначити стратегічний аналіз діяльності ТОВ «БОНУМ ГРУП»;
- 4) проаналізувати ймовірність банкрутства підприємства;
- 5) розробити системи антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності ТОВ «БОНУМ ГРУП».

В першому розділі роботи було розглянуто сутність поняття антикризове управління підприємством, аналіз методів оцінювання ефективності та стратегічний підхід до антикризового управління підприємством.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено оцінку ефективності управління фінансово-економічним станом підприємства, а також стратегічний аналіз діяльності ТОВ «БОНУМ ГРУП».

У третьому розділі проаналізовано ймовірність банкрутства підприємства, а також було розроблено системи антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності ТОВ «БОНУМ ГРУП».

Робота включає в себе аналіз сучасного стану антикризового управління на підприємствах та опис методів та інструментів, які дозволяють підвищити ефективність управління кризовими ситуаціями. Зокрема, в роботі розглянуто такі питання, як оцінка ризиків на підприємстві, виявлення та аналіз причин кризових ситуацій, розробка та впровадження плану дій для подолання кризових ситуацій та інше.

Висновки та рекомендації, які представлені у дипломній роботі, є корисними для практичних дій на підприємствах та допоможуть менеджменту в управлінні кризовими ситуаціями. Результати дослідження можуть бути використані для подальшого розвитку теорії та практики антикризового управління в українських підприємствах.

Для цієї кваліфікаційної роботи буде використана інформаційна база, яка складатиметься із вторинних джерел інформації, таких як академічна література, звіти з галузі, наукові журнали та публікації уряду.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність антикризового управління підприємством

Поняття «антикризове управління підприємством» виникло внаслідок зростання кількості економічних криз та в необхідності управління фінансовими ризиками в підприємствах.

У період розвитку ринкової економіки та зростання конкуренції поняття «антикризове управління» отримало більш широке розуміння та охоплює не лише управління фінансовими ризиками, а й управління виробництвом, маркетингом, кадрами та іншими напрямками діяльності підприємства.

Е.С. Мінаєв та В.П. Панагушин вважають, що антикризове управління не обмежується лише управлінням, спрямованим на виведення підприємства з кризового стану. Воно передбачає також прогнозування та запобігання можливій неплатоспроможності підприємства відповідно до стратегічної програми, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності та фінансового оздоровлення [2, с. 5].

За визначенням Л.О. Лігоненка, антикризове управління – це систематичне управління, спрямоване на найшвидше виявлення ознак кризового стану та створення необхідних умов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності підприємства та запобігання його банкрутства [12, с. 37].

Метою антикризового управління підприємством є попередження виникнення кризових ситуацій, зменшення впливу кризових явищ на діяльність підприємства та швидке відновлення його роботи після кризового періоду.

У процесі антикризового управління підприємством використовуються різноманітні інструменти та методи, такі як аналіз фінансового стану

підприємства, планування дій в кризовій ситуації, здійснення корекцій заходів управління та інше.

Поняття антикризового управління є досить актуальним і сьогодні, оскільки економіка продовжує підлягати різним кризовим явищам, таким як фінансові кризи, рецесії, надзвичайні ситуації тощо.

У сучасних умовах, коли підприємства стикаються зі значними труднощами через пандемію COVID-19, економічні санкції та інші фактори, антикризове управління набуває особливої важливості.

Сучасні підходи до антикризового управління підприємством базуються на аналізі ризиків, фінансовому плануванні, моделюванні сценаріїв, підвищенні ефективності управління, взаємодії зі стейкхолдерами, ефективній комунікації та аналізі даних (рис 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні риси сучасного підходу до антикризового управління підприємством

В цілому, сучасний стан антикризового управління підприємством відображається в широкому спектрі заходів та стратегій, які використовуються

для забезпечення стабільності та успішного функціонування підприємства в умовах невизначеності та кризових ситуацій.

Антикризове управління – це спеціально організоване, постійно діюче управління, що має на меті негайне виявлення ознак кризового стану, а також їх ліквідацію задля забезпечення відновлення діяльності окремого підприємства та запобігання його банкрутству [12].

Суть антикризового управління полягає в розробленні та впровадженні комплексу заходів з метою запобігання кризовим ситуаціям або зниження їх наслідків. До складу антикризового управління можуть входити такі етапи, як аналіз фінансового стану підприємства, розробка та реалізація плану заходів з покращення фінансового стану, моніторинг та контроль за виконанням запланованих заходів.

Одним з головних принципів антикризового управління є забезпечення фінансової стійкості підприємства. Це досягається шляхом збалансованого фінансового планування, контролю за фінансовою діяльністю та забезпечення ефективного управління ресурсами підприємства.

Основні принципи, на яких повинна базуватись система антикризового управління:

- 1) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
- 2) своєчасність реагування на різні кризові явища;
- 3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;
- 4) мобілізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи;
- 5) забезпечення контролю за результатами розроблених заходів [18, 19].

У процесі антикризового управління, особливу увагу приділяють плануванню, контролю та аналізу результатів діяльності підприємства. Планування дозволяє підготувати підприємство до можливих кризових ситуацій, включаючи розробку запасних варіантів дій та фінансових резервів.

Контроль та аналіз результатів діяльності підприємства дозволяє вчасно виявляти проблеми та приймати рішення щодо їх усунення.

Антикризове управління складається з основних, специфічних та зв'язуючих функцій (рис 1.2).



Рисунок 1.2 – Класифікація функцій антикризового управління підприємством

Проаналізувавши рис 1.2 основні функції потрібні для здійснення антикризового управління в рамках загального управлінського процесу. Специфічні функції визначаються на основі унікальних особливостей антикризового управління як процесу, і це веде до визначення таких функцій, як аналіз, інновації, діагностика, прогнозування, оперативне регулювання, цілевизначення та облік. Метою зв'язуючих функцій є встановлення зв'язку між основними та специфічними функціями, щоб забезпечити ефективність та безперервність антикризового управління як єдиного процесу. Прийняття рішень, комунікація та координація є основними зв'язуючими функціями.

Важливою складовою також, є завдання антикризового управління їх сутність полягає у виявленні проблем та невдач, виявленні причин їх

виникнення та розробці ефективних стратегій та заходів щодо їх подолання.

Основні завдання антикризового управління – це:

1. Аналіз фінансового стану підприємства з метою виявлення проблемних питань та визначення можливих шляхів їх вирішення.
2. Розробка та впровадження стратегій збереження фінансової стабільності підприємства.
3. Оптимізація внутрішніх процесів та зменшення витрат, що дозволяє забезпечити максимальний ефект від використання наявних ресурсів.
4. Забезпечення підприємства необхідними ресурсами, в тому числі кредитними ресурсами, з метою збільшення обсягів виробництва та покращення фінансових показників.
5. Керування ризиками та зменшення їх впливу на діяльність підприємства.
6. Впровадження системи контролю за фінансовою діяльністю підприємства з метою виявлення можливих проблем та своєчасного прийняття заходів щодо їх усунення.

Антикризове управління підприємством є важливим елементом успішної діяльності та дозволяє підприємству діяти в умовах невизначеності та зберігати свою конкурентоспроможність в економічно важкі періоди. Антикризове управління повинне бути комплексним та охоплювати всі сфери діяльності підприємства, що дозволить забезпечити максимальну ефективність його роботи.

Отже, антикризове управління підприємством є важливою складовою успішної діяльності підприємства, яка дозволяє забезпечити його стійкість та конкурентоспроможність в умовах економічних криз. Основні принципи антикризового управління підприємством полягають у попередженні кризових ситуацій, швидкому реагуванні на них та своєчасному прийнятті ефективних рішень. Для цього необхідно мати чітку стратегію дій та план дій

в разі виникнення кризових ситуацій, а також забезпечити підприємство достатнім рівнем фінансової стійкості та ліквідності.

1.2 Аналіз методів оцінювання ефективності антикризового управління діяльністю підприємства

Під час формування системи антикризового управління на підприємстві особливого значення набуває оцінка ефективності антикризових управлінських рішень. З метою забезпечення ефективного антикризового управління створюється спеціальна група висококваліфікованих менеджерів, які мають особливі повноваження в прийнятті та реалізації управлінських рішень, а також відповідні фінансові ресурси. Це дає можливість менеджменту підприємства ефективно впроваджувати антикризовий інструментарій, який в найбільш оптимальний спосіб відповідає кризовій ситуації. Для досягнення цього, необхідно точно визначити сутність ефективності антикризових рішень та запровадити відповідний механізм для його реалізації [20].

Ефективне антикризове управління на підприємстві передбачає використання оптимальних стратегій та програм, які забезпечують максимальний ефект, при цьому зберігаючи всі переваги та мінімізуючи витрати ресурсів та засобів. Досягнення цієї мети потребує забезпечення ефективного використання всіх наявних ресурсів та можливостей, а також ретельного аналізу ризиків та невизначеностей, що можуть впливати на діяльність підприємства. Ключовими факторами успішного антикризового управління є правильна оцінка потреб, розвиток і впровадження ефективних рішень, управління фінансовими ресурсами та моніторинг їх використання [11].

Оцінка доцільності впровадження антикризового рішення включає в себе аналіз економічної доцільності, соціальної відповідальності, стратегічної доцільності, ризиків та можливостей, потенційних наслідків та впливу на

конкурентоспроможність підприємства. Оцінка ефективності антикризового рішення передбачає пошук оптимального балансу між витратами на впровадження рішення та очікуваними результатами, що можуть бути досягнуті.

Ефективне антикризове управління може забезпечити стабільність та збереження підприємства в умовах кризи, а також сприяти його подальшому розвитку та зростанню. Однак, для успішної реалізації антикризового управління необхідно мати якісну підготовку та професійний досвід у галузі управління та фінансів.

Оцінювання ефективності антикризового управління діяльністю підприємства є важливим етапом в процесі управління кризовими ситуаціями. Цей процес включає в себе аналіз результатів діяльності, оцінку виконання поставлених завдань та визначення ефективності заходів, вжитих для забезпечення стабільності підприємства.

Оцінювання ефективності антикризового управління є необхідним для забезпечення його оптимальної роботи та своєчасного реагування на кризові ситуації.

Для оцінювання ефективності антикризового управління можна використовувати наступні методи:

1. Аналіз фінансової стійкості підприємства. Цей метод полягає у вивченні фінансових показників підприємства, таких як прибуток, рентабельність, ліквідність, структура активів та зобов'язань, динаміка фінансових показників тощо. Це дозволяє оцінити фінансову стійкість підприємства та визначити можливі ризики кризової ситуації.
2. Моніторинг конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє вивчати ринок та конкурентне середовище, оцінювати позицію підприємства на ньому, а також рівень конкуренції. Це дозволяє вчасно реагувати на зміни у ринковій ситуації та планувати дії для підвищення конкурентоспроможності.

3. Аналіз кадрових ресурсів. Цей метод дозволяє вивчати кваліфікаційний рівень та професійні навички працівників, оцінювати їхню мотивацію та ефективність роботи. Це дозволяє визначити можливі проблеми у роботі та розробити план дій для підвищення ефективності працівників, що є важливим елементом антикризового управління.
4. Аналіз стратегії розвитку. Цей метод дозволяє вивчати стратегію розвитку підприємства та її відповідність ринковій ситуації, оцінювати ризики та можливості для підприємства. Це дозволяє розробити план дій для підвищення ефективності реалізації стратегії та забезпечення стабільного розвитку підприємства.
5. Аналіз ризиків та управління ними. Цей метод дозволяє вивчати можливі ризики, які можуть вплинути на роботу підприємства, та розробляти план дій для їх управління. Це дозволяє зменшити вплив кризових ситуацій на підприємство та забезпечити стабільність його діяльності.
6. Оцінка ефективності антикризового управління. Цей метод полягає у визначенні результативності заходів, що були вжиті для запобігання та управління кризовими ситуаціями на підприємстві. Оцінка може проводитися за допомогою різних показників, наприклад, час реагування на кризову ситуацію, складність заходів, що були вжиті, та їхні наслідки для підприємства.
7. Аналіз фінансової стійкості підприємства. Цей метод дозволяє вивчати фінансову стійкість підприємства та оцінювати його здатність витримати кризові ситуації. Для цього можна вивчити фінансовий звіт підприємства, визначити рівень ліквідності, рентабельності та інші показники, що впливають на фінансову стійкість.
8. Моніторинг ринкової ситуації. Цей метод полягає в постійному моніторингу ринкової ситуації та оцінюванні впливу на неї підприємства. Для цього можна проводити аналіз ринкових тенденцій,

досліджувати поведінку конкурентів та споживачів, а також вивчати динаміку змін цін та інших факторів, що впливають на ринок.

9. Оцінка ресурсного потенціалу. Цей метод дозволяє визначити ресурсний потенціал підприємства та визначити його використання для запобігання та управління кризовими ситуаціями. Для цього можна вивчити наявні ресурси підприємства, такі як людські ресурси, матеріальні та фінансові ресурси, технічну базу та інші.

10. Планування та організація дій. Цей метод полягає у плануванні та організації дій підприємства для запобігання та управління кризовими ситуаціями. Для цього можна розробити план дій з урахуванням можливих ризиків та забезпечити його виконання.

При використанні методів оцінки ефективності антикризового управління на підприємстві важливо враховувати, що кризові ситуації можуть бути непередбачуваними та швидкоплинними, тому плани та стратегії можуть потребувати швидкої модифікації та корекції. Крім того, оцінка ефективності антикризового управління не завжди є однозначною, оскільки може бути складно визначити, які результати є результатом саме антикризових заходів та які були б досягнуті відсутності кризової ситуації.

В цілому, ефективне управління кризовими ситуаціями на підприємстві є важливим для забезпечення стійкості та успішності діяльності підприємства. Використання методів оцінки ефективності антикризового управління може допомогти підприємству виявити та вирішити проблеми, підвищити фінансову стійкість та готовність до кризових ситуацій, а також забезпечити успішне функціонування на ринку. Крім того, ці методи можуть допомогти управлінцям підприємства приймати важливі рішення, які мають велике значення для забезпечення успішності діяльності підприємства.

Наприклад, аналіз економічної ефективності діяльності підприємства може допомогти виявити недоліки у фінансовій діяльності та забезпечити ефективне використання ресурсів. Оцінка ризиків дозволяє виявити потенційні небезпеки та визначити шляхи їх уникнення, аналіз фінансової

стійкості та ресурсного потенціалу допоможе встановити межі можливостей та ресурсів підприємства. Моніторинг ринкової ситуації дозволяє виявляти тенденції на ринку та приймати своєчасні рішення щодо розвитку бізнесу.

Загалом, кожен метод оцінки ефективності антикризового управління на підприємстві має свої переваги та недоліки. Важливо розглядати їх в комплексі та застосовувати на практиці з урахуванням специфіки діяльності підприємства та розміру кризової ситуації. Також необхідно мати на увазі, що управління кризовими ситуаціями є процесом неперервним та постійним, тому використання методів оцінки ефективності повинно бути систематичним та регулярним.

Таким чином, ефективне антикризове управління є одним з найважливіших аспектів успішної діяльності будь-якого підприємства. Методи оцінки ефективності, які були описані вище, допомагають підприємствам виявляти проблеми та можливості та приймати своєчасні та обґрунтовані рішення. Важливо застосовувати ці методи в комплексі та систематично, забезпечуючи тим самим постійний моніторинг та аналіз діяльності підприємства.

1.3 Стратегічний підхід до антикризового управління підприємством

Стратегія є предметом дослідження науковців вже протягом тривалого часу, оскільки її використання є важливим інструментом для вирішення різноманітних проблем. В майбутньому підприємствам потрібно будувати свою діяльність, вибираючи ефективні методи управління процесами, що відбуваються як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі.

Акцентуючи увагу на стратегії в антикризовому управлінні, багато авторів вважають, що кризова ситуація на підприємстві може бути наслідком недостатньої стратегії або її невдалої реалізації, або їх комбінації [10]. Інші автори вважають, що антикризова стратегія може бути гарантом недопущення

різного роду кризових ситуацій [9]. Однак, важливо зазначити, що наявність стратегії дозволяє підприємству зробити більш осмислені кроки та планувати свої дії на майбутнє, зменшуючи ймовірність криз. Проте, необхідно розуміти, що кризові ситуації можуть виникнути з несподіваних причин, які не були передбачені, тому жодна стратегія не може гарантувати стовідсотковий захист від кризових ситуацій [10].

Стратегія підприємства – це складний процес, який базується на дослідженнях ринку та конкурентоспроможності, аналізі тенденцій та прогнозах майбутнього, врахуванні стану економіки та політичного середовища. Вона включає в себе плани дій, орієнтовані на досягнення мети підприємства в майбутньому [6]. Проте, слід пам'ятати, що стратегія не є статичним поняттям і може змінюватися в залежності від зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Тому, реалізація стратегії потребує постійного аналізу та корекції, щоб забезпечити успіх підприємства у довгостроковій перспективі.

Стратегічний підхід до антикризового управління є важливим елементом у забезпеченні стійкості та успішної діяльності підприємства в умовах невизначеності та складної економічної ситуації. Він дозволяє підприємству забезпечувати свою конкурентоспроможність та успішно виходити з кризових ситуацій.

Стратегічний підхід до антикризового управління підприємством передбачає визначення плану дій, який допоможе підприємству протистояти кризі та успішно виходити з неї. Основні етапи стратегічного антикризового управління можуть бути такі: (рис 1.3).



Рисунок 1.3 – Основні етапи стратегічного антикризового управління

Аналіз ситуації представлений у рис 1.3 полягає в оцінці стану підприємства та аналізі факторів, які впливають на його фінансовий стан. Далі визначаються пріоритети дій та ресурсів, необхідних для реалізації плану. На основі аналізу і визначення пріоритетів розробляється стратегія антикризового управління, в якій визначаються конкретні завдання та методи їх реалізації. Етап реалізації стратегії включає в себе впровадження конкретних заходів та контроль за їх виконанням, а також коригування стратегії в разі потреби. Моніторинг та оцінювати результати своїх дій треба вести, щоб визначити, наскільки ефективними були прийняті заходи та коригувати свою стратегію антикризового управління відповідно до отриманих результатів.

Один із важливих етапів стратегічного підходу до антикризового управління – це розробка стратегії виходу з кризи. Для цього необхідно розробити план дій, що дозволяє ефективно впоратися з кризою, зберегти

фінансову стабільність та визначити пріоритетні напрямки розвитку підприємства.

Для реалізації стратегічного підходу до антикризового управління підприємство повинно виконувати кілька ключових кроків:

1. Аналіз ситуації. Підприємство повинно аналізувати економічну ситуацію на ринку та визначати потенційні ризики та загрози для своєї діяльності.
2. Визначення стратегії. Після аналізу ситуації підприємство повинно визначити свої стратегічні цілі та напрями діяльності для забезпечення стійкості та успішної діяльності в умовах невизначеності.
3. Розробка плану дій. Після визначення стратегії, підприємство повинно розробити план дій, який включає в себе конкретні кроки для реалізації стратегії та досягнення цілей.
4. Впровадження плану дій. Після розробки плану дій, підприємство повинно впроваджувати його та контролювати виконання кожного етапу.
5. Моніторинг та аналіз результатів. Підприємство повинно моніторити результати виконання плану дій та аналізувати їх ефективність. У разі потреби план дій можна коригувати.
6. Підготовка до майбутнього. Після успішної реалізації стратегії, підприємство повинно зосередитися на підготовці до майбутнього та розробці нових стратегій для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності.

Для успішної реалізації стратегічного підходу до антикризового управління, підприємство повинно мати висококваліфікованих фахівців, які володіють необхідними знаннями та досвідом в галузі управління кризовими ситуаціями. Також важливо мати чітку організаційну структуру та процеси прийняття рішень, які дозволяють швидко та ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі.

Антикризове управління передбачає проведення стратегічного аналізу

підприємства з метою виявлення та усунення причин кризових явищ. Основні види стратегічного аналізу, що використовуються в діагностиці підприємства антикризового управління, включають наступні:

1. SWOT-аналіз. Цей аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що на нього впливають. Завдяки SWOT-аналізу можна виявити проблемні аспекти управління підприємством та знайти способи їх вирішення.
2. PEST-аналіз. Цей аналіз охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Використання PEST-аналізу допомагає зрозуміти зовнішні тенденції, що впливають на бізнес, та розробити ефективні стратегії, щоб підприємство могло протистояти змінам.
3. Матриця БКГ. Цей аналіз допомагає визначити потенційні проблеми підприємства, пов'язані з його продуктами та ринками. Завдяки матриці БКГ можна зрозуміти, які продукти та ринки є прибутковими, а які потребують підвищення інвестицій та уваги.
4. Матриця "Продукт-ринок". Цей аналіз допомагає визначити оптимальну стратегію розвитку продуктів та ринків підприємства. Завдяки матриці "Продукт-ринок" можна визначити, які продукти можуть бути успішними на ринках, які вимагають додаткової уваги та ресурсів, і які можуть бути просто знецінені або видалені з продуктової лінійки.
5. Матриця "Міцні та слабкі сторони" (TOWS). Цей аналіз включає в себе поєднання SWOT-аналізу з цілями та стратегіями. Завдяки матриці TOWS можна визначити, які стратегії можна використовувати на основі оцінки міцних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Використання цих видів стратегічного аналізу допоможе визначити проблемні аспекти діяльності підприємства та розробити ефективні стратегії антикризового управління, що дозволить підприємству успішно подолати

кризові ситуації та забезпечити стабільний розвиток в майбутньому.

При прийнятті рішення щодо вибору антикризової стратегії та відповідних процедур, необхідно враховувати безліч чинників. Серед них можуть бути фаза розвитку підприємства, причини кризи, кризові симптоми та їх діагностика, глибина та тривалість кризи, поточна стратегія компанії та її адаптація до навколишнього середовища, економічна ситуація, конкурентна позиція, організаційна структура, структура витрат та цін. Врахування цих факторів допоможе керівництву підприємства прийняти обґрунтоване та ефективне рішення щодо подолання кризової ситуації [4].

Стратегічний підхід до антикризового управління допомагає підприємству забезпечувати стійкість та успішну діяльність в умовах невизначеності, ризику та кризових ситуацій. Цей підхід дозволяє підприємству не тільки виживати в кризові періоди, але й знаходити нові можливості для розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку.

Отже, стратегічний підхід до антикризового управління є важливим інструментом для забезпечення сталості та успішної діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику. Він дозволяє підприємству не тільки виживати в кризові періоди, але й знаходити нові можливості для розвитку та зміцнення своєї позиції на ринку.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ “БОНУМ ГРУП”

2.1 Загальна характеристика підприємства

Компанія «БОНУМ ГРУП» є товариством з обмеженою відповідальністю. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є формою організації бізнесу, яка є найбільш поширеною в Україні та інших країнах. Це юридична особа, створена для здійснення підприємницької діяльності із зазначенням у статуті мети та способу здійснення такої діяльності.

Однією з основних переваг створення ТОВ є те, що власники компанії не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями компанії, крім випадків, коли вони порушують закони або діють з недбалістю. Крім того, ТОВ має більш широкі можливості для залучення інвестицій та отримання кредитів, що забезпечує більшу фінансову стабільність.

Також, ТОВ має спрощену процедуру заснування та менші вимоги до документації порівняно з іншими формами організації бізнесу, що дозволяє засновникам більш ефективно використовувати свій час та зосереджуватися на розвитку бізнесу.

Однак, існують деякі обмеження для ТОВ, такі як обмеження в залученні капіталу та відсутність можливості публічного розміщення акцій компанії. Також, відсутність можливості залучення інвесторів з інших країн може бути обмеженням для підприємства, що планує розширюватися на міжнародному ринку.

До інших можливих обмежень ТОВ можна віднести обмеження в передачі власності, що пов'язано з необхідністю змін у статуті та реєстрації змін у відповідних органах, що може бути часом та коштами витратним процесом.

ТОВ має визначені правила та процедури щодо прийняття рішень, які

можуть затримувати прийняття важливих рішень, особливо у випадку, коли власники мають різні точки зору та не можуть досягти консенсусу.

ТОВ «БОНУМ ГРУП» є компанією, яка займається управлінням активами корпоративних та пайових інвестиційних фондів. Головна мета компанії – надання різноманітних фінансових послуг, включаючи управління фондами, надання інших фінансових послуг та посередництво за договорами по цінних паперах або товарах. Компанія має значний досвід роботи на ринках фінансових послуг і пропонує своїм клієнтам кваліфіковану підтримку в управлінні їхніми активами.

Товариство з обмеженою відповідальністю «БОНУМ ГРУП» було зареєстровано 06.12.2005 року в єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб підприємців, що є важливим кроком у розвитку її діяльності [7].

Знаходиться ТОВ «БОНУМ ГРУП» за адресою: Україна, місто Запоріжжя, вул. Кругова, будинок 165.

На момент останнього оновлення даних 18.03.2023 стан організації «БОНУМ ГРУП» не перебуває в процесі припинення.

Заснована в 2005 році, компанія ТОВ «БОНУМ ГРУП» має багаторічний досвід у сфері управління активами корпоративних та пайових інвестиційних фондів. За цей час компанія успішно створила власну експертну команду, яка має необхідні компетенції та досвід для створення цінності для своїх клієнтів.

Окрім адміністрування активів, компанія ТОВ «БОНУМ ГРУП» надає широкий спектр послуг, серед яких правове забезпечення діяльності суб'єктів інвестиційного ринку, податковий та інвестиційно-фінансовий консалтинг. Компанія постійно розвивається та вдосконалює свої професійні знання та навички, щоб надавати своїм клієнтам якісні та ефективні послуги.

Компанія ТОВ «БОНУМ ГРУП» є надійним партнером для великих бізнесів, які мають потребу у структуруванні своїх активів, зменшенні витрат на транзакції та обслуговування запозичень, а також впровадженні оптимальної податкової стратегії з урахуванням балансу інтересів. Вірність

цінностям та професійній етиці є основними принципами роботи компанії ТОВ «БОНУМ ГРУП». У своїй роботі компанія спирається на команду професіоналів, які мають багаторічний досвід та знають, як досягти бажаних результатів для клієнтів.

ТОВ «БОНУМ ГРУП» має функціональну організаційну структуру, яка наведена в рисунку 2.1. Цей вид організації управління є типовою вертикальною структурою, в якій фахівці одного рівня поєднуються в спеціалізовані підрозділи. Завдяки спеціалізації працівників відділів, якість управлінських рішень суттєво підвищується, а також зменшується навантаження на керівництво вищого рівня.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «БОНУМ ГРУП»

Як бачимо з рис. 2.1 ТОВ «БОНУМ ГРУП» має добре збалансовану організаційну структуру управління, яка допоможе ефективно виконувати свої функції та надавати якісні та ефективні послуги своїм клієнтам. Кожен відділ має свою структуру та відповідає за свої функціональні обов'язки.

Олександр Ігорович Кірімов – засновник компанії ТОВ «БОНУМ ГРУП». Він є фінансистом та підприємцем зі значним досвідом у фінансовій сфері та нафтопаливному комплексі. Олександр має вищу економічну освіту, а також фахову підготовку в області міжнародних відносин та інженерії. У

компанії він відповідає за залучення інвестицій, розвиток взаємовідносин з клієнтами та контроль якості надання послуг. Його професійні здібності та знання в галузі фінансів є невід'ємною частиною успішної роботи компанії [15].

Керівництво ТОВ «БОНУМ ГРУП» очолює висококваліфікований фахівець з інвестиційної галузі – Ірина Олексіївна Івженко. За свою професійну кар'єру вона зарекомендувала себе як експерт з управління активами інститутів спільного інвестування, завдяки чому набула значного досвіду у фінансовій галузі. Як генеральний директор, Ірина Олексіївна здійснює загальне керівництво компанією, а також відповідає за операції з активами фондів в управлінні та здійснює комунікацію з органами нагляду. Її великий досвід та професійні знання допомагають компанії забезпечувати якісне та ефективне управління активами та забезпечувати інвестиційний успіх клієнтів [15].

Калашніков Олександр Юрійович є головним бухгалтером ТОВ «БОНУМ ГРУП», з визнаним досвідом в сфері обліку та звітності суб'єктів фондового ринку. Він володіє значним досвідом роботи на ринках фінансових послуг, що надає йому глибокі знання в якості бухгалтера. В компанії він відповідає за облікову політику, ведення фінансової звітності та звітування до органів нагляду та податкових органів [15].

Головний бухгалтер забезпечує в компанії дотримання єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, а також складає та подає у встановлені строки фінансову звітність. Крім того, він організовує контроль за відображенням на рахунках бухгалтерського обліку всіх господарських операцій, а також бере участь у підготовці матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки і псування активів підприємства.

Компанія ТОВ «БОНУМ ГРУП» має організаційну структуру, яка дотримується вимог статуту Товариства та відповідних рішень генерального директора в рамках його повноважень.

ТОВ «БОНУМ ГРУП» має значний досвід у фінансовій сфері та пропонує широкий спектр послуг для своїх клієнтів, включаючи кредитування, інвестування, управління фондами, допоміжну діяльність у сфері фінансових послуг та оренду та експлуатацію майна.

Спектр послуг компанії розширюється крім виключного управління активами і включає юридичний супровід інвестицій суб'єкти ринку, податки, інвестиції, та фінансовий консалтинг.

Галузі в яких працює ТОВ «БОНУМ ГРУП»:

1. Адміністрування активів. Однією з ключових особливостей підходу компанії є ретельний аналітичний огляд ринків, що дозволяє проводити комплексний аналіз об'єктів інвестування та розробляти та реалізовувати інвестиційну стратегію, яка оптимізує ризик. ТОВ «БОНУМ ГРУП» ставить своїм головним завданням забезпечення найвищого рівня ефективності управління активами своїх клієнтів.
2. Правове забезпечення. Компанія спеціалізується на наданні високоякісних послуг з правового забезпечення, зокрема управління активами інститутів спільного інвестування. Також ТОВ «БОНУМ ГРУП» пропонує ретельний аналіз ринку та комплексний аналіз об'єктів інвестування, щоб забезпечити найбільш ефективну розробку та впровадження інвестиційної стратегії, яка мінімізує ризик і забезпечує високий рівень доходності для клієнтів. Компанія прагне забезпечити клієнтам максимальний рівень захисту їхніх інтересів, дотримуючись найвищих стандартів професійної етики та законодавства.
3. Податковий консалтинг. ТОВ «БОНУМ ГРУП» є провідним провайдером послуг в галузі податкового консалтингу. Компанія здійснює ретельний аналіз діяльності підприємства з точки зору його податкового навантаження, дотримуючись усіх положень та вимог законодавства. Також компанія враховує всі можливі варіанти оптимізації податкових платежів, в той же час дбаючи про ефективний баланс інтересів як платника податків, так і держави.

4. Інвестиційний консалтинг. ТОВ «БОНУМ ГРУП» пропонує послуги з інвестиційного консалтингу, які допомагають клієнтам знайти найбільш ефективний спосіб інвестування своїх коштів. Команда професіоналів займається проведенням комплексного аналізу проектів на різних етапах їх розвитку. Вони проводять передпроектний аналіз, розробляють техніко-економічне обґрунтування та бізнес-план, а також створюють можливі фінансово-економічні сценарії розвитку. Крім того, компанія надає послуги залучення фінансування через боргові або акціонерні інвестиції.

Отже, ТОВ «БОНУМ ГРУП» є досвідченою та розвинутою компанією, яка займається управлінням активами корпоративних та пайових інвестиційних фондів. Вона має необхідні компетенції та ресурси, щоб створювати цінність для своїх клієнтів.

Крім того, ТОВ «БОНУМ ГРУП» надає різноманітні послуги, такі як правове забезпечення, податковий та інвестиційно-фінансовий консалтинг, що може допомогти великому бізнесу структурувати свої активи та зменшити витрати на транзакції та обслуговування запозичень. Компанія також допомагає будувати оптимальну податкову стратегію, що з урахуванням балансу інтересів може бути корисною для підприємств. Загалом, ТОВ «БОНУМ ГРУП» має потужний потенціал та може бути цікавим вибором для компаній, які шукають ефективно управління своїми активами та інвестиціями.

2.2 Оцінка ефективності управління фінансово-економічним станом ТОВ «БОНУМ ГРУП»

Для налагодження комплексної процедури оцінювання ефективності управління діяльністю організації необхідно провести аналіз її фінансово-економічних показників. Це дозволить отримати повний огляд ключових напрямків управління у статичному і динамічному вимірі, виявити прогалини у забезпеченні функціональної ефективності та визначити можливості для подальшого вдосконалення структури та розвитку організації.

Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства є комплексним дослідженням фінансового стану підприємства, з метою оцінки досягнутих фінансових результатів. Цей аналіз зазвичай здійснюється з використанням статистичних, економічних та фінансових методів за даними трьох потоків інформації: нормативної, планової та фактичної. Відповідна інформація зазвичай відображається в бухгалтерській (фінансовій) звітності підприємства [13].

Для оцінки фінансово-економічного стану ТОВ «БОНУМ ГРУП» необхідно проаналізувати його фінансову структуру, ліквідність та платоспроможність, а також економічні показники за період з 2019 по 2021 рік. Додатково, необхідно оцінити здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, де воно здійснює свою діяльність. Для отримання інформації про ефективність фінансово-економічного стану компанії можна скористатися її фінансовою звітністю, структура якої представлена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1 – Оцінка формальних показників фінансового стану підприємства

Один з ключових показників оцінки фінансового стану підприємства – це рівень ліквідності його майна, який визначає, наскільки швидко та ефективно підприємство може розрахуватись зі своїми зобов'язаннями за допомогою наявних активів на балансі. Ліквідність відображає фінансову стабільність підприємства та показує його здатність швидко здійснювати грошові операції та погашати зобов'язання залежно від їх строку. Рівень ліквідності активів напряду впливає на платоспроможність підприємства.

У короткостроковій перспективі, фінансовий стан компанії оцінюється за критеріями ліквідності та платоспроможності, аналіз яких зазначено у таблиці 2.1. Для оцінки ліквідності компанії застосовується стандарт, який ґрунтується на системі фінансових коефіцієнтів. Ці коефіцієнти дозволяють порівняти вартість оборотних активів з різним ступенем ліквідності з сумою поточних зобов'язань. Серед них можна виділити коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт абсолютної ліквідності, що використовуються для оцінки

різних аспектів ліквідності компанії.

Таблиця 2.1 – Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності ТОВ«БОНУМ ГРУП» на 2019-2021 роки

Коефіцієнти ліквідності	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,06	2,7	1,43
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,14	1,96	1,42
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,31	0,14	0,07

Аналізуючи ліквідність та платоспроможність компанії протягом 2019-2021 років, можна зробити висновок, що компанія має значні вільні ресурси, які формуються з власних джерел, і достатньо коштів для оплати боргів.

Проте, щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, компанія мала значно менші показники, ніж нормативне значення у 2019-2021 роках. Це свідчить про зменшення грошового потоку компанії та її небажання негайно погасити короткострокові заборгованості.

Надійна платоспроможність, баланс між власним капіталом та позиковими коштами, захист від ринкових коливань, довіра кредиторів та інвесторів, стійкий прибуток та самофінансування – це ключові характеристики фінансового стану компанії. Щоб оцінити фінансову стійкість компанії, застосовуються різноманітні показники, такі як автономність, фінансова залежність, управління капіталом, оборотний капітал, коефіцієнт позики до капіталу, довгостроковий капітал та інші, які застосовуються як у національній, так і в світовій практиці [8].

Дослідження основних фінансово-економічних показників підприємства для оцінки його ефективності необхідно продовжити аналізом фінансової стійкості та економічної ситуації компанії.

Дослідження фінансової стійкості ТОВ «БОНУМ ГРУП» за період з 2019 по 2021 рік (згідно з таблицею 2.2) показує, що компанія має досить високий рівень автономії, тобто незалежності від зовнішніх запозичень, а також зменшення частки позикових коштів у корпоративному

фінансуванні.

Таблиця 2.2 – Показники фінансової стійкості ТОВ «БОНУМ ГРУП» у 2019-2021 рр.

Коефіцієнти фінансової стійкості	Роки		
	2019	2020	2021
Коефіцієнт автономії	0,489	0,424	0,529
Коефіцієнт фінансової залежності	0,512	0,577	0,472
Коефіцієнт маневреності власних коштів	0,213	0,288	0,271
Коефіцієнт забезпеченості запасів і витрат власними оборотними коштами	0,381	0,281	0,555
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,589	0,475	0,712
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	1,052	1,369	0,892
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,169	0,174	0,235

На основі коефіцієнта маневреності власного капіталу, який був розрахований на період з 2019 по 2021 роки включно для ТОВ «БОНУМ ГРУП», можна зробити висновок про достатність власних ресурсів для фінансування поточних операцій компанії.

Показник забезпеченості оборотних коштів власними ресурсами, який відповідає нормативному значенню та збільшується, свідчить про наявність достатніх ресурсів для самостійного фінансування діяльності компанії. Коефіцієнт фінансової стійкості компанії, який відображає співвідношення власного та залученого капіталу, показує, що компанія є залежною від зовнішніх фінансових ресурсів. Однак, зменшення коефіцієнта фінансового ризику вказує на збільшення фінансової стійкості та меншу залежність від зовнішніх інвесторів та кредиторів. Компанія має достатньо забезпечений власний оборотний капітал. Співвідношення між необоротними фондами та власним капіталом за період з 2019 по 2021 роки свідчить про високий рівень забезпечення необоротних активів за

рахунок власних ресурсів компанії.

Основні показники, що відображають динаміку змін економічної ситуації ТОВ «БОНУМ ГРУП» у 2019-2021 роках, відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники економічної ситуації ТОВ «БОНУМ ГРУП» за 2019-2021 рр.

Показники використання основних фондів та оборотних активів	2019	2020	2021
Фондомісткість	0,52	0,57	0,58
Фондоозброєність	416,04	451,29	476,73
Коефіцієнт зносу основних засобів	45,05	25,6	24,5
Коефіцієнт придатності основних засобів	54,94	74,3	75,4
Коефіцієнт оновлення основних засобів	7,75	5,56	2,58
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,18	1,8	1,66
Коефіцієнт приросту основних засобів	7,48	3,75	0,93
Фондовіддача основних засобів	1,98	1,81	1,78
Рентабельність основних засобів , %	21,36	26,15	28,52
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	3,76	3,63	3,8
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	97	100	96
Коефіцієнт завантаження	0,21	0,25	0,18

Виходячи з таблиці 2.3 підприємство демонструє позитивну тенденцію в ефективному використанні основних фондів у період з 2019 по 2021 рік, яка відображається у збільшенні коефіцієнта придатності. Незважаючи на це, швидкість відновлення основних фондів поступово зменшується, тому необхідно прийняти заходи для оновлення основних фондів та забезпечення їх подальшої ефективності. Загалом стан основних фондів на підприємстві є задовільним.

Про незадовільну ефективність використання основних виробничих активів свідчить таблиця 2.4, оскільки за період 2019-2021 років спостерігається зменшення доходів від активів та прибутковості основних

засобів, при цьому приріст капіталу збільшився.

Таблиця 2.4 – Зміни у фінансових результатах ТОВ «БОНУМ ГРУП»
2019-2021 рр.

Показник	Значення по роках, тис. грн.		
	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9517069	14275604	10616281
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-8047140	-12070710	-8195165
Валовий прибуток	1469932	2204897	2421120
Інші операційні доходи	458114	687171	1316322
Адміністративні витрати	-544521	-816782	-605915
Витрати на збут	-582829	-874243	-567353
Інші операційні витрати	-324089	-486134	-815387
Фінансовий результат від операційної діяльності	476605	714908	1748786
Фінансові та інші витрати	-442427	-663645	-7718243
Фінансові та інші доходи	89822	134730	1098531
Фінансовий результат до оподаткування	123997	185995	-4870926
Чистий фінансовий результат	52670	79005	-4871533

У 2020 році компанія зазнала значного зменшення прибутку порівняно з попереднім роком. Однак, це падіння було зумовлено значним збільшенням фінансових та інших витрат у 10 разів та збільшенням фінансових та інших доходів у 7 разів. Навіть при зменшенні обсягу продажів, валовий прибуток зріс на майже 10%, а фінансовий результат підприємницької діяльності зріс на більш ніж 1,4 рази. З цього можна зробити висновок, що ТОВ «БОНУМ ГРУП» має проблеми з фінансовими показниками діяльності, що негативно вплинуло на її фінансові результати у 2021 році.

Отже, провівши оцінку ефективності управління фінансово-

економічним станом ТОВ «БОНУМ ГРУП» можна зробити висновок, що компанія має достатні ресурси для самостійного фінансування своєї діяльності, але зменшення грошового потоку та зменшення прибутку в 2020 році можуть вказувати на проблеми в управлінні фінансами компанії. Однак, підприємство зуміло відновитись у 2021 році та отримати позитивний прибуток, що свідчить про його стійкість та здатність адаптуватись до змінних умов ринку. Загалом, ТОВ «БОНУМ ГРУП» має стабільний фінансовий стан та може розвиватись з використанням власних ресурсів, але потребує уваги до збільшення ефективності управління фінансами та оновлення основних фондів.

2.3 Стратегічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства

Стратегічний аналіз – це процес оцінки внутрішньої та зовнішньої діяльності підприємства, з метою розробки стратегії, яка сприятиме досягненню поставлених цілей. Стратегічний аналіз може допомогти підприємству зрозуміти свої сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості та загрози в зовнішньому середовищі. Це допомагає підприємству зробити кращі рішення щодо напрямків розвитку та досягнення успіху.

Один з найважливіших аспектів проведення стратегічного аналізу – це збір та аналіз даних. Це може бути здійснено за допомогою різних методів, таких як SWOT-аналіз, PEST-аналіз та інші. SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози в зовнішньому середовищі. PEST-аналіз оцінює вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Обидва методи дозволяють детально вивчити діяльність підприємства та його зовнішнє середовище.

SWOT-аналіз є невід'ємною частиною стратегічного аналізу підприємства і є одним з найефективніших та широко використовуваних

методів аналізу. Цей вид аналізу дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози, які впливають на неї (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5 – SWOT-аналіз ТОВ «БОНУМ ГРУП»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвідчена та розвинута компанія з управління активами корпоративних та пайових інвестиційних фондів 2. Має необхідні компетенції та ресурси для створення цінності для клієнтів 3. Надає широкий спектр послуг, включаючи юридичний супровід, податковий та інвестиційно-фінансовий консалтинг	1. Залежність від ринку інвестицій та волатильності фінансового ринку 2. Потребує постійного оновлення знань та навичок для ефективного управління активами клієнтів
Можливості	Загрози
1. Розвиток нових продуктів та послуг, що відповідають потребам ринку та клієнтів 2. Розширення географії діяльності на нові ринки та території	1. Конкуренція з боку інших компаній з управління активами та інвестиціями 2. Погіршення фінансової стабільності та волатильності ринку, що може вплинути на дохідність компанії

За результатами SWOT-аналізу можемо констатувати, що ТОВ «БОНУМ ГРУП» має досвідчену та розвинуту команду, яка має необхідні компетенції та ресурси для створення цінності для своїх клієнтів. Крім того, компанія надає широкий спектр послуг, який включає юридичний супровід, податковий та інвестиційно-фінансовий консалтинг.

Однак, компанія також має свої слабкі сторони, такі як залежність від ринку інвестицій та волатильності фінансового ринку, а також потребує постійного оновлення знань та навичок для ефективного управління активами клієнтів.

Крім того, є можливості, такі як розвиток нових продуктів та послуг, що відповідають потребам ринку та клієнтів, а також розширення географії діяльності на нові ринки та території.

Але є й загрози, які можуть вплинути на діяльність компанії, наприклад, конкуренція з боку інших компаній з управління активами та інвестиціями, а також погіршення фінансової стабільності та волатильності ринку, що може

вплинути на дохідність компанії.

Загалом, SWOT-аналіз може допомогти компанії «БОНУМ ГРУП» розробити стратегію, яка використовує їхні сильні сторони для використання можливостей та захисту від загроз, а також покращення слабких сторін для підвищення конкурентоспроможності та зменшення впливу загроз на діяльність компанії. Наприклад, для забезпечення стабільності та зменшення ризиків від волатильності ринку, ТОВ «БОНУМ ГРУП» може розглянути варіанти диверсифікації свого портфелю інвестицій. Це може включати інвестування в різні типи активів, такі як нерухомість, цінні папери різних компаній та інвестиційні фонди, а також розширення географії діяльності на нові ринки та території.

Крім того, компанія може зосередитися на збільшенні своїх компетенцій та навичок для більш ефективного управління активами клієнтів, наприклад, надавати додаткові навчальні та консультаційні послуги для клієнтів. Це може зробити компанію більш конкурентоздатною та залучити нових клієнтів.

Для боротьби з конкуренцією від інших компаній, ТОВ «БОНУМ ГРУП» може зосередитися на розробці нових продуктів та послуг, які задовольняють потреби своїх клієнтів, а також на поліпшенні якості існуючих послуг та продуктів. Наприклад, компанія може розглянути можливість створення інвестиційного фонду з використанням інноваційних технологій або зосередитися на покращенні процесу консультацій з клієнтами та забезпеченні їм більш персоналізованого підходу.

Усі ці стратегії можуть допомогти ТОВ «БОНУМ ГРУП» збільшити свою конкурентоспроможність, захистити себе від загроз та використовувати можливості для підвищення своєї прибутковості та збільшення ринкової частки. Однак, важливо пам'ятати, що SWOT-аналіз – це лише інструмент, який допомагає зробити діагностику ситуації компанії і знайти можливості для її покращення. Ефективне використання результатів SWOT-аналізу вимагає додаткових досліджень, аналізу конкурентів, розробки стратегій і впровадження планів дій, що передбачають ресурси та міцність компанії для

реалізації таких стратегій.

PEST-аналіз, також є важливою частиною стратегічного аналізу підприємства. Цей аналіз допомагає аналізувати зовнішнє середовище підприємства з точки зору політичного, економічного, соціального та технологічного аспектів. Проведемо PEST-аналіз для ТОВ «БОНУМ ГРУП» (таблиця 2.6)

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз ТОВ «БОНУМ ГРУП»

Політичні фактори	Економічні фактори
1.Наявність правових актів, які регулюють діяльність інвестиційних компаній. Це може включати законодавство про цінні папери, податкові закони та інші правила, які можуть впливати на операції компанії. 2.Міжнародні відносини та політичні ризики, які можуть вплинути на глобальні ринки та інвестиційну діяльність компанії.	1.Стан економіки та фінансові показники, які можуть впливати на інвестиційний клієнтський портфель та вартість активів. 2.Ставки процентів та інші фінансові фактори, які можуть вплинути на рентабельність та дохідність компанії.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1.Демографічні та соціальні тенденції, які можуть вплинути на попит та інвестиційні здібності клієнтів. 2.Культурні особливості та соціальні настрої, які можуть вплинути на сприйняття та реакцію на інвестиційні продукти.	1.Наявність нових технологій, які можуть полегшити адміністрування активів та управління ризиками. 2.Швидкий технологічний прогрес, який може призвести до змін в інвестиційних стратегіях та продуктах.

За результатами PEST-аналізу ТОВ «БОНУМ ГРУП» можемо констатувати, що політичні фактори охоплюють законодавство та правові акти, які регулюють діяльність інвестиційних компаній. Якщо уряд встановлює нові закони та правила, це може вплинути на операції ТОВ «БОНУМ ГРУП», тому ці фактори є важливими для врахування.

Економічні фактори включають стан економіки та фінансові показники, такі як ставки процентів. Якщо економічна ситуація в країні погіршується, це може вплинути на інвестиційний портфель ТОВ «БОНУМ ГРУП» та вартість їх активів.

Соціальні фактори зосереджуються на демографічних тенденціях та

соціальних настроях. Якщо соціальні зміни відбуваються в країні, наприклад, зростання попиту на інвестиційні продукти, ТОВ «БОНУМ ГРУП» може знайти нові можливості для збільшення свого бізнесу.

Технологічні фактори відображають нові технології та швидкий технологічний прогрес, які можуть полегшити управління активами та ризиками та призвести до змін в інвестиційних стратегіях ТОВ «БОНУМ ГРУП».

Проведення PEST-аналізу дозволяє ТОВ «БОНУМ ГРУП» побачити широкий зовнішній контекст, у якому вона функціонує, та визначити фактори, які можуть впливати на її діяльність. Це допомагає компанії виявити можливі загрози та шанси, які виникають у зовнішньому середовищі та на ринку.

Для ТОВ «БОНУМ ГРУП» проведення PEST-аналізу допомагає визначити, які законодавчі зміни можуть відбутися, що може вплинути на її діяльність. Наприклад, зміни в податковому законодавстві можуть вплинути на її фінансові показники та рентабельність. Крім того, аналіз соціальних та демографічних тенденцій може допомогти компанії зрозуміти попит на її інвестиційні продукти та інвестиційні здібності клієнтів.

Технологічні фактори також дуже важливі для ТОВ «БОНУМ ГРУП». Нові технології можуть допомогти полегшити управління активами та ризиками, що в свою чергу може позитивно вплинути на її бізнес-процеси.

PEST-аналіз також може допомогти компанії зрозуміти динаміку ринку та конкурентного середовища. Компанія може використовувати цю інформацію для розробки стратегії, яка дозволить їй витіснити конкурентів на ринку або знайти нові можливості для розвитку.

У цілому, PEST-аналіз є корисним інструментом, який може допомогти компанії зробити більш обґрунтовані рішення щодо її інвестиційної стратегії, зменшити ризики та знайти нові можливості для розвитку.

Отже, провівши стратегічний аналіз компанії ТОВ «БОНУМ ГРУП», за допомогою SWOT-аналізу можна дійти висновку, що компанія має досвід та ресурси, щоб створювати цінність для своїх клієнтів і надавати широкий

спектр послуг. Однак, компанія повинна бути готова до змін та викликів, що можуть виникнути на ринку управління активами та інвестиціями. Результати PEST-аналізу допомагають зрозуміти компанії ТОВ «БОНУМ ГРУП» оцінити зовнішній контекст та підготуватися до можливих викликів та шансів, що можуть виникнути на ринку. Це допомагає компанії приймати кращі рішення щодо її діяльності та інвестиційних стратегій.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ “БОНУМ ГРУП”

3.1 Визначення ймовірності банкрутства підприємства

Одним з найважливіших завдань в діяльності будь-якої організації є прогнозування стабільності в довгостроковій перспективі, що вимагає регулярної прогнозової оцінки загальної фінансової стійкості підприємства, зокрема співвідношення власних та позикових коштів, для розуміння майбутнього розвитку компанії.

Очевидно, що розмір власного капіталу має перевищувати розмір позикових коштів. Відсутність такого балансу може призвести до банкрутства, яке характеризується незадовільною структурою балансу підприємства та його неспроможністю задовольнити фінансові зобов'язання перед кредиторами. Якщо така ситуація виникає, то починається процес банкрутства, що призводить до примусової реалізації майна компанії на аукціоні з метою погашення її боргів та ліквідації як юридичної особи. Щоб уникнути такої ситуації, потрібно регулярно проводити прогнозну оцінку фінансової стійкості підприємства, яка включає аналіз ймовірності банкрутства.

Банкрутство підприємства – це стан, коли підприємство не може виплачувати свої борги і зобов'язання перед кредиторами, такі як банки, постачальники, працівники тощо. Це може статися через різні причини, такі як:

- 1) недостатня рентабельність;
- 2) невдачливі інвестиції;
- 3) невірне управління фінансами;
- 4) збитки в результаті природних катастроф;
- 5) зміни ринкових умов.

У банкрутстві підприємство може звернутися до суду для визнання своєї

неплатоспроможності і розподілу свого майна між кредиторами згідно з чинним законодавством. Це може означати ліквідацію підприємства та продаж його активів, які будуть використані для виплати боргів, або реструктуризацію заборгованості з метою збереження підприємства і відновлення його фінансової стабільності.

Визначення ймовірності банкрутства підприємства є складним завданням, оскільки не існує єдиного підходу до його розв'язання та жодного універсального інструменту для вимірювання цієї ймовірності [1].

Ймовірність банкрутства підприємства – це вірогідність того, що підприємство не зможе виплатити свої зобов'язання перед кредиторами і зазнає фінансових труднощів, що призведуть до його припинення діяльності.

Ймовірність банкрутства підприємства можна визначити за допомогою різних методів та моделей, які оцінюють фінансову стійкість та здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання.

Важливо зазначити, що оцінка ймовірності банкрутства є лише прогнозом, і не завжди відображає дійсність. Для того, щоб зменшити ризик банкрутства, підприємство може розробляти та впроваджувати ефективну стратегію управління ризиками, підвищувати якість своїх продуктів та послуг, працювати над підвищенням ефективності виробництва та зменшенням витрат, шукати нові ринки та розширювати географію своєї діяльності.

Оцінка ймовірності банкрутства підприємства є важливим елементом фінансового аналізу, який дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо діяльності та розвитку компанії.

Для визначення майбутньої загрози банкрутства діагностуються двома показниками: коефіцієнтом поточної ліквідності та коефіцієнтом забезпеченості власними коштами, які аналізуються в динаміці протягом кількох періодів. Якщо спостерігається стійке зниження цих показників, то це може свідчити про "відкладену загрозу банкрутства", яка може настати в майбутньому. Абсолютні значення цих коефіцієнтів можуть вказувати на швидкість, з якою ця "відкладена загроза банкрутства" буде реалізована.

Таблиця 3.1 – Показники діагностики кризового стану підприємства ТОВ «БОНУМ ГРУП»

Найменування показника	2019	2020	2021
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,14	1,96	1,42
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,16	0,17	0,23
Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності	1,15	1,16	1,15

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, наскільки легко підприємство може покрити свої поточні зобов'язання з поточних активів. Як бачимо з таблиці 3.1 у 2019 році коефіцієнт поточної ліквідності був достатньо високим – 2,14, що свідчить про те, що підприємство мало достатньо грошових ресурсів, щоб забезпечити платежі за свої зобов'язання. Проте у 2020 році коефіцієнт знизився до 1,96, а в 2021 році ще більше – до 1,42, що може свідчити про проблеми з грошовими потоками і платіжною здатністю підприємства.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами для ТОВ «БОНУМ ГРУП» перевищує нормативне значення, що свідчить про наявність достатньої кількості власних коштів для забезпечення фінансової стійкості компанії.

Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності вказує на можливість підприємства заробляти достатньо грошей для повернення своїх зобов'язань у випадку банкрутства. У 2019 та 2020 роках цей показник був приблизно однаковий і становив 1,15 та 1,16 відповідно, що свідчить про те, що підприємство могло повернути свої зобов'язання у разі банкрутства. Проте у 2021 році цей показник залишився на тому ж рівні, що може свідчити про проблеми зі здатністю підприємства заробляти достатньо прибутку.

Отже, виходячи з табл. 3.1 можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «БОНУМ ГРУП» має проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю, проте здатне повернути свої зобов'язання у разі банкрутства.

Для діагностики банкрутства підприємства, відомий фінансовий

аналітик Вільям Бівер розробив власну систему показників для оцінки його фінансового стану.

Таблиця 3.2 – Система показників Бівера [5].

Показник	Значення		
	сприятливо	5 років до банкрутства	1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	0,4-0,45	0,17	-0,15
Рентабельність активів	6-8	4	-22
Фінансовий леверидж	<37	<50	<80
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,4	<0,3	0,06
Коефіцієнт покриття	<3,2	<2	<1

Аналіз системи показників Вільяма Бівера дозволяє оцінити фінансову стійкість компанії, враховуючи її платіжну здатність, рентабельність, ліквідність та інші показники. За результатами аналізу можна зробити висновок про стан фінансів компанії і визначити можливі ризики.

Проаналізуємо показники ТОВ «БОНУМ ГРУП» по системі Бівера.

Таблиця 3.3 – Розрахунок показників системи Бівера ТОВ «БОНУМ ГРУП».

Показники	2020	2021	Значення
Коефіцієнт Бівера	0,15	0,17	1 рік до банкрутства
Рентабельність активів	5,64%	6,729%	сприятливо
Фінансовий леверидж	44,78%	42,51%	сприятливо
Коефіцієнт покриття активів чистим оборотним капіталом	0,57	0,59	сприятливо
Коефіцієнт покриття	1,51	1,57	1 рік до банкрутства

Аналіз таблиці 3.3 дає підстави стверджувати, що компанія ТОВ «БОНУМ ГРУП» не має загрози банкрутства в найближчий час.

За допомогою системи Бівера можна зробити висновок, що більшість

показників мають сприятливі значення, що свідчить про те, що протягом наступних п'яти років підприємство не знаходиться під загрозою банкрутства. Це надає керівництву компанії можливість внести зміни в деякі фінансові та економічні показники протягом цього періоду, щоб уникнути будь-якої загрози банкрутства для ТОВ «БОНУМ ГРУП» в майбутньому, а можливо і повністю її уникнути.

За допомогою аналізу системи показників Вільяма Бівера, керівництво компанії може визначити області, в яких потрібно покращувати показники, а також розробити стратегію для підвищення ефективності та зменшення ризиків. Наприклад, можна розглядати питання розвитку нових продуктів, пошуку нових ринків збуту, покращення системи управління та інші.

Отже, ймовірність банкрутства підприємства визначається його фінансовою стійкістю та здатністю виконувати свої фінансові зобов'язання. Для оцінки цієї ймовірності можна використовувати різні методи та моделі, які дають прогноз про можливе банкрутство. Для зменшення ризику банкрутства підприємство повинно розробляти та впроваджувати ефективну стратегію управління ризиками, підвищувати якість продуктів та послуг, працювати над підвищенням ефективності виробництва та зменшенням витрат, шукати нові ринки та розширювати географію своєї діяльності. Оцінка ймовірності банкрутства підприємства є важливим елементом фінансового аналізу, який дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо діяльності та розвитку компанії.

В конкретному випадку ТОВ «БОНУМ ГРУП» має проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю, але здатне повернути свої зобов'язання у разі банкрутства. За допомогою системи показників Вільяма Бівера можна зробити висновок, що компанія ТОВ «БОНУМ ГРУП» немає загрози банкрутства в найближчий час, що надає керівництву можливість внести зміни в економічні показники протягом наступних п'яти років, щоб уникнути потенційних проблем у майбутньому.

3.2 Розробка системи антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності ТОВ «БОНУМ ГРУП»

Успішна реалізація антикризових заходів на підприємстві потребує відповідальності, професіоналізму та тісної співпраці між усіма підрозділами компанії [17].

Підвищення ефективності діяльності підприємства – це процес досягнення більш ефективного використання ресурсів для збільшення прибутку та підвищення загальної продуктивності підприємства.

Важливо відзначити, що підвищення ефективності діяльності підприємства є неперервним процесом, який потребує постійного вдосконалення та аналізу. Підприємство повинно постійно моніторити свої бізнес-процеси та визначати слабкі місця, щоб удосконалювати їх та забезпечувати максимальну ефективність.

Крім того, успішне підвищення ефективності діяльності підприємства залежить від правильного управління, ефективного використання ресурсів та управління ризиками. Підприємство повинно мати ясний стратегічний план та постійно виконувати аналіз своєї діяльності для забезпечення досягнення максимальної ефективності та забезпечення конкурентних переваг на ринку.

Нарешті, підвищення ефективності діяльності підприємства потребує залучення всіх співробітників підприємства до цієї мети та надання їм можливості брати участь у процесі вдосконалення. Регулярні тренінги та навчання персоналу є важливими елементами для забезпечення ефективності та успішності підприємства.

Для розробки системи антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності необхідно виконати наступні кроки:

1. Аналіз поточної ситуації. Оцінити поточну ефективність діяльності, виявити проблемні моменти та ризики.
2. Визначення пріоритетів. Відібрати найбільш важливі для

підприємства напрямки роботи.

3. Розробка плану дій. Визначити конкретні кроки та заходи, які необхідно вжити для підвищення ефективності діяльності.
4. Впровадження заходів. Почати реалізацію плану дій та проводити потрібні зміни.
5. Моніторинг та аналіз результатів. Слідкувати за виконанням заходів та оцінювати їх ефективність.
6. Корекція плану. У разі необхідності вносити корективи до плану дій для досягнення більш високих результатів.

Крім того, важливо пам'ятати, що успішна реалізація антикризових заходів потребує залучення всіх працівників компанії та їх підтримку. Тому необхідно розробити програми мотивації персоналу та залучення їх до процесу вдосконалення діяльності.

Для успішної реалізації антикризових заходів також важливо мати ретельний моніторинг і аналіз результатів, щоб вчасно виявляти проблеми та коригувати плани дій.

У цілому, розробка та впровадження антикризових заходів є складним процесом, який вимагає ретельного аналізу, планування, взаємодії з персоналом та систематичного моніторингу. Але успішна реалізація таких заходів допоможе підвищити ефективність діяльності компанії та забезпечити її стійкий розвиток.

Ефективність антикризових заходів полягає не лише в тому, щоб забезпечити фінансову стабільність підприємства, але й в тому, щоб створити умови для подальшого розвитку та збереження конкурентоспроможності [16].

Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «БОНУМ ГРУП» можна запропонувати наступні антикризові заходи:

1. Підвищення ефективності управління фінансами компанії. Для цього можна використати різні інструменти, наприклад, програми бухгалтерського обліку та управління фінансовими потоками, аналітичні інструменти для прогнозування фінансових показників та

прийняття рішень.

2. Оновлення основних фондів компанії. Необхідно оновити матеріальну базу компанії, наприклад, комп'ютерну техніку, програмне забезпечення та інше обладнання, щоб підвищити продуктивність праці та покращити якість наданих послуг.

3. Розвиток нових видів послуг. Компанія може розглядати можливість розвитку нових видів фінансових послуг, що дозволить підвищити обсяги продажів та збільшити дохід. Наприклад, можна розширити асортимент послуг у сфері інвестиційного консалтингу та фінансового аналізу.

4. Проведення рекламної кампанії. Для збільшення клієнтської бази компанія може провести рекламну кампанію у соціальних мережах та на інших рекламних платформах.

5. Розвиток та підвищення кваліфікації персоналу. На сучасному ринку важливо мати висококваліфікованих співробітників, які можуть ефективно виконувати свої завдання. Тому компанія повинна вкладати в розвиток свого персоналу, забезпечувати їх навчання та підвищення кваліфікації.

6. Вдосконалення системи управління ризиками. Компанія може розглянути можливості вдосконалення своєї системи управління ризиками, включаючи моніторинг та аналіз ринкових умов, оцінку ризиків та введення заходів для їх зменшення.

7. Проведення інвентаризації. Необхідно провести інвентаризацію всіх активів та забезпечити належний облік всіх матеріальних та нематеріальних активів компанії.

8. Підвищення рівня безпеки даних та інформаційних технологій. З урахуванням зростаючої кількості кібератак та інших загроз компанія повинна забезпечувати надійний захист своїх даних та інформаційних технологій.

Одним з антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності

ТОВ «БОНУМ ГРУП», є підвищення кваліфікації співробітників. Для цього компанія може забезпечити навчання та підвищення кваліфікації своїх співробітників для поліпшення їхніх навичок та знань. Це може бути корисно як для самої компанії, так і для працівників, оскільки вони отримують нові знання та можливості для кар'єрного зросту. Існують різні форми навчання, такі як курси, тренінги, семінари, воркшопи, онлайн-курси тощо. Необхідно забезпечити високу якість обслуговування клієнтів, що дозволить зберегти існуючих клієнтів та привернути нових.

Ще одним з антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності ТОВ «БОНУМ ГРУП», є активне залучення клієнтів, для цього компанія може вдосконалити свою маркетингову стратегію для підвищення обсягів реалізації продукції, а цього можна досягти за рахунок:

- 1) стимулювання збуту;
- 2) використання рекламної та акційної кампанії;
- 3) впровадження чіткої системи розподілу [3].

Також, для досягнення антикризового заходу про підвищення рівня безпеки даних та інформаційних технологій ТОВ «БОНУМ ГРУП» може використовувати різні заходи, такі як:

- 1) впровадження політики безпеки даних;
- 2) проведення аудиту безпеки даних;
- 3) використання захищених засобів комунікації;
- 4) контроль доступу до даних;
- 5) навчання співробітників з питань безпеки даних.

Загальна ідея антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності ТОВ «БОНУМ ГРУП» полягає в тому, щоб забезпечити ефективне управління фінансами, оновити основні фонди, розвивати нові види послуг, проводити рекламну кампанію, підвищувати кваліфікацію персоналу, вдосконалювати систему управління ризиками, проводити інвентаризацію та підвищувати рівень безпеки даних та інформаційних технологій.

Ці заходи допоможуть ТОВ «БОНУМ ГРУП» підвищити ефективність

діяльності компанії, збільшити продуктивність праці, залучити нових клієнтів та зберегти існуючих, зменшити ризики та покращити якість послуг. Важливо забезпечувати постійне покращення та розвиток компанії, з метою забезпечення стабільної та прибуткової діяльності.

Проте, варто пам'ятати, що кожна компанія має свої особливості та потребує індивідуального підходу до планування стратегії розвитку. Тому, на кроку формування та реалізації стратегії ТОВ «БОНУМ ГРУП» необхідно враховувати конкретні особливості компанії, її ресурси, можливості та потенціал. Також важливо враховувати змінні фактори, такі як економічні, політичні, соціальні, технологічні та інші, що можуть вплинути на планування та реалізацію стратегії.

Підприємство повинно ретельно аналізувати свою фінансову стійкість та ефективність діяльності в умовах кризи, щоб розробити та впровадити антикризові заходи, необхідні для збереження конкурентоспроможності [14].

Отже, розробка та впровадження антикризових заходів є складним і багатоетапним процесом, який вимагає залучення всіх працівників компанії та систематичного моніторингу результатів. Ефективна реалізація таких заходів не тільки допоможе забезпечити фінансову стабільність, але і створить умови для подальшого розвитку та збереження конкурентоспроможності підприємства. ТОВ «БОНУМ ГРУП» може скористатися запропонованими вище антикризовими заходами, щоб збільшити ефективність своєї діяльності та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ

ТОВ "БОНУМ ГРУП" є високопрофесійною компанією, яка надає різноманітні фінансові послуги та забезпечує ефективне управління активами клієнтів. Компанія має значний досвід роботи на ринках фінансових послуг та постійно вдосконалює свої професійні знання та навички, щоб надавати своїм клієнтам якісні та ефективні послуги.

Управління ризиками та антикризове управління є невід'ємною частиною діяльності компанії. ТОВ "БОНУМ ГРУП" має розвинуту систему контролю за ризиками та здатність оперативно реагувати на негативні зміни на фінансових ринках.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що організація антикризового управління у ТОВ "БОНУМ ГРУП" є важливим елементом забезпечення ефективності діяльності компанії на ринку фінансових послуг.

У дослідженні були розкриті теоретичні основи антикризового управління, що дає можливість компанії оперативно реагувати на можливі кризові ситуації та забезпечувати стабільну роботу на ринку.

Була проведена оцінка ефективності управління фінансово-економічним станом ТОВ "БОНУМ ГРУП", це дозволило виявити, що компанія має достатні ресурси для самостійного фінансування своєї діяльності, але є проблеми в управлінні фінансами, які викликають зменшення грошового потоку та зменшення прибутку.

Однак, підприємство зуміло ефективно відновитись після кризового 2020 року та отримати позитивний прибуток в 2021 році, що свідчить про його стійкість та здатність адаптуватись до змінних умов ринку.

На основі проведеного стратегічного аналізу діяльності ТОВ "БОНУМ ГРУП", можна зробити висновок, що компанія має досвід та ресурси для того, щоб забезпечувати своїх клієнтів цінністю та широким спектром послуг.

SWOT-аналіз дозволив виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, що стоять перед нею. PEST-аналіз забезпечив можливість оцінити зовнішній контекст та фактори, які можуть вплинути на діяльність компанії. Це дозволяє компанії підготуватися до можливих викликів та шансів на ринку та приймати більш обґрунтовані рішення щодо своїх інвестиційних стратегій.

Аналіз ймовірності банкрутства компанії дозволив виявити проблемні питання. Наприклад, те, що ТОВ "БОНУМ ГРУП" не має загрози банкрутства в найближчий час, але існують проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю. З метою покращення фінансової стійкості підприємства, було рекомендовано розробити та впровадити антикризову стратегію, яка містить в собі комплекс заходів з підвищення ліквідності та ефективності управління фінансовими ресурсами.

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «БОНУМ ГРУП», було запропоновано декілька антикризових заходів, які включають в себе ряд заходів з оптимізації фінансових процесів, підвищення ефективності управління ресурсами та покращення взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами.

Забезпечення ефективного антикризового управління є важливим фактором успішної діяльності компанії на ринку фінансових послуг. ТОВ "БОНУМ ГРУПП" має потужний потенціал та може бути цікавим вибором для компаній, які шукають якісне та ефективне управління своїми активами та інвестиціями.

Для ТОВ «БОНУМ ГРУП» важливо мати дієву систему антикризового управління, щоб ефективно вирішувати можливі проблеми та забезпечувати стабільність бізнесу. У своїй дипломній роботі я дослідила організацію антикризового управління в ТОВ «БОНУМ ГРУП» та прийшла до висновку, що компанія має досвідчену та відповідальну команду, яка готова реагувати на можливі кризові ситуації та вчасно приймати необхідні заходи для збереження бізнесу.

Зокрема, ТОВ «БОНУМ ГРУП» забезпечує контроль за ризиками та працює над підвищенням фінансової стійкості. Компанія також має розроблену стратегію управління кризовими ситуаціями та використовує відповідні інструменти та методики для ефективної реалізації цієї стратегії.

Загалом, організація антикризового управління є важливою складовою успішного функціонування будь-якої компанії, особливо тих, які займаються управлінням активами та інвестиційними фондами, як ТОВ "БОНУМ ГРУП". Антикризове управління допомагає підтримувати фінансову стабільність компанії в умовах економічних криз та непередбачених ситуацій на ринку.

В контексті ТОВ "БОНУМ ГРУП" можна відзначити, що компанія вже має значний досвід роботи на ринках фінансових послуг та постійно вдосконалює свої професійні знання та навички. Отже, можна зробити висновок, що впровадження антикризового управління є важливою складовою успішного функціонування ТОВ "БОНУМ ГРУП" та допоможе забезпечити стабільність її діяльності в умовах змін на ринку фінансових послуг.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. Аналіз методів та моделей визначення ймовірності банкрутства підприємства / І. В. Полонська, Ю. В. Бурлака, О. О. Гуменюк // Наукові праці Державного університету інфраструктури та технологій. — 2018. — Вип. 36. — 171-181 с.
2. Антикризисное управление: учеб. пособие для техн. вузов/ Под ред проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. – М. : Изд-во ПРИОР, 2015. – 432 с.
3. Бочко О. Ю., Проскура В. Ф. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери : навч. пос. К. : Кондор, 2017. 241 с.
4. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
5. Василенко, В. О. Антикризисное управление підприємством : навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2015. 504 с.
6. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємствами. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2 (28). 4–10 с.
7. Дані з єдиного державного реєстру, база «YouControl» URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33889111/.
8. Желтенко А. В., Моттаева А. Б., Жангуразов А. Р. Управління організаційними з- мененнями на промислових підприємствах: проблеми і концепції // Економіка і підприємництво. 2017. № 2-2 (79-2). 968-972 с.
9. Іртищева І., Мінакова С. Обґрунтування концепції стратегічної програми в антикризовому управлінні. Економіст. 2018. № 11. 38–40 с.
10. Кайлюк Є. М., Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2017. 279 с.
11. Коротков Э. М., Беляев А. А., Валовой Д. В., Глазунова Н. И., Ефимова М. Р. Антикризисное управление : ИНФРА-М, 2015. – 432 с.

12. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 377 с.
13. Манів З. О., Луцький І. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник – К. :Знання, 2015.- 580 с.
14. Мединський В. І. «Антикризове управління на підприємстві» – Харків, ХНАДУ, 2018.
15. Офіційний сайт компанії ТОВ «БОНУМ ГРУП» <https://bonum-group.eu/>.
16. Чижик І.В., Хорошун Н.В. Антикризове управління: теорія і практика. – К.: КНТЕУ, 2017.
17. Шевченко О. О., Москаленко В. М., Антикризове управління: практика застосування. Київ: КНЕУ, 2015. 100 с.
18. Шпурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво: зб. наук. праць. – № 1. – Запоріжжя, 2019. – С. 228–232.
19. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством. – К. : Знання, 2017. – 335 с.
20. Янковець Т. М. Фінансова криза як об'єкт стратегічного управління. Теорія і практика сучасної економіки: Матеріали XV міжнародної науково-практичної конференції; відповідальний редактор Вяткін П. С. – Черкаси: ЧДТУ, 2019. – 254-256 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати ТОВ «БОНУМ ГРУП» за 2021р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід реалізації продукції(товарів,робіт,послуг)	2000	1 061	1 427
<i>Чисті заробленні страхові премії</i>	<i>2010</i>	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	<i>2011</i>	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	<i>2012</i>	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	<i>2013</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	<i>2014</i>	-	-
Собівартість реалізованої продукції(товарів,робіт,послуг)	2050	-	-
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	<i>2070</i>	-	-
Валовий: прибуток	2090	2 421	2 204
збиток	2095	-	-
<i>Дохід(витрати) від зміни у резервних довгострокових зобов'язань</i>	<i>2105</i>	-	-
<i>Дохід(витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	<i>2110</i>	-	-
<i>зміни інших страхових резервів, валова сума</i>	<i>2111</i>	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	<i>2112</i>	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 316	687
<i>у тому числі:</i> <i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	<i>2121</i>	-	-

Продовження таблиці

<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	1 027	939
Витрати на збут	2150	-	-
Інші операційні витрати	2180	222	-
<i>у тому числі:</i> <i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської діяльності</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 748	714
збиток	2195	-	-
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	2 734
<i>у тому числі:</i> <i>дохід від благодійної допомоги</i>	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	1	2
Витрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	1 350	2 735
<i>Прибуток(збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-
Фінансовий результат про оподаткування: прибуток	2290	-	109
збиток	2295	21	-
Витрати(дохід) з податку на прибуток	2300	-	19

Продовження таблиці

Прибуток(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	-	90
збиток	2355	21	-