

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ

Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Економічні інструменти управління підприємством в умовах кризи

Назва теми

(на прикладі ФОП Галетей Павло Олександрович, м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
Освітня програма Бізнес-адміністрування
Назва
Шифр КвРМН.023168.01.18.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група БАМ-23-1
Шифр


Підпис

Максим ПЕЛЮХ
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник К. е. н., професор
Науковий ступінь, вчене звання


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викладач


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

17 12 2024р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

" 02 " 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Пелюха Максима Вікторовича

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Економічні інструменти управління підприємством в умовах кризи (на прикладі
ФОП Галетей Павло Олександрович, м. Хмельницький)

керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, к.е.н., професор каф. менеджменту та адміністрування
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 26 08 2024р. № 60 дод. 19

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична
інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Система сучасних
економічних інструментів та методів управління в умовах кризи. 2. Аналіз фінансово-
економічної діяльності підприємства «ФОП Галетей Павло Олександрович». 3. Формування
ефективної системи управління підприємством в умовах кризи

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Процес антикризового управління
підприємством. 2. Антикризові інструменти виробничого підприємства 3. Аналіз основних
економічних показників діяльності підприємства. 4. Структура активу та пасиву балансу. 5.
SWOT-матриця малого підприємства. 6. Показники фінансової стійкості підприємства. 7.
Алгоритм виявлення внутрішніх причин кризового стану малого підприємства. 8. Вихідні
дані для побудови матриці SPACE з метою визначення стратегії підприємства. 9. Напрямки
антикризових маркетингових заходів.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
2. Дослідницько-аналітичний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
3. Проектно-рекомендаційний	Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2024
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024
9.	Підготовка висновків	листопад 2024
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024

Студент


Підпис

Макими Пелюк
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник
кваліфікаційної
роботи


Підпис

Н. Степанюк
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Пелюх М.В. Економічні інструменти управління підприємством в умовах кризи (на прикладі ФОП Галетей Павло Олександрович, м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н.М. Кваліфікаційна робота магістра: 76 с., 18 рисунків, 18 таблиць, 33 джерела посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, КРИЗА, ПІДПРИЄМСТВО.

Розглянуто науково-методичні підходи до формування системи сучасних економічних інструментів та методів управління в умовах кризи. Досліджено методичні аспекти діагностики та стабілізації фінансово-економічного стану підприємства. Описано контрольно-аналітичний інструментарій управлінського обліку та особливості його використання в діяльності кризового підприємства. Визначено організаційно-методичне забезпечення стратегічного маркетингового управління підприємством в умовах кризи.

Наведено організаційну характеристику підприємницької структури. Здійснено аналіз техніко-економічних показників виробничо-комерційної діяльності фірми. Виконано комплексну діагностику фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства. За результатами стратегічного аналізу факторів середовища господарювання побудовано SWOT-матрицю.

Представлено обґрунтування напрямків та технології процесу розробки антикризових управлінських рішень у підприємницькій структурі. Розроблено рекомендації щодо формування та реалізації маркетингових стратегій в системі антикризового управління підприємства. Обґрунтовано пропозиції щодо використання операційного важеля для визначення фінансової стійкості та ділового ризику.

 Пелюх М В
підпис та П.І.Б.

«05» грудня 2024 р.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	5
1 СИСТЕМА СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ	8
1.1 Методичні аспекти діагностики та стабілізації фінансово-економічного стану підприємства	8
1.2 Контрольно-аналітичний інструментарій управлінського обліку та особливості його використання в діяльності кризового підприємства	13
1.3 Організаційно-методичне забезпечення стратегічного маркетингового управління підприємством в умовах кризи	16
2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ФОП ГАЛЕТЕЙ ПАВЛО ОЛЕКСАНДРОВИЧ»	21
2.1 Організаційна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників виробничо-комерційної діяльності	21
2.2 Комплексна діагностика фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства	26
2.3 SWOT-аналіз підприємства	35
3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	39
3.1 Вибір напрямків та технології процесу розробки антикризових управлінських рішень у підприємницькій структурі	39
3.2 Рекомендації щодо формування та реалізації маркетингових стратегій в системі антикризового управління підприємства	46
3.3 Пропозиції щодо використання операційного важеля для визначення фінансової стійкості та ділового ризику	50
ВИСНОВКИ	57
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	61
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Особливо актуальним та пріоритетним напрямом в період кризи, що торкнулася всієї економіки країни, є стратегічне антикризове управління, тобто управління, спрямоване на прогнозування кризових ситуацій на підприємстві, запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ через використання потенціалу всього сучасного менеджменту. У цих умовах керівники підприємницьких бізнес-структур потребують науково обґрунтованого та практично застосовного інструментарію виробничого кризового управління, що дозволяє формувати та реалізувати кризову стратегію, спрямовану на подолання наслідків впливу різноманітних криз на економіку підприємства, створювати передумови для забезпечення виходу підприємств на стійку траєкторію розвитку з одночасним збільшенням запасу кризової стійкості.

У міру розвитку ринкових відносин в українській економіці та збільшення кількості підприємств, що демонструють стійкий розвиток, очікується, що зростатиме практична значимість логіко-теоретичного опрацювання питань економічного механізму антикризового управління підприємствами. Проте встановлення сутності та причин банкрутства не є самоціллю дослідження, основне його завдання – це знаходження інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств.

Все виразніше виявляється необхідність попередити кризові труднощі і своєчасно реалізувати нові можливості, що відкриваються кризовою ситуацією, яка зумовлює зростання ролі наукових досліджень, спрямованих на розвиток теорії економічних інструментів антикризового управління, пізнання його сутнісно-змістовних, інформаційно-методичних та організаційних основ, вироблення дієвого та надійного інструменту технології безболісного переходу від виконання надзвичайних заходів при настанні критичних подій до нормального функціонування на основі стратегічного плану.

Економічні інструменти та методи антикризового управління стають перспективними напрямками наукових досліджень. Традиційні методи в управлінні організацією не повною мірою відображають його специфіку, тому виникає потреба як у вдосконаленні, так і в розробці нових методів та інструментів реалізації цілей антикризового менеджменту.

Серед зарубіжних вчених, у науково-прикладних дослідженнях, у яких порушувалися питання доцільності застосування процедури антикризового управління та заявлялися ідеї філософії, цілей, завдань антикризового менеджменту, слід зазначити Є. Альтмана, Х. Мефферта, М. Портера, Б. Тейлора. Постановка питання про сутність економічних інструментів антикризового управління з різним ступенем розробленості міститься і в роботах вітчизняних вчених – В.О. Василенка, А.П. Градова, Е.М. Короткової, Л.С. Ситника, З.Є. Шершньової, О.О. Терещенка. Разом з тим слід зазначити, що прагнення підприємств до мінімізації криз та вирішення завдань утримання економічної безпеки потребують більшої систематизації та повноти висвітлення цієї галузі економічних знань для удосконалення та ширшого використання методів антикризового управління.

Метою дослідження є узагальнення науково-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення використання інструментів та методів управління підприємствами в умовах кризи на прикладі ФОП Галетей Павло Олександрович.

Поставлена мета обумовила наступні завдання, що вирішуються у роботі:

- розглянути методичні аспекти діагностики та стабілізації фінансово-економічного стану підприємства;
- визначити контрольно-аналітичний інструментарій управлінського обліку та особливості його використання в діяльності кризового підприємства;
- дослідити організаційно-методичне забезпечення стратегічного маркетингового управління підприємством в умовах кризи;

- проаналізувати техніко-економічні показники виробничо-комерційної діяльності підприємницької структури;
- виконати комплексну діагностику фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства;
- здійснити наукове обґрунтування напрямків формування економічних методів, інструментів антикризового управління та відповідних антикризових заходів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення методів та інструментів антикризового управління підприємством.

Об'єкт дослідження – процеси управління підприємством «ФОП Галетей Павло Олександрович» в умовах кризи.

Як методологічна база дослідження в роботі використано загальнонаукові методи системно-функціонального, порівняльного аналізу, а також методи моделювання та прогнозування, сценарних економіко-математичних розрахунків, економіко-статистичні, графічні методи збору та обробки інформації.

Інформаційною базою дослідження слугують наукова та спеціальна література з проблематики антикризового управління, матеріали наукових конференцій та семінарів, звітні та планові документи ФОП Галетей Павло Олександрович, нормативно-довідкові документи, матеріали мережі Інтернет.

1 СИСТЕМА СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Методичні аспекти діагностики та стабілізації фінансово-економічного стану підприємства

У соціально-економічній системі криза є об'єктивним процесом. Основу функціонування системи становить діяльність людини, особливо у сфері управління. Він спрямовує свою діяльність таким чином, щоб знизити частку некерованих процесів. Однак практика розвитку суспільства та економіки у всі історичні періоди свідчить про неминучість криз, оскільки існують певні причини, пов'язані із впливом на систему ззовні. Тому дуже важливо знати ознаки настання кризових ситуацій та оцінювати можливості їх вирішення. Для цього мають бути відомі тенденції поведінки та розвитку соціально-економічної системи, її характеристики та ознаки стану, настання певних фаз кризового стану та етапів об'єктивного розвитку.

Подолання криз – керований процес. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, симптомів її настання. Подолання кризового стану потребує розробки спеціальних методів управління підприємством. «Сучасний менеджмент має широкий арсенал антикризових інструментів, які дають змогу діагностувати ознаки та ймовірність кризових явищ на підприємствах, стабілізувати критичне становище, розробити та запровадити дієві програми подолання стану кризи, забезпечити стійке зростання» [24, с. 75].

В управлінні соціально-економічною системою має функціонувати так званий моніторинг антикризового розвитку. Це контроль процесів розвитку та відстеження їх тенденцій за критеріями системи антикризового управління (див. рисунок А.1) [13, с. 50]. Існуюча нині система показників була орієнтована розпізнавання криз. Тому необхідна розробка нових синтетичних показників для

того, щоб точніше і вчасно визначати ймовірність та момент кризових ситуацій. Велике значення має як система показників, що відбивають основні ознаки кризи, а й методологія їх конструювання і практичного використання. У сучасному механізмі управління це його найслабшою ланкою.

У ході діяльності фінансово-господарське становище підприємства може змінюватися як в кращий, так і в гірший бік. У несприятливій ситуації стан може стати кризовим. Щоб запобігти погіршенню стану підприємства та недопущення банкрутства, необхідно дослідити причини такого погіршення. Для вивчення причин кризового стану різними авторами пропонується проводити поточний аналіз фінансового становища підприємства. Схема аналізу являє собою ієрархічну систему, що включає різні методи статистичного і математичного аналізу з використанням апарату експертних оцінок для пошуку оптимальних шляхів вирішення проблем кризового підприємства (рисунок 1.1).

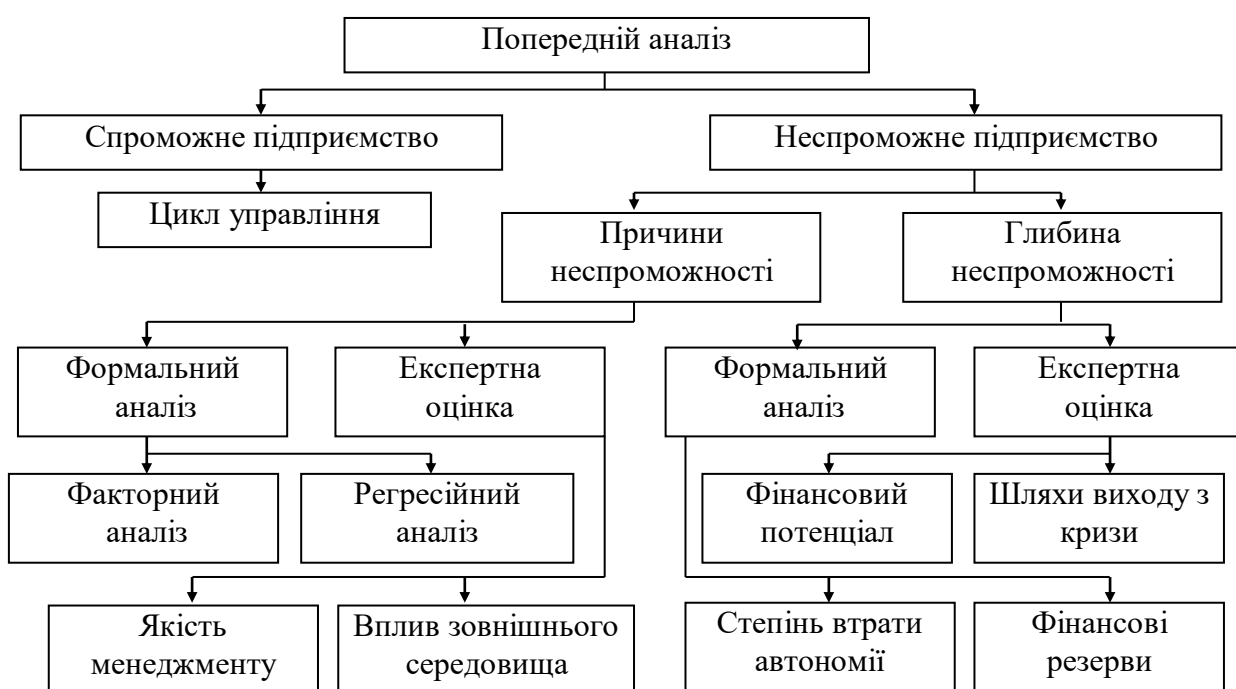


Рисунок 1.1 – Комплексний аналіз фінансового стану підприємства

Для підприємства, що знаходиться в умовах кризового стану, інструмент антикризового фінансового менеджменту можна розглядати як спосіб

управління, призначений для впливу на фінанси суб'єкта господарювання з метою зміни їх стану, аналізу та вимірювання з метою виявлення та запобігання негативної дії чинників зовнішнього середовища. До інструментів фінансового менеджменту підприємства малого бізнесу у відповідності до основних напрямів антикризової фінансової діяльності належать інструменти інвестування, інструменти фінансування та інструменти управління активами. У кожній із груп інструментів виділено допоміжні інструменти, які є коефіцієнтами і показниками, що формують аналітичний базис для прийняття рішень у галузі фінансового менеджменту (див. рисунок Б.1) [13, с. 50].

На основі комплексного аналізу фінансового стану можна зробити попередні висновки про причини кризового стану підприємства та напрямки виведення його з кризи. Аналітична інформація, отримана внаслідок економічного аналізу, є основою розробки ефективних антикризових рішень. Особливої важливості при цьому набуває використання інформації у вирішенні проблеми недопущення банкрутства та мінімізації підприємницьких ризиків у системі превентивного контролю. Практика антикризового менеджменту підприємницьких структур відображає недооцінку управлінського аналізу з метою антикризового розвитку на противагу фінансовому аналізу, що спирається в основному на дані бухгалтерської звітності [32]. Також переважає ретроспективний аналіз; незначна увага приділяється перспективному аналізу.

Наступним етапом управління неспроможними підприємствами є стабілізація його фінансового становища. У багатьох випадках кризові явища можна усунути або запобігти шляхом завчасного проведення реструктуризації підприємства комплексом заходів, спрямованих на приведення організаційної структури та системи управління у відповідність до вимог ринкового середовища. На відміну від антикризового управління реструктуризацію можна і потрібно здійснювати при перших ознаках кризи, що насувається, коли можливостей для проведення перетворень набагато більше – і з точки зору необхідних ресурсів, і з точки зору доступних варіантів перетворень.

Стабілізація діяльності підприємства у кризовий період є необхідною умовою виведення підприємства з кризи, на цьому етапі необхідно локалізувати та мінімізувати можливі наслідки ризикованої політики. запозичення, що призвело до низької якості фінансового становища. Процес стабілізації (рисунок 1.2) є сукупністю заходів щодо зниження кредитного тягаря.

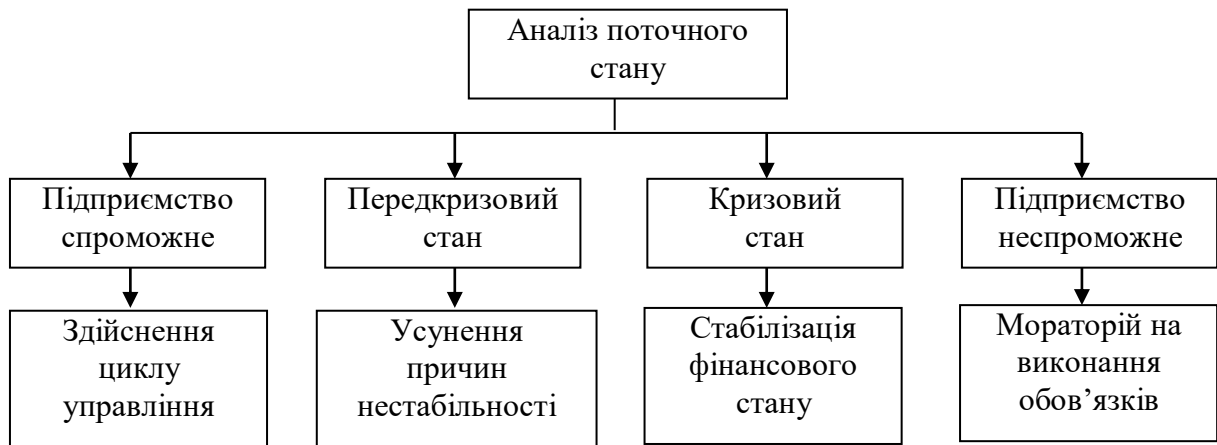


Рисунок 1.2 – Процес стабілізації фінансового стану підприємства

Одним із ефективних інструментів, що використовуються для своєчасного виявлення та ефективного попередження кризи на підприємстві, є моніторинг, який може бути охарактеризований як безперервне спостереження за економічними об'єктами, аналіз їх діяльності як складової управління. В рамках моніторингу здійснюється збирання та обробка поточної інформації, що дозволяє оцінити основні параметри діяльності, а також виявить критичні зв'язки та точки витрат.

Віднесення тих чи інших показників до основних чи другорядних параметрів здійснює керівництво підприємства відповідно до специфіки його діяльності. Зокрема, одним із основних параметрів діяльності підприємства буде наявність, склад та ступінь зносу основних засобів, а також структура дебіторської заборгованості. Оплата на виплат дорогого обладнання може призвести до завищення податків у зв'язку з невідповідністю бухгалтерської звітності та фактичного надходження коштів. Виявлення критичних зв'язків і

точок витрат дозволяє своєчасно запобігти різним збоєм в ході виробництва, а також підрозділам з низькою ефективністю. Загалом, точки витрат – це підрозділи підприємства, функціонування яких планово збиткове, однак, такі точки можуть виникати і в поточній діяльності з різних внутрішніх та зовнішніх причин [23]. Таким чином, моніторинг дозволяє здійснювати спостереження та попередження кризових ситуацій (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Принципова схема моніторингу стану підприємства

Основою моніторингу та діагностики діяльності підприємства є його загальноекономічний аналіз, який проводиться для виявлення внутрішніх часткових диспропорцій у розвитку окремих підрозділів, а також для виявлення усередині підприємства резервів для підвищення якості фінансового становища. Загальноекономічний аналіз складається з декількох основних напрямів і включає аналіз сировини і продукції, обладнання, персоналу, інновацій, а також фінансовий аналіз. Пропонований апарат аналізу результатів функціонування кризового підприємства дозволяє проводити моніторинг його

стан. При цьому можна здійснити як якісний аналіз підприємства, так і отримати кількісні оцінки, здійснити їх порівняльну оцінку, а також здійснити оперативне управління, спрямоване на досягнення поставленої мети – відновлення платоспроможності та відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства [25].

1.2 Контрольно-аналітичний інструментарій управлінського обліку та особливості його використання в діяльності кризового підприємства

Кризовий стан економіки господарюючого суб'єкта може виникнути на будь-якому підприємстві через циклічний характер його розвитку. Виявляється воно, насамперед, у поступовій втраті платоспроможності та фінансової спроможності. Продовжуючи свою комерційну діяльність, такі організації з кожним звітним періодом збільшують свою загальну заборгованість постачальникам, державному бюджету з податків та власному персоналу з виплати заробітної плати і тим самим погіршують своє становище.

Різноманітність факторів, що впливають на фінансові результати та платоспроможність підприємства, передбачає необхідність більш складної диверсифікованої структури інформаційного забезпечення, необхідної для вжиття адекватних заходів для виходу з кризи. У сучасних умовах основним елементом такого забезпечення є обліково-аналітична система.

Для управління в стані кризи потрібна інформація для визначення можливості виникнення кризових ситуацій, аналізу факторів та оцінки загрози банкрутства, розробки антикризових заходів та вибору найбільш оптимальних з них щодо співвідношення витрат та результатів. Існуючі в управлінському обліку методи прогнозування та варіативного планування витрат та результатів виробничо-фінансової діяльності тут виявляються найбільш затребуваними.

Проте, традиційні для управлінського обліку методи потребують адаптації до умов антикризового управління у кожному із суб'єктів господарювання.

В основі формування обліково-аналітичної моделі підприємства, що знаходиться в кризовій ситуації, повинен бути внутрішньофірмовий фінансовий аналіз. Важливою його відмінністю від загальноприйнятих методів фінансового аналізу є орієнтація не лише на показники бухгалтерського балансу та звіту про прибутки та збитки, але насамперед на дані управлінського обліку та звітності. Управлінський облік та аналіз мають бути основним постачальником оперативної та спеціалізованої інформації для антикризового управління. Етапи, стадії, рівень передкризового стану кожного підприємства різні і тому потрібен індивідуальний підхід до системи управлінського обліку та аналізу для кожного суб'єкта господарювання, виходячи з особливостей його функціонування та ступеня інтенсивності кризових явищ.

У теоретичному відношенні організація управлінського обліку та аналізу в період кризового стану економіки підприємства повинні забезпечити дотримання бухгалтерського принципу безперервності його діяльності. Це передбачає відновлення ефективного функціонування господарського суб'єкта у період кризи, а й у огляду майбутньому. Фактично, антикризове управління - це управління ризиками, котрій необхідна додаткова інформація, що забезпечується системою управлінського обліку та аналізу.

Методика та організація управлінського обліку за умов кризового стану підприємства нормативними актами положеннями не регламентується. Він здійснюється за правилами, що встановлюються самою господарською організацією, що враховують специфіку бізнесу, етапність кризових явищ, особливості та можливості подолання фінансових труднощів. Зрештою, бухгалтерський управлінський облік виконує ключову роль забезпеченні нормального функціонування господарюючого суб'єкта, формуючи необхідну оптимального управління ним інформацію [29].

В умовах антикризового управління ця роль посилюється, доповнюється необхідністю вживання особливих, іноді надзвичайних заходів щодо

фінансового оздоровлення комерційних організацій, посиленням контролю всіх сторін виробничо-фінансової діяльності підприємства, що у сукупності дозволяє йому досягти головної мети – відновлення нормальної роботи в умовах стійкої платоспроможності.

Мета ведення управлінського обліку в кризових ситуаціях – забезпечення стійкої платоспроможності підприємства, і тільки після досягнення цієї мети можна ставити інші цілі економічного зростання, підвищення ефективності використання ресурсів, порівняно з докризовим періодом. Відповідно змінюється склад необхідної для цього інформації та методи її отримання. У системі обліку для антикризового управління пропонується приділити особливу увагу деталізації та оперативності інформації про рух грошових коштів, їх витрачання на оплату заборгованості постачальникам та персоналу, відсотків за борговими зобов'язаннями, податків і зборів.

Відмінності існують в стандартах для порівняння, в показниках для оцінки його результатів. В управлінському обліку, націленому на запобігання та ліквідацію кризових явищ в економіці суб'єкта господарювання, порівнюються показники минулого, поточного та очікуваного стану підприємства. За рівнем використання інформації управління дані управлінського обліку та звітності при кризовому стані економіки комерційної організації більше орієнтовані на вищий управлінський персонал, ніж на рядових менеджерів.

Дослідження показало зростаючу роль управлінського обліку та звітності в антикризовому управлінні:

- 1) Дані містять інформацію, що використовує специфічні методи та способи її початкового формування та обробки, такі як «стандарт»-, «директ-кост», «таргет-костинг», де основна увага акцентована на цільових додаткових витратах по виходу з кризового стану підприємства; використання ABC-методу з доповненням загальноприйнятих розрахунків оцінкою порівняльної вигідності постачальників і покупців з урахуванням вартості надаваних послуг.

2) Включає такі специфічні показники як маржинальний дохід; зростання операційного (ділового) ризику підприємств за умов наростаючої кризи передбачає необхідність оцінки операційного левериджу, що дозволяє визначити мінливість операційного прибутку залежно від обсягів продажу та витрат, проведення аналізу беззбитковості.

1.3 Організаційно-методичне забезпечення стратегічного маркетингового управління підприємством в умовах кризи

Причинами кризи, поряд з незбалансованістю внутрішніх зв'язків, часто є несподівані зміни умов середовища, які підприємство ігнорує чи не встигає адаптуватися. Зміни в даний час стали невідомими, тобто не мають аналогів у минулому, і в цілому мають характер стратегічних несподіванок, які неможливо врахувати в єдиній стратегії. З цієї причини планування на довгострокову та середньострокову перспективу стає дедалі складнішим.

Дотримання розробленої стратегії в умовах, що змінилися, може привести підприємство до кризи і банкрутства, для розробки ж нових стратегічних планів недостатньо часу. Однією із завдань стратегічного антикризового управління стає забезпечення виживання підприємства у нестабільному зовнішньому середовищі. Для адаптації до змін середовища на підприємствах доцільно проводити зміни в маркетинговій підсистемі та в маркетингових стратегічних планах, оскільки інші підсистеми – виробнича, кадрова тощо – більш тісно взаємопов'язані з обладнанням та технологіями і внаслідок цього не мають достатньої гнучкості. Розвиток елементів маркетингового управління в умовах швидких та непередбачуваних змін середовища стає основним завданням при забезпеченні збереження стійкості та стабільності розвитку підприємств у довгостроковому періоді.

На нашу думку, застосування принципів маркетингу в управлінні підприємством є найважливішим фактором його виживання та розвитку в ринкових умовах, що постійно ускладнюються, і в тому числі в стані кризи, який характерний для багатьох підприємств на сучасному етапі. Як вважають фахівці, саме відсутність орієнтації на потреби та запити споживача при виробленні стратегії поведінки на ринку і призвела більшість вітчизняних підприємств до поразки у конкурентній боротьбі та кризового стану. Аналіз праць авторитетних вітчизняних і зарубіжних учених, дозволив дійти до висновку, що у сучасній економічній літературі процес стратегічного управління часто розглядається апріорі у межах концепції маркетингу, тому що включає аналіз маркетингової середовища підприємства як основний компонент [9].

У стратегічному антикризовому управлінні використовуються методи як в галузі традиційного управління, так і специфічні антикризові. До традиційних методів відносяться, перш за все, перегляд місії та стратегічних орієнтирів, вибір нових методів управління (створення нових, ринково орієнтованих підрозділів, заміна співробітників, реорганізація відділів), створення «проблемних груп» — підрозділів, що працюють безпосередньо з проблемами, що виникли, фінансове планування, розробка нових маркетингових програм. До специфічних методів стратегічного антикризового управління можна віднести прогнозування розвитку економічної кон'юнктури, стратегічний контролінг, проблемно-орієнтований метод (підхід), сценарний підхід.

Недоліком перерахованих вище методів є невизначеність вибору критичних умов середовища. З погляду маркетинг-менеджменту критичними слід вважати ті зміни середовища, які змінюють потреби споживачів чи попит продукції підприємства. Дослідження попиту та потреб стає основним елементом планування, а реакція на критичні зміни полягає у зміні маркетингової стратегії.

Метод маркетингового антикризового управління в умовах стратегічної невизначеності передбачає створення на підприємстві системи, що дозволяє виявляти критичні зміни зовнішнього середовища (зміни, що впливають на

потребу і попит, що задовольняється) і застосовувати відповідні маркетингові стратегії [2].

У рамках цього методу процес планування є визначальним і включає:

- аналіз потреб та попиту;
- ситуаційний аналіз середовища на принципах комплексності, системності, актуальності, використання інтуїції, раціональності, максимально можливої об'єктивності, економічності, науковості;
- оцінку рівня нестабільності різних груп факторів зовнішнього середовища;
- моделювання стратегічних несподіванок (розуміє як різка зміна тенденції або скасування припущення, використаного для побудови базового стратегічного маркетингового плану);
- формулювання композиційної стратегії, що діє за будь-яких обставин;
- розробку стратегічних варіантів (варіантів базового стратегічного маркетингового плану, змінених відповідно до умов, визначених стратегічною несподіванкою) [17; 33].

Досліджуваний метод передбачає використання маркетингу як системотворчого фактора, розглянувши всі дії підприємства в умовах стратегічних змін через призму попиту і потреб, що задовольняються їм. Відповідно, зміни маркетингової підсистеми (посилення аналітичної функції та функції моніторингу ключових факторів зовнішнього середовища) відіграють основну роль у процесі впровадження методу. Проте будь-яке підприємство складається з взаємозалежних і взаємозалежних елементів, отже, зміни у будь-якій підсистемі організації неминуче означають зміни для підприємства.

Відмінною особливістю маркетингових концепцій як найефективніших щодо практичного застосування нині проявляється насамперед у сутнісних характеристиках проведеного стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз у рамках маркетингової концепції управління спрямовано на глибоке дослідження споживачів і ринку, будучи у своїй основній функції менеджменту та базою на формування стратегії бізнесу.

Залежно від стану кризового підприємства та зовнішніх умов, від першочергових завдань, що стоять перед ним, використовують різні елементи маркетингового процесу; різні маркетингові методи. До основних відмінних рис стратегічного маркетингового управління, здійснюваного за умов кризи, відносяться: застосування методик діагностики кризи; портфельний аналіз; зміна цільової установки; бенчмаркінг; актуальність формування стрижневих компетенцій підприємства; пошук можливостей організації стратегічних рекламних альянсів; запровадження процесу постійних та безперервних інновацій; підвищення ефективності інформаційного та організаційного забезпечення; використання нових схем стратегічного маркетингового аналізу із обов'язковим включенням стратегічного маркетингового моніторингу [17].

Основою аналізованих методик стратегічного аналізу та планування є матриця розвитку ринку товарів, у якій становище підприємства визначається ступенем розвитку його ринку та його ефективністю щодо конкурентів. Традиційна методика стратегічного маркетингового моніторингу включає п'ять основних розділів: вибір напрямів та об'єктів моніторингу; визначення набору контрольних показників щодо кожного з об'єктів моніторингу; розроблення форм баз даних щодо об'єктів моніторингу; формування баз даних з об'єктів моніторингу; вибір методів збирання та аналізу інформації.

Таким чином, крім маркетингового аналізу галузі та ринку продукції, участь в антикризовому управлінні підприємства передбачає впровадження стратегічного маркетингового управління підприємством та формування системи його організаційного забезпечення, розроблення і реалізації маркетингової стратегії бізнесу та тактичних маркетингових програм організації. Впровадження маркетингового управління в умовах стратегічних змін є першим етапом створення гнучкої організації, що самонавчається, для якої зміни зовнішнього середовища не є перешкодою, а розглядаються як частина повсякденної роботи. Для виробничих підприємств цей метод є особливо актуальним, оскільки залежність від основних засобів та виробничих технологій часто не дозволяє їм адекватно реагувати на зміни умов господарювання.

Висновки до розділу 1

У разі кризового стану економіки підприємства виникає необхідність у організації економічного аналізу за стадіями попередження банкрутства, спостереження визначення платоспроможності організації та її оздоровлення. Головне значення має фінансово-економічний аналіз на досудовому етапі, коли його результати використовуються для здійснення та контролювання заходів щодо виходу з кризи.

При розгляді інструментів та методів антикризового менеджменту основна увага приділяється аналізу конкретних фінансових інструментів антикризового управління (баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів, фінансове планування, бюджетування, чисті грошові потоки) та конкретних методів антикризового управління. Функції фінансового менеджменту підприємства в умовах кризи доповнені поряд із традиційними (управління активами, інвестиціями, грошовими потоками, фінансовими ризиками, антикризове фінансове управління) функцією управління конкурентними перевагами, що актуалізує проблему взаємозалежності конкурентоспроможності та операційних показників ефективності.

Досліджені методи управлінського обліку одночасно розглядаються як аналітичні інструменти, що дозволяють виявити причини та фактори зниження ефективності виробничо-фінансової діяльності організації, забезпечити контроль доходів і витрат у поточному часі, ідентифікувати параметри кризових явищ на основних стадіях виробничо-збутової діяльності, оцінити здатності підприємства факторів.

Залежно від стану кризового підприємства та зовнішніх умов, від першочергових завдань, що стоять перед ним, використовують різні елементи маркетингового процесу та різні маркетингові методи (в тому числі, розроблення і реалізації маркетингової стратегії бізнесу та тактичних маркетингових програм організації з врахуванням кризових умов діяльності).

2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА «ФОП ГАЛЕТЕЙ ПАВЛО ОЛЕКСАНДРОВИЧ»

2.1 Організаційна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників виробничо-комерційної діяльності

Підприємство «ФОП Галетей Павло Олександрович» займається виробництвом металевих виробів, конструкцій та конструктивів, а також надає послуги з металообробки.

Місія підприємства полягає у своєчасному та безперервному забезпеченні роздрібних споживачів необхідними виробами з металу при максимальному задоволенні їх потреб (якість, ціна).

Серед усього переліку продукції та послуг аналізованого підприємства варто виділити виготовлення металевих шаф, корпусів, відкритих стійок, приладових кожухів, каркасів, панелей та скоб, як стандартних розмірів, так і за індивідуальним замовленням.

Виробництво аналізованого підприємства оснащено фрезерним, токарним та згинальним верстатами, зварювальними апаратами конденсаторного приварювання металовиробів, арго-дугового зварювання, зварювальними напівавтоматами, апаратами контактного зварювання та лінією порошкового фарбування. Зазначені виробничі можливості аналізованого підприємства та наявність конструкторського відділу дозволяє виконувати практично всі види робіт та послуг з виготовлення металевих виробів та металообробки.

Аналізоване підприємство можна віднести до категорії фірм малого бізнесу з чисельності працівників до 10 осіб.

Для кожного підприємства, щоб вижити і розвиватися, дуже важливо управляти в потрібному напрямку всіма своїми основними економічними показниками. Тому для формування висновків щодо діяльності досліджуваної

фірми необхідно виконати аналіз його економічних показників, які представлені в таблиці В.1. Як видно з таблиці, фірма прожила три різні періоди: успішний 2021 рік (найкращі показники за аналізований період), складний 2022 (початок зниження прибутковості, скорочення чисельності персоналу) та кризовий 2023 рік (збитковий при скороченні обсягів діяльності).

У 2022 році обсяг виручки зріс на 41%, або на 1 741,8 тис. грн порівняно з 2021 роком. У 2023 році на підприємстві чистий дохід знизився на 446,2 тис. грн (-7,4 %) порівняно з показником 2022 року, на що вказує графік показника на рисунку 2.1.

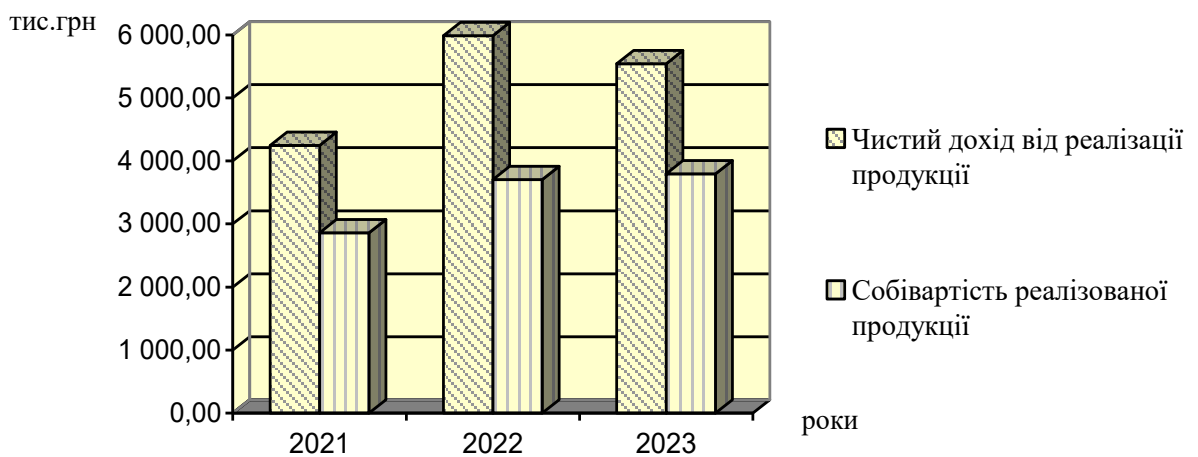


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни чистого доходу та собівартості підприємства

Згідно з даними досліджуваної таблиці, собівартість реалізації продукції у 2023 році збільшилася порівняно з рівнем 2021 року до 3 796,1 тис. грн. Проте темпи зростання значно знизилися, з 129,5 % до 102,5 %. Сукупні операційні витрати мали найнижче значення у 2022 році – 5 336,2 тис. грн, що на 1 110,5 тис. грн перевищує рівень 2021 року і є меншим на 524,4 тис. грн від 2023 року. Водночас показник витрат на 1 гривню реалізованої продукції, що відображає ефективність діяльності організації, зріс у 2023 році порівняно із 2022 роком на 15,5 % і з 2021 роком – на 2,4 %, що негативно вплинуло на фінансовий стан організації.

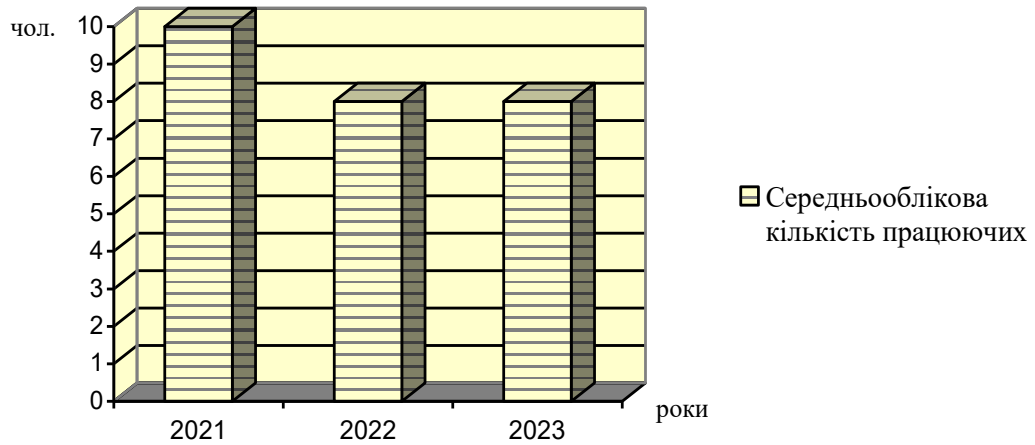


Рисунок 2.2 – Чисельність працівників аналізованого підприємства

Показник чисельності персоналу знизився за аналізований період на 20% – з 10 до 8 осіб, що пов'язано зі складним становищем підприємства у період кризи та необхідністю скорочувати зайвий персонал (рисунок 2.2). Продуктивність праці працівників малого підприємства зросла у 2022 році проти минулого року на 324 тис. грн. У 2023 році значення цього показника зменшилося на 55,8 тис. грн порівняно із 2022 роком (-7,5 %) (див. рисунок 2.3).

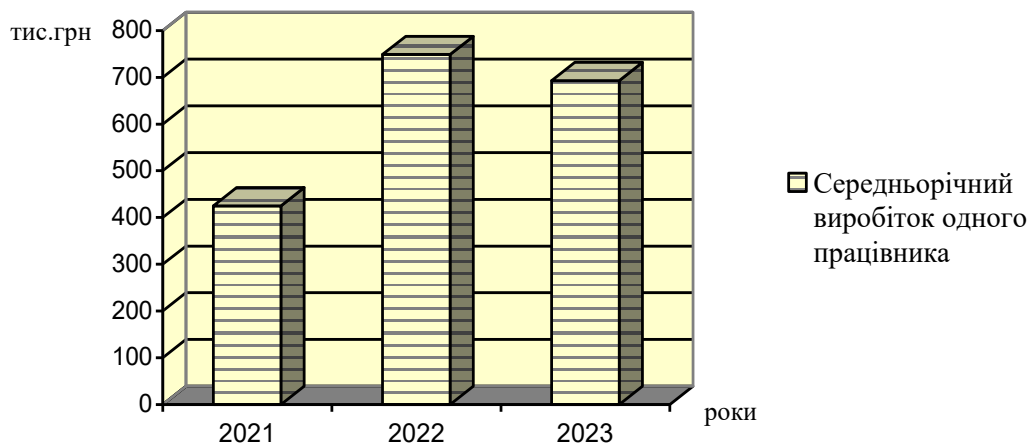


Рисунок 2.3 – Динаміка показника продуктивності праці

Своє намагання зберегти у складні часи трудовий потенціал фірми керівництво проявило у підвищенні розміру оплати праці персоналу. За звітний період заробітна плата працівників зросла на 925 грн у 2022 році і на 1 034 грн відповідно у 2023 році. Скорочення кількості працюючих позначилося на

зменшенні фонду оплати праці, за рахунок економії якого було підвищено розмір оплати праці для основного персоналу фірми.

При цьому зростання фонду оплати праці як у 2022 році, так і у 2023 році, як загалом по підприємству, так і за основними робітниками, відбувалося повільнішими темпами, ніж зростання середньорічного виробітку працівників досліджуваної фірми (рисунок 2.4).

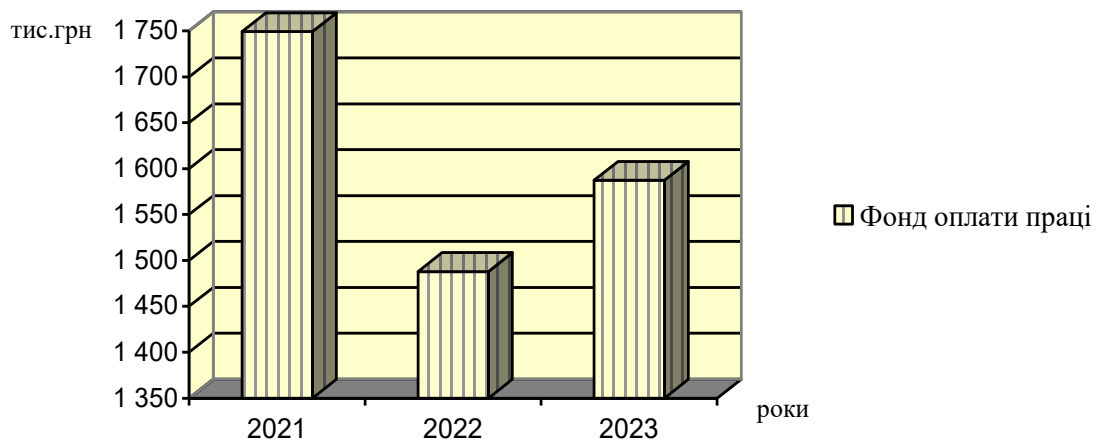


Рисунок 2.4 – Динаміка фонду оплати праці

За основними розрахованими показниками ефективності використання технічних засобів та інших необоротних активів можна зробити висновок про зростання загальної фондівдачі – з 4,94 грн до 8,13 грн.

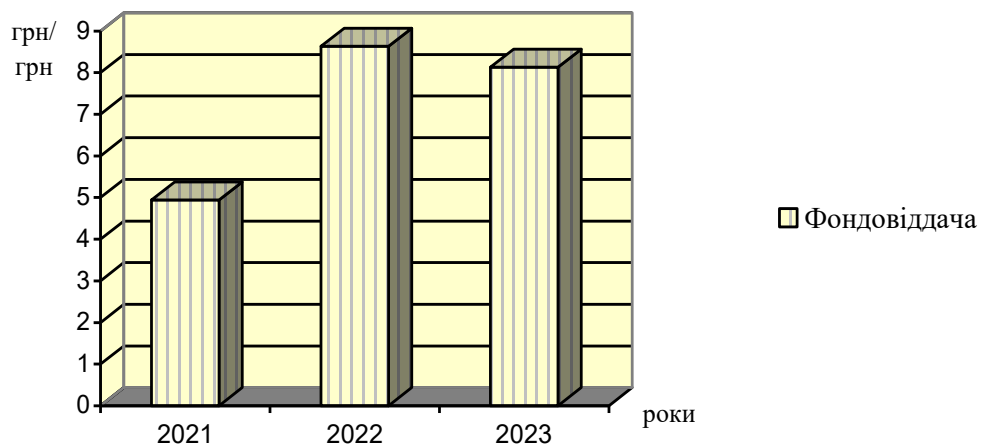


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни показника фондівдачі

Найбільше значення цього показника було у 2022 році, відповідно на 1 гривню основних засобів підприємство отримало 8,63 грн виручки від реалізації продукції (див. рисунок 2.5). Зниження фондовіддачі у 2023 році пов'язано і з скороченням обсягів реалізації продукції, і з зменшенням середньорічної вартості основних виробничих фондів (фактор зношення). Тому у 2022 році також простежується уповільнення темпів зростання і у наступному році зниження фондоозброєності – з 86 тис.грн/чол до 85,25 тис. грн/чол. (рисунок 2.6).

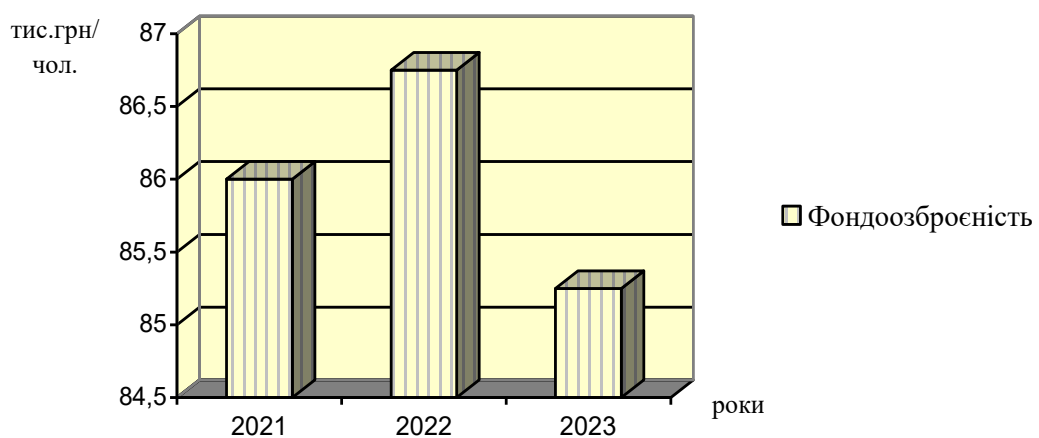


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни показника фондоозброєності

Погіршення загального фінансово-економічного стану фірми, діяльність якої досліджується, призвело до простоїв і зниження обсягів виробництва продукції, що відбилося на показниках ефективності використання виробничо-технологічного обладнання підприємства.

Чистий прибуток у 2022 році порівняно з 2021 роком зменшився на 423,8 тис. грн, в основному, за рахунок прибутку від продажу та зростання негативного сальдо інших доходів та витрат. Перевищення витрат на доходом стало причиною збитковості підприємства у 2023 році, у результаті чого результативний показник порівняно з аналогічним періодом 2022 року знизився на 127 %, що зумовлено, в основному, зниженням прибутку від продажу при зростанні сукупних витрат. Сума чистого збитку дорівнює у звітному році 68,2 тис. грн., що на 316,0 тис. грн менше його значення минулого року.

Негативна динаміка показників, що демонструють результати фінансово-економічної діяльності досліджуваного підприємства призвела до падіння прибутковості фірми. Розраховані показники рентабельності знижувались впродовж усього звітного періоду. Величина рентабельності реалізованої продукції за останні роки зменшилася з 23,5 % до -1,8 % при темпах зниження 126,8 %, що свідчить про неефективне витрачання ресурсів на виробництво та реалізацію продукції при виконанні замовлень споживачів. Ще більші темпи падіння відмічено у показника рентабельність доходу (на 129,3 %) – зменшення з 15,8 % до -1,2 % протягом усього періоду.

Підсумовуючи проведений аналіз, необхідно зазначити, що 2023 рік є в діяльності організації не настільки вдалим. Однак цьому факту є пояснення, оскільки цей період протікав під знаком економічних проблем та загальноекономічних кризових наслідків. В результаті впродовж досліджуваного періоду на підприємстві зменшився обсяг реалізованої продукції, скоротилася чисельність працюючих та виробничі потужності фірми, знизився середньорічний виробіток, а також фондвіддача та фондоозброєність. При випереджаючих темпах зростання витрат у 2023 році фірма отримала чистий збиток у розмірі 68,2 тис.грн. Проведений аналіз вказує на проблеми зі збутом продукції та нерентабельність виробництва.

Загалом фінансово-господарський стан підприємства «ФОП Галетей Павло Олександрович» у 2021-2023 роках можна позначити як нестабільний з ознаками кризи прибутковості.

2.2 Комплексна діагностика фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства

Бухгалтерський баланс підприємства дозволяє отримати наочне уявлення про майнове та фінансове становище. Співвідношення між статтями активу та пасиву балансу дає найбільш повну інформацію про фінансовий стан

підприємства, оскільки абсолютні показники балансу в умовах інфляції важко привести до порівняльного вигляду. Структури активу та пасиву балансу досліджуваного підприємства представлені у таблицях Г.1 та Г.2.

У структурі частка необоротних активів більша у 2021 році, але в динаміці їхня частка зменшується, що є позитивною тенденцією. Оскільки зі збільшенням частки оборотних активів, збільшується можливість залучення коштів без втрати фінансової стійкості. Найбільшу питому вагу у структурі необоротних активів займають основні засоби (89 %), а в структурі оборотних у 2023 році – запаси (79 %). Варто зазначити також, що в балансі за період, що розглядається, немає дебіторської заборгованості (за винятком 2022 року), це говорить про те, що у підприємства немає ризиків, пов'язаних з несплатою покупців. Однак загалом зміни активу балансу оцінюються негативно.

Власний капітал підприємства щорічно залишався без змін, у структурі його частка менша, ніж у зовнішніх джерел коштів. Це говорить про те, що підприємство має активну політику залучення позик. У структурі зовнішніх джерел найбільша частка довгострокових зобов'язань – 55 % від балансу. За період, що спостерігається, організація збільшила довгострокові позикові кошти з 920 тис. грн. до 935 тис. грн. Поточна кредиторська заборгованість зросла більше ніж у 2,3 рази; за 2022-2023 роки зросли інші поточні зобов'язання. Загалом у структурі пасиву також відмічаються негативні зміни.

Основною метою виробничо-комерційної організації є отримання максимального прибутку. Необхідною умовою досягнення цієї мети є забезпечення стійкого фінансового стану. Стабільним є такий суб'єкт господарювання, який за рахунок власних коштів покриває кошти, вкладені в активи (основні фонди, нематеріальні активи, поточні активи), не допускає невинуватеної дебіторської та кредиторської заборгованості та розплачується в строк за своїми зобов'язаннями. Головним у фінансовій діяльності є правильна організація та використання оборотних коштів.

Тому у процесі аналізу фінансового стану питанням раціонального використання оборотних коштів приділяється основна увага.

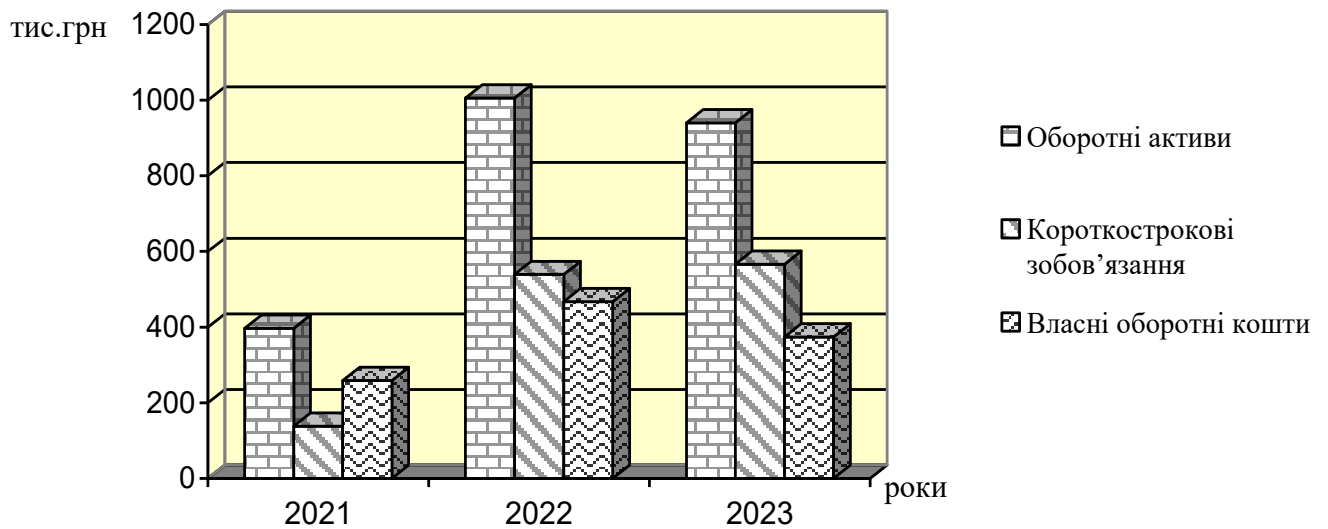


Рисунок 2.7 – Власні оборотні кошти підприємства

У таблиці 2.1 та на рисунку 2.7 наводиться величина власних оборотних засобів, які визначаються як сума, яку оборотні активи організації перевищують її короткострокові зобов'язання.

Таблиця 2.1 – Власні оборотні кошти

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. від 2021 р.	Темпи росту, %
	2021	2022	2023		
Оборотні активи, тис.грн	397	1 006	940	543	236,8
Короткострокові зобов'язання, тис.грн	138	539	566	428	410,1
Власні оборотні кошти, тис.грн	259	467	374	115	144,4

У 2022 році підприємство мало найбільшу суму власних оборотних коштів. Позитивне значення свідчить про благополучний фінансовий стан фірми, оскільки у цьому випадку підприємство здатне погасити свої поточні зобов'язання перед кредиторами шляхом продажу оборотних активів. У 2023 році обсяг власних оборотних коштів становив 374 тис. грн, що на 44,4 % більше ніж у 2021 році, але менше ніж у минулому на 20 %.

Оцінка платоспроможності підприємства проводиться за допомогою наступних коефіцієнтів, які розраховані в таблиці Г.3. У 2021 році всі коефіцієнти ліквідності відповідають нормативним значенням. У наступних роках коефіцієнт покриття та швидкої ліквідності вже менші за нормативне значення, і вони щорічно зменшуються. Слід також враховувати, що підприємство має значні довгострокові позики. Виходячи з даних розрахунків, можна стверджувати, що це підприємство було платоспроможним, але у 2022 і 2023 роках спостерігається зниження коефіцієнтів, характеризуючи цим погіршення платоспроможності підприємства.

Аналіз фінансової незалежності проводиться за допомогою показників, наведених у таблиці Г.4. Вони характеризують ступінь фінансових можливостей підприємства, а також можливість оперативно керувати фінансовими ресурсами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом трьох аналізованих періодів відповідає нормативу, це означає, що у підприємства достатня частка власних коштів, представлених у мобільній формі. У наступних роках його значення збільшується (на 44,5 %) та перевищує нормативне. Коефіцієнт автономії підприємства за аналізований період не відповідає нормативу, частка власного капіталу в загальній сумі коштів є дуже малою (на кінець 2023 року – 0,12). Такий стан вказує на фінансову залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу теж не відповідає нормативу, який перевищує у десятки разів. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами відповідає нормативу, але найменше значення у 2023 році (0,39). Коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат власними обіговими коштами не відповідає нормативу у 2023 році. Коефіцієнт довгострокового залучення коштів вказує на значну частку (до 84 %) залучення довгострокових кредитів підприємством.

За результатами аналізу показників фінансова незалежність підприємства значно знизилася за останні два роки.

Для встановлення типу фінансової стійкості, що є одним з показників стабільного становища підприємства побудовано таблицю Г.5. За даними таблиці видно, що у 2021 році ситуація була кращою, коли підприємство мало абсолютно стійкий фінансовий стан. Останні два роки запаси перевищують величину власних оборотних засобів. Це означає, що підприємство має нестійкий (передкризовий) фінансовий стан. Порушення платіжного балансу посилюється, але зберігається можливість відновлення рівноваги платіжних коштів та платіжних зобов'язань шляхом залучення позикового капіталу. При такій постановці питання завдання аналітичних процедур зводяться до виявлення якості фінансового стану та причин його змін за певний період. Необхідно також розроблення пропозицій, спрямованих на підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Імовірність банкрутства підприємства визначається за допомогою таких показників як: коефіцієнт поточної ліквідності та коефіцієнт забезпеченості оборотних коштів власними оборотними коштами. Розраховані значення показників в таблицях Г.3 та Г.4 та їх невідповідність нормативним значенням у 2022 році дають підставу для визнання структури балансу підприємства незадовільною, а підприємство неплатоспроможним. Також і у 2023 році простежується поглиблення неплатоспроможності і ускладнення розрахунків з кредиторами. Висновки підтверджує визначення коефіцієнта відновлення платоспроможності, який 0,805, що вказує на відсутність можливості у підприємства відновити платоспроможність протягом наступних 3 місяців.

Розглянемо основні показники ефективності використання фінансових ресурсів. Фінансові результати діяльності підприємства представлені у таблиці Д.1 Якщо виручка фірми за 2022 рік зросла на 41 % і склала 5 991 тис. грн, при цьому чистий прибуток впав на 36 % і склав 247,8 тис. грн. Простежується також зростання собівартості реалізованої продукції на 29,5 % при збільшенні інших витрат на 19,6 %.

Таким чином, витрати фірми збільшилися більшою мірою, ніж зросла виручка, що спричинило падіння чистого прибутку у 2022 році. Така динаміка

відмічається і у 2023 році, коли чистий дохід зменшився на 446,2 тис. грн при зростанні витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції на 2,5 %. В результаті чистий прибуток також знизився на 728 тис. грн до мінімального за звітний період значення.

Окремо дослідимо зміни по валовому прибутку підприємства. Найбільший приріст валового прибутку спостерігається у 2022 році, він склав 58,9 % або 818,9 тис. грн. Однак у 2023 році показник прибутку від реалізації знизився на 20,8 %.

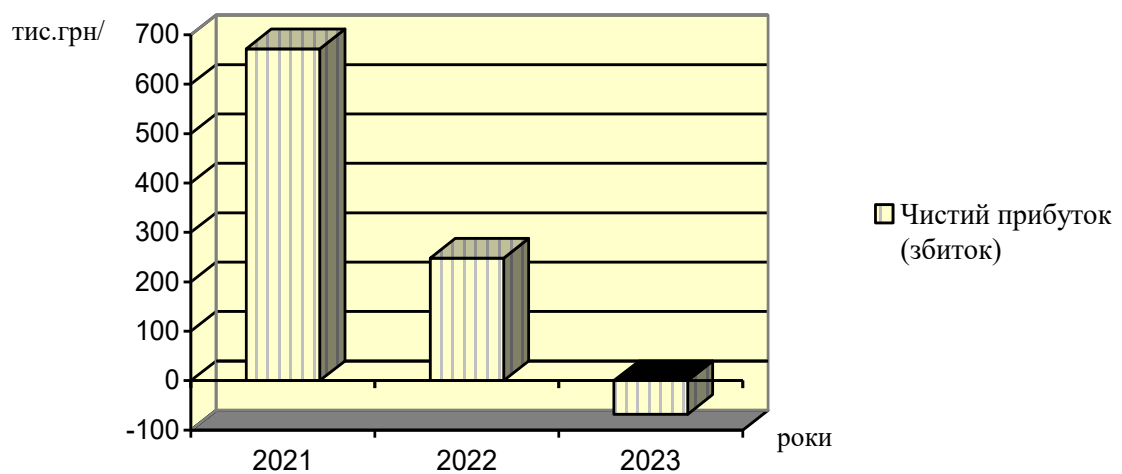


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни чистого прибутку (збитку) фірми

За підсумками роботи 2023 року отримано чистий збиток у розмірі 68,2 тис. грн (рисунок 2.8). Основною причиною падіння прибутку є суттєве зростання сукупних витрат, зокрема матеріальних (вартість матеріалів, електроенергії). У зв'язку з цим підприємства має звернути увагу на зниження даного виду витрат і намагатися вийти з збиткової зони результатів діяльності.

Важливим показником діяльності ФОП є також відсутність дебіторської заборгованості, що говорить про своєчасні платежі клієнтів та контрагентів фірми. У свою чергу, кредиторська заборгованість компанії зросла з 168 тис. грн до 390 тис. грн, але коштів на балансі компанії недостатньо для своєчасного погашення. До проблем фінансового стану фірми на основі

проведеного аналізу можна віднести істотне зростання управлінських та комерційних витрат, що не спричинило пропорційного зростання прибутків.

Далі розраховані показники рентабельності підприємства. Показники рентабельності – це найважливіші характеристики фактичного середовища формування прибутку та доходу підприємств. Рентабельність ділиться такі групи: рентабельність продукції чи продажів, сукупного капіталу, вкладень у підприємства, рентабельність продукції.

З урахуванням даних таблиці Д.2 та рисунку 2.9 проведемо дослідження показників рентабельності підприємства за звітний період.

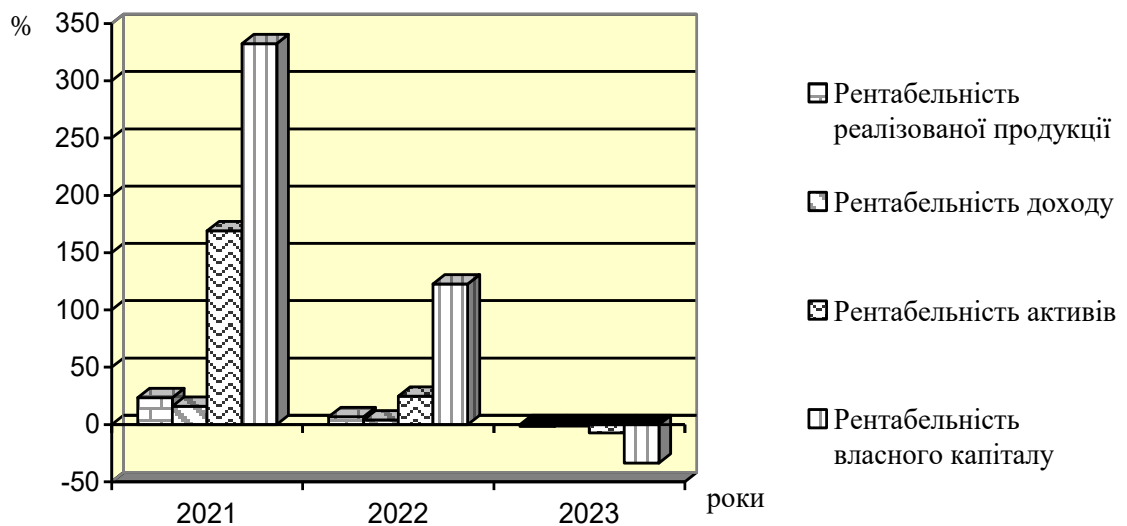


Рисунок 2.9 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) фірми

Так рентабельність реалізованої продукції у 2023 році становила -1,8 %, що менше 2021 року на 25,3 %, і є найнижчим показником у порівнянні з 2021 роком. Показник рентабельності доходу знизився з 15,8 % до від'ємного значення -1,2 % при темпах зниження -105,6 %.

Збитковість власного капіталу у 2023 році становила -33,7 %, що менше 2021 року на 336,2 пункти або на 103,1 %. Показник рентабельності активів становив -7,3 % за 2023 проти 169,1 % у 2021 році.

Загалом рентабельність діяльності підприємства катастрофічно впала за 2023 рік, на що вплинула збиткова діяльність у звітному році.

Узагальнюючи можна зробити висновок, що за періоди, які розглядаються, спостерігається тенденція до падіння значень показників фінансових результатів та ділової активності, зниження ефективності фінансово-господарської діяльності та поглиблення кризи прибутковості.

Для оцінки ймовірності банкрутства широкого розповсюдження набули різні моделі та методики оцінки ймовірності банкрутства. Розглянемо деякі з них більш докладно та застосуємо їх для визначення рівня ймовірності банкрутства досліджуваної фірми. Однією з найвідоміших є п'ятифакторна модель Е. Альтмана (*Z-score model*), опублікована в 1968 році [19, 32]. Коефіцієнт *Z* ймовірності банкрутства в даній моделі розраховується на основі п'яти показників, частка кожного встановлюється на основі мультиплікативного дискримінантного аналізу в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Визначення ймовірності банкрутства досліджуваної фірми за 2021–2023 роки за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана

Показники	2021	2022	2023
G1 = Оборотні активи/Валюта балансу	0,3097	0,5658	0,5519
G2 = Нерозподілений прибуток/Валюта балансу	0,0007	0,0005	0,0006
G3 = Прибуток до слати податків/Валюта балансу	0,6479	0,1736	-0,0400
G4 = Власний капітал/Позиковий капітал	0,1858	0,0718	0,1346
G5 = Виручка від реалізації/Валюта балансу	3,2939	3,3733	3,2559
$Z = 1,2 G1 + 1,4 G2 + 3,3 G3 + 0,6 G4 + G5$	3,7770	4,6689	3,8753

В результаті проведеного аналізу застосовуючи п'ятифакторну модель оцінки загрози банкрутства Альтмана можна зробити такий висновок: за аналізований період *Z*-рахунок збільшився на 0,89, порівняно з 2021 роком, а порівняно з 2022 роком зменшився на 0,79, проте організація весь період має низький ризик банкрутства, оскільки отримані значення входять у діапазон від 3,0, а це означає, що фінансовий стан фірми задовільний. Це можна пояснити

відносно малою вартістю майна підприємства у співвідношенні з виручкою від реалізації. До того ж у формулі не враховується наявність значної суми довгострокових запозичених коштів.

Розрахуємо показники підприємства, що увійшли до чотирьохфакторної моделі ймовірності банкрутства Таффлера і Тішоу в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Визначення ймовірності банкрутства досліджуваної фірми за 2021–2023 роки за моделлю Таффлера і Тішоу

Показники	2021	2022	2023
X1 = Прибуток від реалізації/Короткострокові зобов'язання	0,826	0,409	0,308
X2 = Оборотні активи/Поточні зобов'язання	0,287	0,186	0,166
X3 = Короткострокові зобов'язання / Валюта балансу	0,013	0,030	0,033
X4 = Виручка від реалізації/Валюта балансу	0,329	0,337	0,325
Z-рахунок = $0,53X1+0,13X2+0,18X3+0,16X4$	0,53	0,30	0,24

В результаті проведеного аналізу за допомогою чотирьохфакторної моделі оцінки загрози банкрутства Таффлера можна зробити такий висновок: у 2021 році Z-рахунку становитиме 0,53, у 2022 році зменшився до 0,30. Цей період його величина більша за нормативне значення, яке дорівнює 0,3, а це означає, що стан підприємства діагностується як нормальний і ймовірності загрози банкрутства компанії низька. Однак потрібно врахувати негативну динаміку, оскільки в 2023 році загальний показник скоротився до 0,24, що вказує на більш ніж ймовірне банкрутство досліджуваної компанії.

Таким чином, фінансовий стан аналізованого ФОП є нестабільним, до того ж зміни які відбулися за останній рік у діяльності підприємства створюють ризики для значного погіршення платоспроможності фірми у найближчі роки і розгортання загальної фінансової кризи.

2.3 SWOT-аналіз підприємства

Аналіз підприємницького середовища, в якому діє підприємство, повинен включати три послідовно виконані дії:

- діагностика факторів підприємницького середовища;
- моніторинг підприємницького середовища;
- прогнозування підприємницького середовища.

У кризових умовах необхідне застосування методів стратегічного планування для прогнозування та оцінки майбутнього фінансового стану організації. Аналіз факторів підприємницького середовища прямого та непрямого впливу будується на основі SWOT-аналізу для здійснення швидкої оцінки фінансової позиції підприємства в основних параметрах. Виявлення тенденцій, що пов'язані зі змінами чинників внутрішнього середовища, дозволяє зберегти і зміцнити фінансовий потенціал компанії.

Даний вид аналізу дозволяє систематизувати всю інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, виділивши суттєві фактори, що впливають на діяльність підприємства. Своєчасне отримання такої інформації дозволить ухвалити управлінські рішення, що сприяють покращенню фінансового стану організації. Розглянемо сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства, визначимо можливості та присутні на ринку загрози у таблиці Д.3.

Серед недоліків у організації та забезпеченні фінансово-економічної діяльності підприємства слід відмітити:

1. Відсутність сучасної системи фінансового управління загалом, що ускладнює управління фірмою в умовах кризи.

2. Неповне використання методів фінансового управління, зокрема в оптимізації структури капіталу, виборі найбільш раціональних джерел залучення коштів, нормуванні виробничих запасів, визначенні оптимального залишку грошових коштів, а також формування оптимальної структури позикових коштів, структури необоротних та оборотних активів тощо.

3. Помилки у фінансових розрахунках, бізнес-планах (у визначенні потреби у додатковому капіталі, прогнозах з виручки, прибутку, допустимих обсягах дебіторської та кредиторської заборгованості потреби в інвестиціях та термінах реалізації інвестиційних програм тощо).

4. Помилки в організації бухгалтерського, податкового обліку.

5. Невиправдана фінансова економія витрат, що провокує управлінські, фінансові та інші ризики.

5. Збитковість діяльності у зв'язку з високою собівартістю товарів, зокрема високими енерговитратами та зростанням цін на листову сталь.

6. Залежність від обмеженого кола постачальників та покупців.

Крім стратегічного аналізу проведений бізнес-аналіз фінансового становища показав наявність тенденції зниження ефективності управління бізнесом. Ця ситуація на аналізованому підприємстві склалася з таких причин:

– погано структуровані цілі та заходи обраної керівництвом фінансової стратегії;

– вибрані місія та цілі недостатньо ясно і чітко доведені до працівників та сприйняті ними;

– немає чіткого плану дій щодо реалізації фінансової стратегії, що передбачає забезпечення плану всіма необхідними ресурсами;

– невміння керівництва у рамках реалізації стратегії залучити та використовувати внутрішній потенціал;

– відсутність системи планування, обліку, контролю та аналізу.

Основними заходами при розробці фінансової політики підприємства при проведенні на підприємстві антикризових заходів стратегічними завданнями повинні являється не тільки максимізація отримання прибутку, оптимізація структури капіталу та забезпечення його фінансової стійкості, досягнення прозорості фінансово-економічного стану, забезпечення інвестиційної привабливості, а й створення ефективного механізму антикризового управління підприємством.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансово-господарської діяльності фірми є дуже важливим для підвищення економічної ефективності підприємства, управлінні та зміцненні її фінансового становища. Економічний аналіз виробничо-комерційної діяльності за 2021-2023 роки виявив наступні результати та проблемні питання в роботі малого підприємства:

1. За період 2021–2023 рр. майнове становище досліджуваного підприємства змінилося таким чином:

– майно підприємства збільшилося на 413 тис. грн. або на 32%, що говорить про зростання виробничого потенціалу підприємства;

– спостерігається зниження за всіма статтями, що входять до складу необоротних активів, вартість необоротних активів загалом за період знизилася, оборотні активи також мають тенденцію до зниження;

– позиковий капітал збільшився за рахунок поступового зростання позикових коштів довгострокового та короткострокового характеру;

– кредиторська заборгованість протягом усього періоду, що розглядається, зростає за відсутності дебіторської (на 37 %).

2. Здійснено для оцінки динаміки фінансового стану підприємства угруповання статей балансу в окремі специфічні групи за ознаками ліквідності та терміновості зобов'язань, тому баланс на початок та кінець звітного періоду 2021-2023 р. не є ліквідним. Розглянуті коефіцієнти ліквідності не відповідають нормативним значенням, а отже компанія має низький рівень ліквідності, неплатоспроможне і в 2023 році не може розрахуватися з боргами.

3. Структура балансу є незадовільною, а фірма неплатоспроможною внаслідок наявності умов:

– коефіцієнт покриття на кінець звітного періоду має значення нижче нормативного (нормативне значення: 1,66);

– коефіцієнт відтворення платоспроможності менше 1,0, що вказує на відсутність можливості відновити платоспроможність у найближчі 3 місяці та збільшену ймовірність банкрутства.

4. За аналізований період 2021–2023 років фінансове становище організації було нестабільне, воно характеризується наявністю порушень фінансової дисципліни, зниженням прибутковості діяльності та зростанням збитків, а також дуже низькою часткою власного капіталу (16 %) та високою часткою позикового капіталу (84), що свідчить про серйозну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Впродовж досліджуваного періоду фірма зменшила обсяг реалізованої продукції, при цьому скоротилася чисельність працюючих та виробничі потужності фірми, знизився середньорічний виробіток, а також фондівіддача та фондоозброєність. При випереджаючих темпах зростання витрат у 2023 році фірма отримала чистий збиток у розмірі 68,2 тис.грн.

5. Аналіз рентабельності показав зменшення основних показників рентабельності за аналізований період, що є негативною тенденцією у діяльності підприємства.

6. При аналізі методик ймовірності банкрутства, можна сказати, що за звітний період ситуація на підприємстві залишилася приблизно на тому ж рівні, тобто можливість банкрутства даної фірми можна оцінити як високу.

Встановлено, що підприємство має нестійкий (передкризовий) фінансовий стан з ознаками кризи прибутковості. До того ж зміни, які відбулися за останній рік у діяльності підприємства створюють ризики для значного погіршення платоспроможності фірми у найближчі роки і розгортання загальної фінансової кризи.

Узагальнюючи можна зробити висновок, що за періоди, які розглядаються, спостерігається тенденція до падіння значень показників фінансових результатів та ділової активності, зниження ефективності фінансово-господарської діяльності та поглиблення кризи прибутковості.

3 ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Вибір напрямків та технології процесу розробки антикризових управлінських рішень у підприємницькій структурі

При наявності ознак кризи ефективне управління є одним із основних аспектів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства. Системний аналіз показав, що найчастіше малі підприємства припиняють свою діяльність внаслідок нестабільного економічного середовища та через некомпетентне управління підприємством. Тому основними напрямками комплексного підходу щодо забезпечення сталого розвитку досліджуваного підприємства є комбінація зовнішньої підтримки із внутрішніми можливостями підприємств.

Найбільш повний аналіз стану підприємства, що проведений у розділі 2, відповідно до запропонованої в кваліфікаційній роботі програми антикризових заходів, дозволив виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, оцінити можливі витрати для досягнення найбільш ефективного та повного використання наявного потенціалу. За результатами аналізу діяльності виявлено основні фактори, що перешкоджають нормальному функціонуванню підприємства.

Загальними причинами економічної неспроможності досліджуваного підприємства «ФОП Галетей Павло Олександрович» є:

– зниження виручки (у реальних цінах) при випереджальному зростанні зобов'язань. Падіння реальної виручки пов'язане із зміною структури потреб споживачів та затоваренням ринку через зниження купівельної спроможності населення, зростання цін на продукцію, різке збільшення закупівельних цін на сталеві листи та інші матеріали, підвищення тарифів на електроенергію. Випереджальне зростання зобов'язань викликане наявністю у малого

підприємства надлишкових запасів, здійсненням ним неефективних довгострокових фінансових вливань;

– жорсткі умови конкуренції (переважно відсутність конкурентних переваг внаслідок особливостей підприємства малого бізнесу та неготовність до функціонування у цьому середовищі);

– необґрунтоване та незбалансоване розширення господарської діяльності підприємницької структури;

– нездатність менеджменту здійснювати стратегічне, тактичне та оперативне управління відповідно до ринкових умов господарювання (низький рівень кваліфікації, відсутність досвіду, небажання сприймати нове у методах управління тощо).

Поряд з тим, аналіз, проведений за даними малого підприємств, використання рейтингової оцінки для дослідження фінансово-економічного стану підприємства не дозволяє виявити причини його потрапляння до зони неплатоспроможності.

Для досліджуваного підприємства пропонується спеціальний алгоритм виявлення внутрішніх причин, що призвели підприємство до кризи (рисунок Ж.1). Зокрема, проводиться комплексна проблемна діагностика стану та темпів поширення негативних тенденцій, аналіз фінансового та техніко-економічного стану підприємства з метою виділення ключових проблем у розвитку його діяльності. Він надає можливість з урахуванням аналізу кризових явищ зробити низку кроків, щоб забезпечити стабілізацію діяльності малого підприємства. Проведення дослідження на основі запропонованого алгоритму дозволяє здійснювати вибір адекватних методів оцінки та прогнозування економічної неспроможності підприємницької структури з метою розробки превентивних заходів антикризового управління.

Підприємцю, як менеджеру підприємства, важлива оцінка ефективності прийнятих ним рішень, ефективність використання ресурсів та отриманих кінцевих фінансових результатів. Крім того, підприємцю як власнику важливо

знати яка віддача від вкладених у бізнес коштів, який рівень економічного ризику, наскільки великі ризики.

З досліджень відомо, що поряд з кількісними інструментами аналізу (наприклад, коефіцієнтний метод, розроблений та відображений у нормативних документах.), існують і якісні методи оцінки діяльності. Якісні критерії – це репутація підприємства, конкурентоспроможність, широта ринків збуту, наявність стабільних постачальників та споживачів тощо. Вибір конкретних методик може диктуватися особливостями галузі, де працює підприємство. Більше того, будь-яка обрана методика має коригуватися з урахуванням специфіки кожного підприємства. Актуальним є, у даному разі, застосування ситуаційного підходу до вибору методу оцінки результатів діяльності досліджуваного підприємства та комплексного підходу при прогнозуванні банкрутства.



Рисунок 3.1 – Збалансована система показників для антикризового управління малим підприємством

Базова структура збалансованої системи показників для малого підприємства (рисунок 3.1) складається з чотирьох кошиків: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток персоналу. Система повинна трансформувати стратегію компанії у взаємопов'язаний набір показників, які визначають як довгострокові цілі, так і механізм їх досягнення.

У ході проведеного дослідження визначено складові системи антикризового управління малим підприємством: система діагностики фінансового стану; система управління ресурсами підприємства; система планування; комплекс елементів маркетингу; антикризова інвестиційна політика; система реструктуризації підприємств (рисунок Ж.2).

На даний час за відсутності своєчасного використання превентивних механізмів нейтралізації початкових ознак кризи досліджене підприємство перейшло з нормального в передкризовий фінансовий стан. Це супроводжується проблемами, що виникають у різних галузях діяльності та погіршенням окремих економічних показників, які проявляються:

- збільшенням запасів при знижувальному темпі зміни обсягу продажів;
- прискоренням оборотності кредиторської заборгованості;
- появою проблем з постачанням сировини, її вартістю та якістю виробленої продукції;
- падінням показників ділової активності;
- зниженням рентабельності та обсягів прибутку, збитковість діяльності;
- у підсумку – скороченням джерел та резервів розвитку.

Ефективність антикризових дій залежатиме від системного підходу до проблем, що виникли. У процесі формування антикризових рішень та введення їх у дію в підприємницькій структурі мають бути послідовно реалізовані такі процедури: визначення цілей та ресурсів підприємства; дослідження проблем та постановка діагнозу; генерація та аналіз альтернативних способів дії при вирішенні проблеми; визначення ймовірностей можливих результатів при реалізації альтернативних способів дій; управління реалізацією рішень та перевірка ефективності.

Дослідження, проведене в дипломній роботі, показало, що погіршення стану фірми є, у тому числі, результатом відсутності у підприємства ефективних економічних інструментів антикризового управління, заснованих на розробці програм, що дозволяють відстежувати динаміку фінансових та виробничих показників, раціоналізувати облікову політику. Тому необхідно сформуванати комплекс заходів, за допомогою яких можна досягти виведення підприємства з кризового стану, налагодити стабільну роботу та створити передумови для подальшого сталого розвитку. Для вирішення поставлених завдань необхідно сформуванати програму антикризових дій.



Рисунок 3.2 – Визначення стратегії і тактики управління досліджуваним підприємством в умовах кризи

При розвитку кризового процесу з переходом фірми в передкризовий фінансовий стан при наявності збиткового виробництва особливо важливим та необхідним є коригування стратегії та тактики з метою відновлення беззбиткової діяльності та стабілізація фінансової стійкості (рисунок 3.2).

Тактика програми виходу з кризової ситуації спрямована на розробку системи заходів, що дозволяють у короткий термін «локалізувати хворобу», не дати кризі розвиватися та поглиблюватись. Для фірми, діяльність якої представлена в роботі, вихід з економічної кризи може бути забезпечений блоком тактичних (оперативних) заходів в рамках обраної концепції та стратегії (наступальної чи захисної, можливо в комбінованому варіанті): оптимізація структури управління, скорочення витрат (зниження частки постійних витрат), реалізація непрофільних активів, скорочення персоналу, диверсифікація виробництва, активні маркетингові дослідження, підвищення цін на продукцію, залучення джерел фінансування, виявлення та використання внутрішніх резервів, впровадження виробничих інновацій, технологічна реструктуризація, залучення фахівців, зміна структури збуту, зміцнення дисципліни тощо

Тактичні заходи виходу з кризової ситуації вважаються в принципі успішно завершеними, якщо досягнуто такі умови:

- реструктуризована кредиторська заборгованість (погашено, отримано розстрочку на тривалий період тощо);
- збільшилися чисті грошові потоки;
- підвищилася капіталізація;
- проведено реструктуризацію підприємницької структури (ліквідовано нерентабельні виробництва, реалізовано непрофільні активи тощо);
- проведено реструктуризацію системи управління, впроваджено системи контролінгу;
- поліпшено систему планування за рахунок впровадження бюджетування;
- оптимізовано структуру управління, проведено скорочення надлишкового персоналу тощо.

Проте якщо перші результати тактичних заходів не виправдовують очікувань, можливо, потрібне коригування стратегії та концепції програми.

При реалізації антикризового проекту в умовах розвитку кризової ситуації для керівників фірми пропонується проведення низки організаційно-економічних заходів, серед яких можна виділити такі:

1. Створення аналітичної групи професійних фахівців чи залучення незалежних експертів.
2. Концентрація влади в організації у руках реального власника чи його уповноважених представників.
3. Кардинальний перегляд прийнятих форм внутрішньої звітності, її пріоритетних показників та методик їх розрахунку.
4. Введення системи оперативного управління та контролю за рухом матеріальних та фінансових ресурсів у період розвитку кризи.
5. Зменшення традиційної тривалості циклу управління та введення найбільш короткого періоду надання внутрішньої управлінської звітності.
6. Скорочення планових витрат.
7. Припинення набору нових співробітників.
8. Визначення надійності замовників та постачальників.

Для підприємства, яке з позиції фінансової стійкості знаходиться на стадії наростання фінансових утруднень необхідно систематизувати склад методів (зовнішніх н внутрішніх) забезпечення стійкості розвитку підприємства, що включають: регулярний моніторинг та ситуаційний аналіз, управління та посилення контролю за грошовими потоками, перегляд продуктової стратегії, у тому числі заняття ніші середнього або великого підприємства-конкурента, використання державних програм підтримки малого бізнесу всіх рівнів, пільгових умов кредитування; процедури банкрутства як збереження життєздатності. В основі запропонованих методів забезпечення стійкості з урахуванням різних станів розвитку неспроможності покладено методи антикризового управління, які характеризуються недопущенням руйнівного впливу на підприємстві та нейтралізацією кризових явищ.

3.2 Рекомендації щодо формування та реалізації маркетингових стратегій в системі антикризового управління підприємства

Алгоритм побудови системи заходів антикризового управління діяльністю фінансово неспроможного підприємства повинен включати такі елементи єдиної концепції:

- визначення стратегічної цільової установки та етапних завдань щодо подолання кризової ситуації;
- концептуальне обґрунтування принципів виробничо-маркетингової діяльності підприємства та системи адаптивного інтегрованого менеджменту з явно вираженим вектором його антикризової спрямованості;
- створення необхідної для прийняття управлінських рішень інформаційної бази;
- контроль за здійсненням антикризового менеджменту.

Стратегічний аналіз дозволяє використовувати широкий набір інструментів, методів, способів подолання небезпек в діяльності та обрати стратегію використання сильних сторін організації для реалізації перспективних можливостей. SPACE-матриці (Strategic Position and Action Evaluation) – інструмент, який допомагає проаналізувати і сформувати базовий профіль стратегічного позиціонування підприємства шляхом визначення параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища. За допомогою матриці SPACE визначимо наявну стратегію, що існує в даний період на підприємстві «ФОП Галетей Павло Олександрович». Вихідні дані подані в таблиці К.1.

«Метод SPACE полягає в тому, що для підприємства оцінюються чотири групи факторів. Кожен фактор оцінюється експертно за шкалою від -6 до 6. Оцінюючи фактори конкурентної переваги та стабільності обстановки, слід врахувати, що максимальне значення характеризує мінімальний прояв фактора. Кожній характеристиці надається вага, що відображає її значущість у розрізі фактора. Оцінивши значення кожного фактора, необхідно вирахувати

середнє значення факторів всередині кожної групи, а потім відкласти отримані значення вектора на осях координат. Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії для досліджуваного підприємства, потрібно знайти координати точки P (x, y) за формулами:

$$x = IS-CA, \quad (3.1)$$

$$y = FS-ES. \quad (3.2)$$

Координати FS і CA оцінюють внутрішню стратегічну позицію (Internal Strategic Position), а координати ES та IS оцінюють зовнішню стратегічну ситуацію (External Strategic Position).

Тобто, для досліджуваного підприємства буде отримано наступні координати вектора:

$$x = 3-5 = -2,$$

$$y = 1-(-2) = 3.$$

Наносимо отриману точку на прямокутну систему координат, в якій кожна половина осей x та y відображає відповідну групу критеріїв» (рисунок 3.3.).

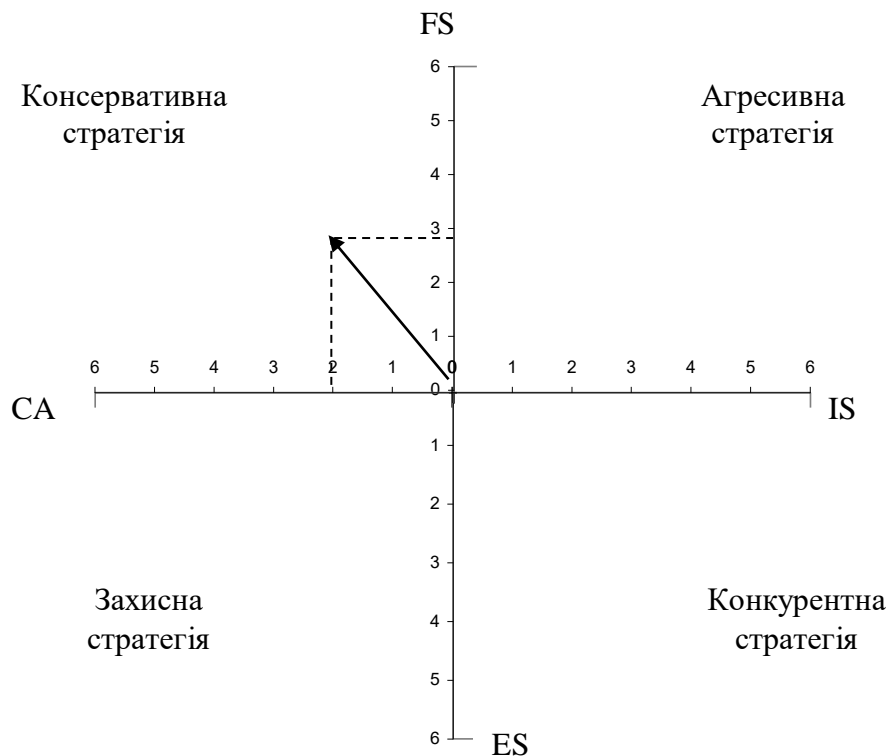


Рисунок 3.3 – Варіант консервативної стратегії фірми по SPACE-матриці

За результатами побудови графіку «підприємство використовує консервативну стратегію. Цей стан зазвичай спостерігається на стабільних ринках з низькими темпами росту. Компанія при цьому не має серйозних переваг. В цьому випадку зусилля концентруються на фінансовій стабілізації. Найважливішим фактором є конкурентоспроможність продукту. Основні механізми:

- зниження собівартості при зростанні якості товару;
- скорочення виробництва і вихід на більш перспективні ринки».

Таким чином, використовуючи наведений інструмент стратегічного аналізу визначаються перспективи фінансового оздоровлення та напрямки розвитку підприємства.

У межах аналізу стратегічної діяльності досліджуваного підприємства, особливо на стадії пошуку шляхів виходу з економічної кризи, в системі стратегічного антикризового управління важливе значення має комплексний характер антикризових стратегій, що використовуються.

Як свідчить проведене дослідження, в комплекс антикризових заходів необхідно включити розділ з маркетингу, який формується на основі вивчення ринку, аналізу динаміки попиту в тих секторах ринку, де підприємство здатне запропонувати свій товар. Водночас важливі заходи щодо зміни обсягів виробництва, ціноутворення, підвищення ефективності функціонування підприємства, стимулювання реклами, надання сервісних послуг замовникам та споживачам. Отже, зміна маркетингової стратегії є важливою ланкою на шляху виведення підприємства із стану фінансової нестабільності.

Маркетингова стратегія є основою в системі антикризових заходів щодо подолання неспроможності підприємства-боржника. Механізм її реалізації включає такі методи та прийоми, інструменти та технології: регулювання обсягів виробництва відповідно до ємності ринкової «ніші», селективна (посегментна) диференціація товару, сертифікація якості та ринкове позиціонування продукції, зниження витрат за рахунок виключення посередників, організації прямих контрактів з постачальниками, здешевлення

компонентів собівартості, запровадження методики функціонально-вартісного аналізу тощо. У таблиці 3.1 представлені варіанти маркетингових стратегій для неплатоспроможних підприємств.

Таблиця 3.1 – Варіанти маркетингових стратегій для кризового підприємства

Основні стратегічні зусилля підприємства	Можливі стратегії		
	Розширення ринку, завоювання його нових секторів	Утримання позицій, закріплення на освоєних ринках	Відстоювання своєї частки ринку під час активізації конкурентів
Витрати на маркетинг	Високі	Високі, але дещо нижчі	Скорочуються
Розподіл товару	Просування на нові ринки	Інтенсивний	Інтенсивний
Зусилля маркетингу	Формування поінформованості про товар	Формування уподобання даного виду товару	Формування прихильності до даного товару
Товар	Основний варіант	Удосконалений	Диференційований
Ціна	Висока	Дещо нижче	Найнижча

Для реалізації зазначених стратегій потрібний відповідний інструментарій, загальна система антикризових заходів.

Маркетингова програма в антикризовому управлінні (табл. К.2) включають заходи, які слід виконати організації для стабілізації ситуації на ринку та виходу з кризи неплатоспроможності. Пріоритетними в антикризовому маркетингу є стратегії просування товарів на нові ринки, зміцнення становища на старих ринках, стратегії диверсифікації.

У підсумку зазначимо, що формування та реалізація стратегії антикризового управління передбачає моделювання діяльності досліджуваної фірми у кризовій ситуації, розробку комплексної системи адаптивних заходів, що скорочують розрив між їх реальним станом і підприємницьким потенціалом та забезпечують реалізацію антикризової парадигми управління.

3.3 Пропозиції щодо використання операційного важеля для визначення фінансової стійкості та ділового ризику

Для більш точної оцінки фінансового стану підприємства з метою діагностики банкрутства пропонується використати додаткову систему показників, що характеризують ступінь стійкості підприємства «ФОП Галетей Павло Олександрович» та дозволяють дати найбільш повну та комплексну оцінку його стану.

На прикладі досліджуваного підприємства розглянемо аналіз сили впливу операційного важеля на величину прибутку фірми з погляду визначення фінансової стійкості та рівня ділового ризику. Поділ усієї сукупності операційних витрат підприємства на постійні та змінні їх види дозволяє використовувати механізм управління операційним прибутком, відомий як операційний важіль. Змінюючи баланс співвідношення ціни та фактичних обсягів реалізації готової продукції, можна підтримувати встановлений оптимальний рівень прибутку при різних коливаннях параметрів зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Дослідження сили впливу операційного важеля на величину очікуваного прибутку здійснювалося:

- 1) за допомогою розрахунку показників маржинального прибутку, що безпосередньо залежить від обсягів змінних витрат виробництва продукції;
- 2) визначення порога рентабельності, що характеризує нижню межу прибутковості фірми, та рівня фінансової міцності, що визначає розміри можливого скорочення обсягів реалізації продукції за несприятливої ринкової кон'юнктури.

Не менш важливе завдання аналізу беззбитковості полягає в оцінці тенденції наближення аналізованого підприємства до критичної точки та виявлення причин, що вплинули на цю тенденцію.

Проведемо економічний аналіз функціонування підприємства залежно від таких вихідних даних (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Виробничі показники діяльності підприємства (базові)

Показник	Позначення	Одиниці виміру	Значення
Часовий період розрахунку			2022 рік (базові)
Постійні витрати фірми	TFC	тис. грн.	853,8
Середні змінні витрати	AVC	тис. грн./шт.	34,5
Середньоринкова ціна	P	тис. грн./шт.	46,1
Обсяг реалізації	Q	шт.	130

На основі наведених показників розрахуємо прибуток, поріг рентабельності, запас фінансової міцності та силу впливу операційного важеля. Розрахункові значення показників представлені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Розрахунок показників фінансової стійкості та ризику

	Показник	Одиниці виміру	Значення	Позначення (розрахунок)
	Величина покриття (маржинальний прибуток)			
1	Виручка від реалізації	млн. грн/рік	5,991	$B = P \cdot Q$
	Змінні витрати	млн. грн/рік	4,483	$TVC = AVC \cdot Q$
	Величина покриття (маржинальний прибуток)	млн. грн/рік	1,508	$MP = B - TVC$
2	Постійні витрати	млн. грн/рік	0,854	TFC (вихідні дані)
3	Поріг рентабельності (точка беззбитковості)			
3.1	в штуках	шт	74	$Q_{ГР} = \frac{TFC}{(P - AVC)}$
3.2	в гривнях	млн. грн/рік	3,393	$TR_{ГР} = Q_{ГР} \cdot P$
4	Запас фінансової міцності			
4.1	в гривнях	млн. грн/рік	2,598	$ЗФП_{руб.} = B - TR_{ГР}$
4.2	у відсотках до виручки від реалізації	%	43,4	$ЗФП_{\%} = \frac{ЗФП_{руб.}}{B} \cdot 100$
4.3	в штуках	шт.	56	$ЗФП_{шт.} = Q - Q_{ГР}$
5	Прибуток від реалізації	млн. грн/рік	0,654	$\Pi = B - TVC - TFC$
6	Сила впливу операційного важеля		2,3	$СВОР = MP/\Pi$

Нижня межа рентабельності підприємства характеризується точкою беззбитковості чи порогом рентабельності, аналіз яких дозволяє визначити обсяг реалізації продукції, у якому фірма отримає ні прибутку, ні збитків. Посилаючись на цей показник, можна встановити дійсний запас фінансової міцності, що характеризує можливу величину скорочення обсягу реалізації продукції, не потрапляючи при цьому в збиткову зону. Значення сили впливу операційного важеля свідчить про відсоткове зміни величини прибутку за зміни виручки на 1 %.

Генерований підприємством маржинальний прибуток є мірою оцінки його здатності покривати постійні витрати і формувати необхідний балансовий прибуток від продукції. Потрібно врахувати, що частка постійних витрат складає 16 % від величини повної собівартості реалізованої продукції.

Розрахункове значення величини покриття 1 508 тис. грн перевищує величину постійних витрат і свідчить про рентабельність досліджуваної фірми у 2022 році. Реалізуючи продукцію у кількості 74 одиниць на рік, або на 3 393 тис. грн, фірма залишиться рентабельною, не одержуючи при цьому ні прибутку, ні збитків.

Про стабільне становище фірми на ринку свідчить також розрахункове значення запасу фінансової міцності: при фіксуванні несприятливої зовнішньої ринкової кон'юнктури фірма може скоротити обсяги реалізації продукції на 2 598 тис. грн на рік, або в натуральному виразі на 56 одиниць, що у відносному вираженні становить 43,3 % до виручки від реалізації, і опинитися у своїй у збитковій зоні. Таким чином, сучасне фінансове становище фірми дозволяє їй отримувати від реалізації продукції щорічний прибуток 654 тис. грн на рік, причому сила впливу операційного важеля складе 2,3, тобто при зростанні (зниженні) виручки на 1% прибуток підприємства збільшиться (зменшиться) на 2,8%.

З погляду складання планової виробничо-фінансової програми діяльності підприємства поріг рентабельності надає наочну інформаційну складову функціонування підприємства на перспективу.

Таблиця 3.3 – Виробничі показники діяльності підприємства (варіативні)

Показник	Позначення	Одиниці виміру	Значення
Постійні витрати фірми	TFC	тис. грн	683
Середні змінні витрати	AVC	тис. грн/шт.	34,5
Середньоринкова ціна	P	тис. грн/шт.	46,1
Обсяг реалізації	Q	шт.	130

Варіант визначення порогу рентабельності та запасу фінансової міцності при скороченні постійних витрат на 20 % за умови збереженні базової ціни на продукцію представлений у таблицях 3.3-3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок показників фінансової стійкості та ризику при зміні постійних витрат

Показник		Одиниці виміру	Значення	Позначення (розрахунок)
Величина покриття (маржинальний прибуток)				
1	Виручка від реалізації	млн. грн/рік	5,991	$B = P \cdot Q$
	Змінні витрати	млн. грн/рік	4,483	$TVC = AVC \cdot Q$
	Величина покриття (маржинальний прибуток)	млн. грн/рік	1,508	$MP = B - TVC$
2	Постійні витрати	млн. грн/рік	0,683	TFC (вихідні дані)
Поріг рентабельності (точка беззбитковості)				
3.1	в штуках	шт.	58	$Q_{ГР} = \frac{TFC}{P - AVC}$
3.2	в гривнях	млн. грн/рік	2,714	$TR_{ГР} = Q_{ГР} \cdot P$
Запас фінансової міцності				
4.1	в гривнях	млн. грн/рік	3,277	$ЗФП_{руб.} = B - TR_{ГР}$
4.2	у відсотках до виручки від реалізації	%	54,1	$ЗФП_{\%} = \frac{ЗФП_{руб.}}{B} \cdot 100$
4.3	в штуках	шт.	72	$ЗФП_{шт.} = Q - Q_{ГР}$
5	Прибуток від реалізації	млн. грн/рік	0,825	$\Pi = B - TVC - TFC$
6	Сила впливу операційного важеля		1,8	$СВОР = MP/\Pi$

Проаналізуємо тепер фінансову стійкість підприємства за потенційного скорочення постійних витрат на 20 %. Визначимо очікуваний обсяг прибутку, поріг рентабельності, запас фінансової міцності та силу впливу операційного важеля.

Аналіз розрахунків, наведених у таблиці 3.4, показує суттєвий вплив зміни величини постійних витрат на величину очікуваного прибутку та можливе скорочення обсягів реалізації продукції за фіксованої величини прибутку. Проведені розрахунки дозволяють зробити логічний висновок про скорочення порога рентабельності. У разі вже менший обсяг реалізації продукції 58 одиниць не принесе фірмі додаткового прибутку. Як наслідок збільшується і запас фінансової міцності до 54,1 %. Іншими словами, у разі несприятливої ринкової кон'юнктури фірма зможе підтримати фінансову стійкість і витримати повну відсутність ринкового попиту на свою продукцію, не опинившись у збитковій зоні, рівень ділового ризику в цій ситуації мінімальний. У цьому сила впливу операційного важеля трохи скорочується – до 1,8. Таким чином, при скороченні постійних витрат вже на 20 %, навіть у разі відсутності зовнішнього попиту на продукцію фірми, згідно з величиною запасу фінансової міцності 54,1 %, підприємство протягом року не виявиться банкрутом. Моніторинг цін, змінних та постійних витрат на продукцію підприємства з розрахунком порогу рентабельності і запасу фінансової міцності гарантують фірмі можливість уникнути банкрутства у разі скорочення зовнішнього попиту на короткострокову перспективу.

Таким чином, аналіз операційних витрат підприємства та розрахунок сили впливу операційного важеля дозволяє дати досить точну оцінку рівню фінансової стійкості підприємства та ступеня відповідного їй ділового ризику. Динамічний аналіз впливу ціни реалізації продукції та рівня постійних виробничих витрат дозволяє виявити конкурентоспроможність та стійкість підприємства при настанні несприятливої ринкової кон'юнктури. Запропонована методика дослідження фінансової стійкості може бути використана у планово-фінансовій діяльності фірми для розробки виробничо-фінансових програм економічної діяльності суб'єктів господарювання.

Висновки до розділу 3

З метою формування ефективної системи управління фірмою «ФОП Галетей Павло Олександрович» в умовах кризи в роботі розроблено комплекс заходів з використанням економічних інструментів антикризового управління.

1. Рекомендації щодо вибору напрямків та технології процесу розробки антикризових управлінських рішень у підприємницькій структурі:

— розглянуто процес прийняття та реалізації рішень в антикризовому управлінні, виявлено особливості управління в умовах кризи та запропоновано комплекс організаційно-економічних заходів протидії кризі, що розвивається в досліджуваній підприємницькій структурі;

— обґрунтовано застосування специфічних економічних методів при виконанні заходів антикризового менеджменту, залежно від обраного проекту у процесі формування антикризової стратегії та реалізації програми дій із виведення підприємства з кризи;

— запропоновано спеціальний алгоритм виявлення внутрішніх причин, що призвели підприємство до кризи;

— представлено збалансована система показників для антикризового управління малим підприємством, яка повинна трансформувати стратегію компанії у взаємопов'язаний набір показників, які визначають як довгострокові цілі, так і механізм їх досягнення;

— у ході проведеного дослідження визначено складові системи антикризового управління малим підприємством; виділено процедури, послідовно реалізовані у процесі формування антикризових рішень та введення їх у дію в досліджуваній підприємницькій структурі;

— обґрунтовано та систематизовано склад методів забезпечення стійкості розвитку підприємства, що включає внутрішні методи (регулярний моніторинг і ситуаційний аналіз, управління та посилення контролю за грошовими потоками, перегляд продуктової стратегії тощо) і зовнішні (використання

державних програм підтримки малого бізнесу, пільгове кредитування тощо) для різних станів стійкості;

— сформовано комплекс антикризових заходів з коригуванням стратегії та тактики для відновлення беззбиткової діяльності та стабілізація фінансової стійкості, умови їх успішної реалізації.

2. Рекомендації щодо формування та реалізації маркетингових стратегій в системі антикризового управління підприємства:

— на основі проведених розрахунків та побудованої в роботі SPACE-матриці визначено, що досліджене підприємство використовує консервативну стратегію, яка концентрує зусилля на фінансовій стабілізації;

— запропонований до введення в комплекс антикризових заходів розділ з маркетингу, який передбачає формування методів та прийомів реалізації маркетингових стратегій;

— розглянуто методи використання бізнес-проектів та технологій антикризового маркетингу у процесі фінансового оздоровлення підприємств; для дослідженого підприємства розроблені варіанти маркетингових стратегій;

— представлено заходи, які включені до антикризової маркетингової програми, що спрямована на стабілізацію ситуації на ринку та виходу з кризи неплатоспроможності. Пріоритетними в антикризовому маркетингу є зміцнення становища на старих ринках та стратегії диверсифікації.

3. Пропозиції щодо використання операційного важеля для визначення фінансової стійкості та ділового ризику:

— на прикладі досліджуваної фірми проведено аналіз сили впливу операційного важеля на величину прибутку фірми з погляду визначення фінансової стійкості та рівня ділового ризику;

— за проведеними розрахунками при скороченні постійних витрат вже на 20 %, навіть у разі відсутності зовнішнього попиту на продукцію фірми, згідно з величиною запасу фінансової міцності 54,1 %, підприємство протягом року не виявиться банкрутом.

ВИСНОВКИ

Сучасна економічна реальність змушує керівництво підприємств приймати рішення за умов невизначеності. У ринкових умовах комерційна діяльність загрожує різними кризовими ситуаціями, результатом яких може стати неспроможність чи банкрутство підприємства. Подолання кризового стану потребує використання спеціальних інструментів та методів управління підприємством. Ринкова економіка також сформувала систему методів попередньої діагностики та можливого захисту підприємства від банкрутства.

Метою магістерської роботи є узагальнення науково-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення інструментів та методів управління підприємствами в умовах кризи на прикладі ФОП Галетей Павло Олександрович. Фірма займається виробництвом металевих виробів, конструкцій та конструктивів, а також надає послуги з металообробки.

Економічний аналіз виробничо-комерційної діяльності за 2021-2023 роки виявив наступні результати та проблемні питання в роботі малого підприємства:

1. За період 2021–2023 рр. майно підприємства збільшилося на 413 тис. грн. або на 32%, проте це відбувалося за рахунок поступового зростання позикового капіталу при зменшенні вартості необоротних активів; оборотні активи також мають тенденцію до зниження. Кредиторська заборгованість протягом усього періоду, що розглядається, зростає за відсутності дебіторської (на 37 %).

2. Здійснено для оцінки динаміки фінансового стану підприємства угруповання статей балансу в окремі специфічні групи за ознаками ліквідності та терміновості зобов'язань, тому баланс на початок та кінець звітного періоду 2021-2023 р. не є ліквідним. Розглянуті коефіцієнти ліквідності не відповідають нормативним значенням, а отже компанія має низький рівень ліквідності, неплатоспроможне і в 2023 році не може розрахуватися з боргами.

3. Структура балансу є незадовільною, а фірма неплатоспроможною внаслідок наявності умов:

– коефіцієнт покриття на кінець звітного періоду має значення нижче нормативного (нормативне значення: 1,66);

– коефіцієнт відтворення платоспроможності менше 1,0, що вказує на відсутність можливості відновити платоспроможність у найближчі 3 місяці та збільшену ймовірність банкрутства.

4. За аналізований період 2021–2023 років фінансове становище організації було нестабільним, характеризується наявністю порушень фінансової дисципліни, зниженням прибутковості діяльності та зростанням збитків, а також дуже низькою часткою власного капіталу (16 %) та високою часткою позикового капіталу (84), що свідчить про серйозну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

5. Впродовж досліджуваного періоду фірма зменшила обсяг реалізованої продукції, при цьому скоротилася чисельність працюючих та виробничі потужності фірми, знизився середньорічний виробіток, а також фондівдача та фондоозброєність. При випереджаючих темпах зростання витрат у 2023 році фірма отримала чистий збиток у розмірі 68,2 тис.грн. Досліджувані показники рентабельності показали динаміку до зменшення за аналізований період, у 2023 році їх значення були від’ємними.

6. При аналізі методик ймовірності банкрутства встановлено, що за звітний період ситуація на підприємстві залишилася приблизно на тому ж рівні, тобто можливість банкрутства даної фірми можна оцінити як високу.

Встановлено, що підприємство має нестійкий (передкризовий) фінансовий стан з ознаками кризи прибутковості. До того ж зміни, які відбулися за останній рік у діяльності підприємства створюють ризики для значного погіршення платоспроможності фірми у найближчі роки і розгортання загальної фінансової кризи.

Узагальнюючи можна зробити висновок, що за періоди, які розглядаються, спостерігається тенденція до падіння значень показників

фінансових результатів та ділової активності, зниження ефективності фінансово-господарської діяльності та поглиблення кризи прибутковості.

З метою формування ефективної системи управління фірмою «ФОП Галетей Павло Олександрович» в умовах кризи в роботі розроблено комплекс заходів з використанням економічних інструментів антикризового управління.

1. Розроблено рекомендації щодо вибору напрямків та технології процесу розробки антикризових управлінських рішень у підприємницькій структурі:

— розглянуто процес прийняття та реалізації рішень в антикризовому управлінні, виявлено особливості управління в умовах кризи та запропоновано комплекс організаційно-економічних заходів протидії кризі, що розвивається в досліджуваній підприємницькій структурі;

— обґрунтовано застосування специфічних економічних методів при виконанні заходів антикризового менеджменту, залежно від обраного проекту у процесі формування антикризової стратегії та реалізації програми дій із виведення підприємства з кризи;

— запропоновано спеціальний алгоритм виявлення внутрішніх причин, що призвели підприємство до кризи;

— представлено збалансована система показників для антикризового управління малим підприємством, яка повинна трансформувати стратегію компанії у взаємопов'язаний набір показників, які визначають як довгострокові цілі, так і механізм їх досягнення;

— у ході проведеного дослідження визначено складові системи антикризового управління малим підприємством; виділено процедури, послідовно реалізовані у процесі формування антикризових рішень та введення їх у дію в досліджуваній підприємницькій структурі;

— обґрунтовано та систематизовано склад методів забезпечення стійкості розвитку підприємства, що включає внутрішні методи (регулярний моніторинг і ситуаційний аналіз, управління та посилення контролю за грошовими потоками, перегляд продуктової стратегії тощо) і зовнішні (використання державних програм підтримки малого бізнесу, пільгове кредитування тощо) для різних станів стійкості;

— сформовано комплекс антикризових заходів з коригуванням стратегії та тактики для відновлення беззбиткової діяльності та стабілізація фінансової стійкості, умови їх успішної реалізації.

2. Рекомендації щодо формування та реалізації маркетингових стратегій в системі антикризового управління підприємства:

— на основі проведених розрахунків та побудованої в роботі SPACE-матриці визначено, що досліджене підприємство використовує консервативну стратегію, яка концентрує зусилля на фінансовій стабілізації;

— запропонований до введення в комплекс антикризових заходів розділ з маркетингу, який передбачає формування методів та прийомів реалізації маркетингових стратегій;

— розглянуто методи використання бізнес-проектів та технологій антикризового маркетингу у процесі фінансового оздоровлення підприємств; для дослідженого підприємства розроблені варіанти маркетингових стратегій;

— представлено заходи, які включені до антикризової маркетингової програми, що спрямована на стабілізацію ситуації на ринку та виходу з кризи неплатоспроможності. Пріоритетними в антикризовому маркетингу є зміцнення становища на старих ринках та стратегії диверсифікації.

3. Пропозиції щодо використання операційного важеля для визначення фінансової стійкості та ділового ризику:

— на прикладі досліджуваної фірми проведено аналіз операційних витрат підприємства та розрахунок сили впливу операційного важеля, який дозволяє дати досить точну оцінку рівню фінансової стійкості підприємства та ступеня відповідного їй ділового ризику;

— за проведеними розрахунками при скороченні постійних витрат вже на 20 %, навіть у разі відсутності зовнішнього попиту на продукцію фірми, згідно з величиною запасу фінансової міцності 54,1 %, підприємство протягом року не виявиться банкрутом.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Антикризовий менеджмент : Методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форми навчання; упоряд. О.М.Гіржева – Харків: ДБТУ, 2023 – 32 с.
2. Багорка М.О. Місце маркетингових заходів у системі антикризового управління / М.О.Багорка, І.Г. Кадирус, Н.І. Юрченко // Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці». – Київ: Національний авіаційний університет, 2021. – Випуск №4 (84). – С. 89-96.
3. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка І. С., 2016. – 232 с
4. Ботвіна Н.О. Механізм формування й реалізації фінансової політики в умовах кризових деформацій економічного простору / Н.О. Ботвіна // Облік і фінанси АПК. – 2011. – № 1. – С. 140–146.
5. Булович Т.В. Характеристика інструментів антикризового управління / Т.В. Булович // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – Т. 3. – № 4(157). – С. 259–264.
6. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник. – К. : Центр учбової літератури, 2019. – 376 с.
7. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник / Я. Б. Дропа. – Електрон. вид. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 238 с.
8. Задорожний, З.-М. В. Управлінський облік : приклади, задачі, тести : навч. посіб. / З.-М. В. Задорожний, І. Я. Омецінська, Л. Т. Богуцька. - 2-ге доповн. і переробл. - Тернопіль : ЗУНУ, 2020. - 211 с.
9. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 279 с.

10. Коваленко В. В., Суганяка М. В., Фучеджи В. І. Антикризове фінансове управління в системі суб'єктів економічної діяльності: методи та інструменти оцінювання : монографія. – Одеса, 2013. – 381 с.
11. Косова Т.Д. Фінансовий аналіз : навч. посібник. – К. : ЦУЛ, 2013. – 440 с.
12. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
13. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством / В. В. Мартинець // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – Вип. 11(4). – С. 48-51. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11\(4\)__12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2015_11(4)__12) (дата звернення 10.10.2024)
14. Марусяк Н. Л. Фінансовий механізм підприємства та напрями його удосконалення в сучасному економічному середовищі / Н. Л. Марусяк // Економіка та держава. – 2021. – № 12. – С. 94-97.
15. Матвієнко-Біляєва Г. Л. Контролінг підприємницької діяльності. Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 16. – С. 381-384.
16. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Контролінг підприємницької діяльності / Г.Л. Матвієнко-Біляєва // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 16. – С. 381–384.
17. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством / Ю.М. Мельник // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 505-516.
18. Мних, Є. В. Економічний аналіз [Текст] : підручник / Є. В. Мних; вид. 2-ге, перероб. та доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 472 с.
19. Нескородева І. І., Пустовгар С. А. Діагностика банкрутства підприємства з використанням технології факторного аналізу. Фінанси України. 2014. № 7. С. 114—125. – Режим доступу: http://finukr.org.ua/?page_id=775&lang=ru&aid=4126 (дата звернення: 17.10.2024).

20. Овсак О.П., Кривицька Н.Ю., Савицька І.А. Складники антикризового управління підприємницькою структурою проблеми системного підходу в економіці. 2019. № 5(73). С. 99–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-5-15> (дата звернення: 23.11.2024)
21. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук ; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. – Ірпінь, 2018. – 390 с.
22. Плікус І. 2020. Інструментарій антикризового управління: проблемні питання застосування / Ірина Плікус // Молодий вчений. – 2020. – Вип. 1 (77). – С. 259-64. – Режим допуску: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-1-77-57> (дата звернення 19.10.2024).
23. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту / Віра Рубан // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2015. – Том 48. – № 1. – С. 109-114.
24. Серікова А. А. Методичний інструментарій антикризового управління підприємствами машинобудівного комплексу / А. А. Серікова // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2018. – Вип. 17(2). – С. 73-77. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17\(2\)__18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_17(2)__18) (дата звернення 28.10.2024)
25. Скібіцька Л.І. Антикризовий менеджмент: Навчальний посібник / Л.І.Скібіцька, В.В. Матвеев, В.І.Щелкунов Рекомендовано МОН України К.: ЦУЛ, 2014. – 584 с.
26. Стратегічний менеджмент. Частина 2. Методичний інструментарій стратегічного аналізу середовища функціонування підприємства : навч. Посібник у структ.-логіч. Схемах / Г. І. Забродська, Л. Д. Забродська. – Х. : ХДУХТ, 2020.
27. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред.Бутка М. П. [М. П.Бутко, М. Ю.Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. – К.: «Центр учбової літератури», 2016. – 376 с.

28. Тридід О. М. Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства [Текст] / О. М. Тридід, К. В. Орехова; Харк. нац. екон. ун-т. – Х. : ХНЕУ, 2005. – 24 с.

29. Управлінський облік: навч. посіб. / Задорожний З.-М. В., Муравський В. В., Семанюк В. З., Омецінська І. Я. – Тернопіль: ВПЦ «Університетська думка», 2023. – 293 с.

30. Управлінський облік: навчальний посібник / за ред. к.е.н., доцента Ю.А. Маначинської, Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ. – Чернівці, 2022. – 230 с.

31. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О. О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2012. - № 4. - С. 186-192. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_24 (дата звернення 11.10.2024)

32. Череп А. В. Використання економічних інструментів в системі антикризового управління підприємством / А. В. Череп, В. М. Корженевська // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 177-187. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2017_1_20 (дата звернення 29.10.2024).

33. Череп А. В. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінки впливу факторів на використання механізму формування стратегії антикризового управління операційною діяльністю промислових підприємств у кризових умовах / А. В. Череп, О. Г. Череп, Ю. О. Огренич // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2022. – № 1. – С. 134-144. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2022_1_16 (дата звернення 28.10.2024)

ДОДАТОК А

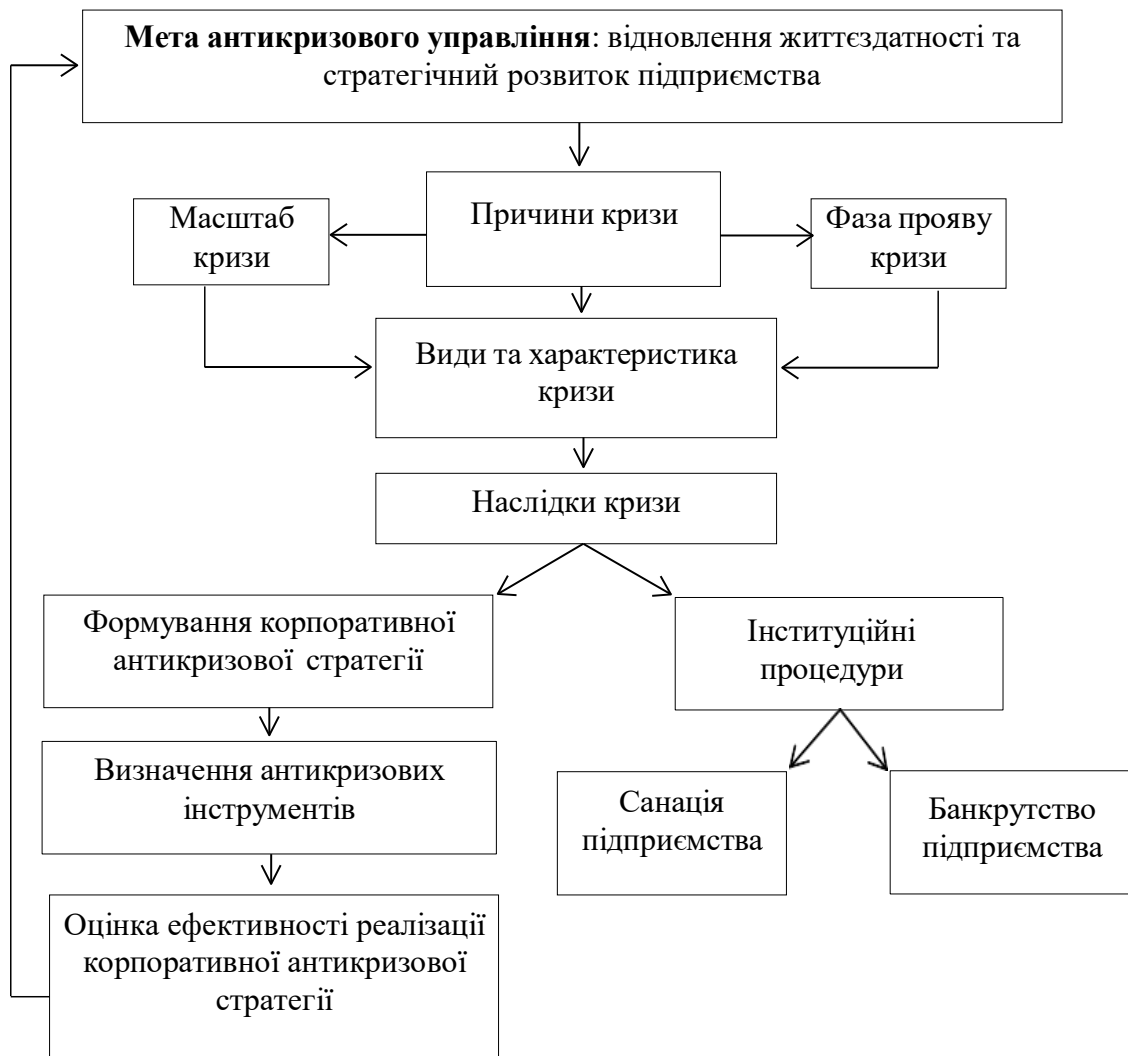


Рисунок А.1 – Процес антикризового управління підприємством [13, с. 50]

Додаток Б

Таблиця Б.1 – Антикризові інструменти виробничого підприємства [13, с. 50]

Антикризові інструменти	Сутність антикризових інструментів	Цілі та результати впровадження антикризових інструментів
Фінансова діагностика	Аналіз та оцінка фінансового стану діяльності підприємства	Доцільно проводити незалежно від кризових процесів для виявлення динаміки змін економічних показників діяльності підприємства
Бенчмаркінг	Метод аналізу господарської діяльності підприємства, заснований на порівнянні показників діяльності з показниками інших підприємств чи структурних підрозділів	Сконцентрований на порівняльному аналізі товарів, маркетингової та цінової політики для розроблення стратегії усунення слабких сторін діяльності підприємства і протистояння загроз з боку конкурентів
Вертикальна диверсифікація виробництва	Підприємство випускає продукцію в межах виробничої діяльності, в основі якої знаходяться однакові техніко-технологічні ознаки	Вихід на нові ринки збуту, розширення асортименту, випуск нових видів продукції з метою розширення сфери діяльності і підвищення прибутковості підприємства
Горизонтальна диверсифікація виробництва	Поряд з виробництвом основного виду продукції підприємство випускає продукцію, що буде використовуватися для базового виробництва	
Конгломератна диверсифікація виробництва	Випуск нових видів продукції, що не пов'язана з основним виробництвом та потребами потенційних споживачів	
Маркетингова диверсифікація	Вихід на нові ринки збуту, застосуванням нових каналів збуту, нових методів просування товару	
Укладання ф'ючерсних контрактів на поставку сировини	Контракт, що укладається на поставку певного товару в майбутньому за фіксованою ціною	
Факторинг	Фінансова операція, сутність якої полягає в придбанні банком у постачальника права вимоги у грошовій формі на дебіторську заборгованість покупців.	Рефінансування дебіторської заборгованості
Рейнжиніринг бізнес- процесів	Напрямок інноваційної діяльності підприємства, що передбачає радикальне перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності підприємства	Скорочення тривалості виробничого циклу, впровадження нових технологій, перехід на більш ефективну систему управління з метою забезпечення фінансовою стабільності та подальшого розвитку підприємства
Реструктуризація підприємства	Здійснення організаційних, господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміна форми власності, управління, організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску продукції, підвищенню ефективності виробництва й задоволенню вимог кредиторів.	Зміна менеджменту підприємства, типу організаційної структури, розміру та структури власного і позичкового капіталу, зміни у виробничо-господарській діяльності з метою зниження рівня витрат, підвищення якості і конкурентоспроможності продукції з метою підвищення ефективності діяльності підприємства

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Аналіз основних економічних показників діяльності підприємства

№	Показник	Од.вим.	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту, %	
			2021	2022	2023	5-4	6-5	5/4	6/5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	4 249,2	5 991	5 544,8	1 741,8	-446,2	141	92,6
2	Середньооблікова кількість працівників	чол.	10	8	8	-2	-	80	100
3	Середньорічний виробіток	тис.грн/ чол.	424,9	748,9	693,1	324	-55,8	176,3	92,5
4	Фонд заробітної плати	тис.грн	1 749	1 488	1 587,3	-261	99,3	85,1	106,6
5	Середньомісячна заробітна плата	грн/чол.	14 575	15 500	16 534	925	1 034	106,3	106,7
6	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	2 860,1	3 703	3 796,1	842,9	93,1	129,5	102,5
7	Сукупні операційні витрати	тис.грн	4 225,7	5 336,2	4 811,8	1110,5	524,4	126,3	90,2
8	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн.	1,23	1,09	1,26	-0,14	0,17	88,6	115,5
9	Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн	835,8	308,4	-68,2	-527,4	-376,6	36,9	-122,1
10	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	671,6	247,8	-68,2	-423,8	-316,0	36,8	-127,8
11	Рентабельність реалізованої продукції	%	23,5	6,7	-1,8	-16,8	-8,5	28,5	-126,8
12	Рентабельність доходу	%	15,8	4,1	-1,2	-11,7	-5,3	25,9	-129,3
13	Середньорічна вартість основних фондів	тис.грн	860	694	682	-166	-12	80,7	98,3
14	Фондовіддача	грн	4,94	8,63	8,13	3,69	-0,50	175	94,2
15	Фондоозброєність	тис.грн/ чол.	86,0	86,75	85,25	0,75	-1,50	100,8	98,2

Додаток Г

Таблиця Г.1 – Структура активу балансу

Показники у тис.грн	На 31.12. 2021 року			На 31.12. 2022 року			На 31.12. 2023 року			Відхилення 2023р. до 2021р.	
	тис.грн	% до розділу	% до підсумку	тис.грн	% до розділу	% до підсумку	тис. грн	% до розділу	% до підсумку	тис.грн	%
I. Необоротні активи											
Основні засоби	860	96%	67%	694	90%	39%	682	89%	40%	-178	79,3
Інші необоротні активи	33	4%	3%	76	10%	4%	81	11%	4,8%	48	245,4
Усього за розділом I	893		69%	770			763		44,8%	-130	85,4
II. Оборотні активи											
Запаси	119	30%	9%	591	59%	39%	744	79%	44%	625	625,2
Дебіторська заборгованість				99	10%	6%				-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти	269	68%	10%	269	26%	21%	174	19%	10%	-95	64,6
Інші оборотні активи	9	2%	1%	47	4%	2%	22	2%	1%	13	244,4
Усього за розділом II	397		31%	1006		57%	940		55%	543	236,8
Баланс	1 290		100%	1 776		100%	1 703		100%	413	132

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2 – Структура пасиву балансу

Показники у тис.грн	На 31.12. 2021 року			На 31.12. 2022 року			На 31.12. 2023 року			Відхилення 2023р. до 2021р.	
	тис.грн	% до розділу	% до підсумку	тис. грн	% до розділу	% до підсумку	тис. грн	% до розділу	% до підсумку	тис. грн	%
I. Власний капітал											
Зареєстрований пайовий капітал	202	100%	16%	202	100%	11%	202	100%	12%	-	100
Резервний капітал											
Усього за розділом I	202		16%	202		11%	202		12%	-	100
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення											
Довгострокові зобов'язання	920	100%	71%	1035	100%	59%	935	100%	55%	15	101,6
Інші довгострокові зобов'язання											
Усього за розділом II	920		71%	1035		59%	935		55%	15	101,6
III. Поточні зобов'язання і забезпечення											
Короткострокові кредити банку				100	19%	6%				-	-
Поточна кредиторська заборгованість	168	100%	13%	382	71%	21%	390	69%	23%	222	232,1
Інші поточні зобов'язання				57	11%	3%	176	31%	10%	176	100
Усього за розділом III	168		13%	539		30%	566		33%	398	337
Баланс	1 290		100%	1 776		100%	1 703		100%	413	132

Продовження додатку Г

Таблиця Г.3 – Розрахунок показників ліквідності та платоспроможності аналізованого підприємства

Показники	Роки			Динаміка зміни 2023р. від 2021р.	Критерій оцінки
	2021	2022	2023		
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,87	1,86	1,66	-1,21	>2
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,65	0,68	0,34	-1,31	>0,7
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,60	0,49	0,30	-1,3	>0,2

Таблиця Г.4 – Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	Рекомендоване значення	Роки			Темпи росту 2023 р. до 2021р.	
		2021	2022	2023	абс.	відн., %
1. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,3	1,28	2,31	1,85	0,57	144,5
2. Коефіцієнт автономії	>0,5	0,16	0,11	0,12	-0,04	75
3. Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	< 1	5,38	13,91	7,43	2,05	137,9
4. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	> 0,1	0,65	0,46	0,39	-0,26	60,9
5. Коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат власними оборотними коштами	> 0,6	2,17	0,79	0,50	-1,67	23,1
6. Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	< 1,5	0,81	0,84	0,82	0,01	101,2

Таблиця Г.5 – Дані виявлення типу фінансової стійкості

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
1. Запаси, тис. грн	119	591	744
2. Власні оборотні кошти (ВОК), тис. грн	259	467	374
3. Позиковий капітал (ПК), тис. грн	1 808	1 574	1 501
4. ВОК + ПК	2 067	2 041	1 875
Фінансовий стан	Абсолютна стійкість	Нестійкий (передкризовий)	Нестійкий (передкризовий)

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 – Склад та динаміка прибутку підприємства

№	Показник	Од.вим.	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темпи росту, %	
			2021	2022	2023	5-4	6-5	5/4	6/5
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис.грн	4 249,2	5 991	5 544,8	1 741,8	-446,2	141	92,6
2	Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис.грн	2 860,1	3 703	3 796,1	842,9	93,1	129,5	102,5
3	Валовий прибуток	тис.грн	1 389,1	2 208	1 748,7	818,9	-459,3	158,9	79,2
4	Інші витрати	тис.грн	1 365,6	1 633,2	1 015,7	267,6	-617,5	119,6	62,2
6	Фінансовий результат до оподаткування	тис.грн	835,8	308,4	-68,2	-527,4	-376,6	36,9	-122,1
7	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	671,6	247,8	-68,2	-23,8	728,0	66,7	-127,5

Таблиця Д.2 – Динаміка показників ділової активності (рентабельності)

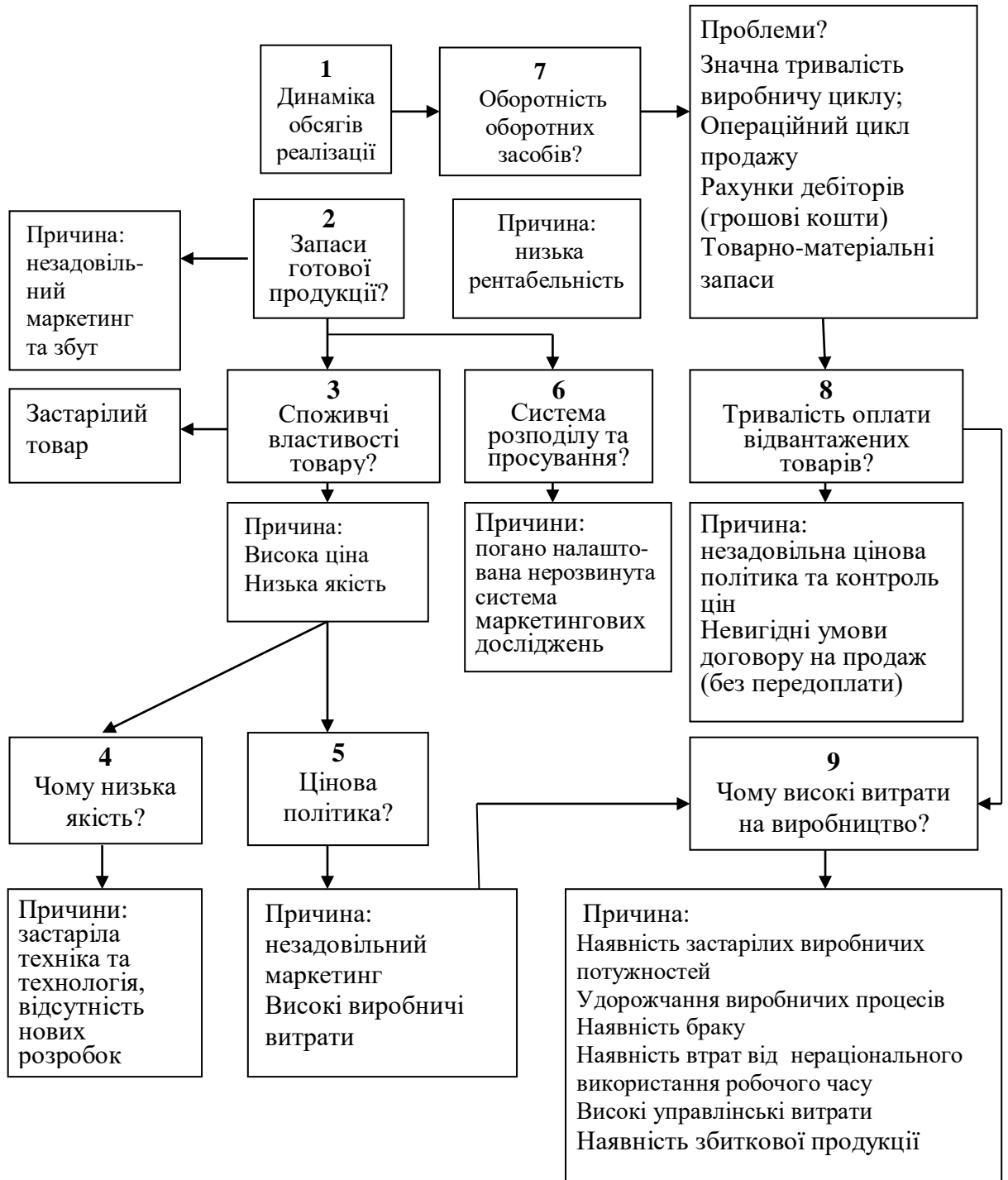
Показники	Роки			Динаміка зміни 2023 р. до 2021р.	
	2021	2022	2023	абс.	відн., %
1. Рентабельність реалізованої продукції	23,5	6,7	-1,8	-25,3	-107,6
2. Рентабельність доходу	15,8	4,1	-1,2	-16,7	-105,6
3. Рентабельність активів	169,1	24,6	-7,3	-174,4	-103,1
4. Рентабельність власного капіталу	332,5	122,6	-33,7	-336,2	-110,1

Продовження додатку Д

Таблиця Д.3 – SWOT-матриця малого підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність виробничо-технічної бази та впровадження напрацьованих технологічних прийомів виготовлення продукції підприємства. 2. Значний досвід роботи, позитивний імідж, кваліфіковані працівники. 3. Зниження цін на роботи та послуги (на 3-5 %). 4. Гнучкість у переналаштуванні на нові методів роботи і використання інновацій. 5. Швидка адаптація до потреб споживачів, мобільність. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність сучасної системи фінансового управління загалом. 2. Неповне використання методів фінансового управління та контролю (оптимізації структури капіталу, вибору найбільш раціональних джерел залучення коштів, нормування виробничих запасів, визначення оптимального залишку грошових коштів, формування оптимальної структури позикових коштів, структури необоротних та оборотних активів тощо). 3. Помилки у фінансових розрахунках, бізнес-планах (у визначенні потреби у додатковому капіталі, прогнозах з виручки, прибутку, допустимих обсягах кредиторської заборгованості потреби в інвестиціях та термінах реалізації інвестиційних програм тощо). 4. Невиправдана фінансова економія витрат, що провокує управлінські, фінансові та інші ризики. 5. Збитковість діяльності у зв'язку з високою собівартістю товарів, зокрема високими енерговитратами. 6. Залежність від обмеженого кола постачальників та покупців. 7. Зниження ефективності діяльності.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на новий ринок чи сегменти ринку при розширенні асортименту металевої продукції і пропозиції продукцію за нижчими цінами, ніж у конкурентів для збільшення фінансових надходжень, поліпшення фінансового стану фірми. 2. Поширення інформація про підприємство та маркетингові комунікації. 3. Дослідження продукції та асортиментних груп, в реалізації яких є потреба. 4. Розширення географії збуту, залученню нових споживачів. 5. Підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом забезпечення надійності конструкцій, зниження витрат виробництва. 6. Використання новітніх енергозберігаючих технологій, проведення модернізації, переозброєння обладнання. 7. Удосконалення системи управління продуктивністю праці, у тому числі за рахунок впровадження інновацій, нових технологій, спрямованих на зниження трудовитрат. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність інфляції, її рівень, тенденції зміни. 2. Нестабільність податкової системи в цілому та можливість посилення податкового тиску на представників малого бізнесу. 3. Зниження рівня реальних доходів населення. 4. Зростання тарифів на послуги природних монополій. 5. Посилення конкуренції на ринку та поява нових конкурентів. 6. Нестабільність валютного ринку. 7. Неприятлива кон'юнктура цін на листову сталь на зовнішньому та внутрішньому ринках. 8. Зниження ємності внутрішнього ринку. 9. Зростання збитковості підприємства при поглибленні кризового стану.

Додаток Ж



Ж.1 – Алгоритм виявлення внутрішніх причин кризового стану малого підприємства

Продовження додатку Ж



Рисунок Ж.2 – Елементи, які складають систему антикризового управління підприємницькою структурою

Додаток К

Таблиця К.1 – Вихідні дані для побудови матриці SPACE з метою визначення стратегії підприємства

Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
Фінансова сила (FS)	Оцінка, балів	Стабільність середовища (ES)	Оцінка, балів
1. Можливість одержання кредиту	2	1. Стабільні зв'язки з партнерами	2
2. Платоспроможність організації	-1	2. Стабільність сезонного впливу	-6
3. Державна підтримка (компенсації)	-5	3. Стабільність законодавства	-3
4. Наявність фінансових ресурсів	-3	4. Стабільність цін постачальників	2
5. Власні резервні фонди	2	5. Наявність сировинної бази	4
6. Стабільність відносин з банком	4	6. Попит на ринку	3
7. Структура оборотних коштів	2	7. Стабільність зовнішньоекономічних зв'язків.	-4
Середня оцінка	1	Середня оцінка	-2
Конкурентна перевага (CA)	Оцінка, балів	Виробнича сила (IS)	Оцінка, балів
1. Імідж підприємства	2	1. Можливість розширення виробництва	2
2. Канали розподілу	-3	2. Стабільність виробництва	1
3. Ціна реалізації	1	3. Стан сировинної бази	2
1. Якість обслуговування	2	4. Можливість економії ресурсів	-4
5. Наявність кваліфікованих керівників та їх мотивація	-2	5. Кваліфікований персонал	2
6. Забезпечення внутрішньою інфраструктурою	2	6. Виробничий досвід	3
7. Задоволення потреб	3	7. Можливість модернізації виробництва	-3
Середня оцінка	5	Середня оцінка	3
Оцінка за позицією	6	Оцінка за позицією	1

Продовження додатку К

Таблиця К.2 – Напрямки антикризових маркетингових заходів

Види маркетингової діяльності	Види рішень
1. Аналіз та оцінка ринкових маркетингових можливостей підприємства	Оцінка та ранжування факторів маркетингового середовища, що гальмують функціонування організації, їх нейтралізація. Експертна оцінка ризику роботи на конкретних ринках, визначення межі ризику та умов невизначеності. Оцінка можливих переваг організації у функціонуванні на реальних ринках.
2. Відбір цільових ринків	Оцінка та ранжування факторів маркетингового середовища, що гальмують функціонування організації, їх нейтралізація. Експертна оцінка ризику роботи на конкретних ринках, визначення межі ризику та умов невизначеності. Оцінка можливих переваг організації у функціонуванні на реальних ринках. Оцінка попиту та ймовірності освоєння ринку. Формування потреби у продукті на нових сегментах ринку. Оцінка негативних та позитивних факторів, що впливають на формування цільових сегментів та умови їх освоєння.
3. Розробка комплексу маркетингу	Вибір критеріїв інноваційних рішень щодо профілюючої продукції. Вибір методів оцінки рівня цін. Вибір засобів та методів управління процесом виведення товарів на ринки та їх просування до споживача. Вибір коштів та методів управління збутом продукції. Вибір коштів та методів надання фірмових послуг (сервісу). Оцінка ефективності комунікацій, засобів та методів рекламної кампанії.
4. Розробка та реалізація маркетингових програм	Обґрунтування антикризових програм організації, стратегічних та тактичних планів, бізнес-плану