

ОСОБЛИВОСТІ АДМІНІСТРУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

FEATURES OF THE ANTI-CRISIS MEASURES ADMINISTRATION AT THE ENTERPRISE IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS

У статті виявлено, що підприємства постійно перебувають під впливами ризиків та загроз, які впливають на їх сталий розвиток. В умовах динамічного середовища менеджменту підприємства слід упереджувати появу кризових процесів, виявляти множинність ризиків та загроз, що можуть негативно вплинути на досягнення бажаного результату, а саме отримання прибутку. Доведено, що найголовнішим сьогодні виступає набуття менеджерами необхідних компетентностей, які дозволяють обирати та застосовувати необхідні антикризові технології. Відповідно на підприємстві має бути створений спеціальний відділ або уведена посада антикризового менеджера, який буде розробляти антикризовий план дій, слідкуватиме за його реалізацією на підприємстві, здійснюватиме адміністрування бізнес-процесів з метою зменшення відхилень від планових показників. Запропоновано застосовувати різні моделі для виявлення дійсного стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості з метою прийняття обґрунтованого управлінського рішення. Окрему увагу слід приділяти також моделюванню антикризової діяльності та застосуванням діджитал-технологій, які дозволять знизити ризик суб'єктивного підходу до визначення стану підприємства та пришвидшить процес оброблення даних для вибору необхідної стратегії діяльності.

Ключові слова: адміністрування, аналіз, планування, антикризовий менеджмент, підприємство, ризики, загрози.

The article revealed that enterprises are constantly under the influence of risks and threats that affect their sustainable development. In the conditions of the dynamic environment management of the enterprise should anticipate the emergence of crisis processes, and identify the multiplicity of risks and threats that can negatively affect the desired result achievement, namely, profit. It has been proven that the most important thing today is the acquisition by managers of the necessary competencies that allow them to choose and apply the necessary anti-crisis technologies. Accordingly, a special department should be created at the enterprise or the position of an anti-crisis manager should be introduced, who will develop an anti-crisis action plan, monitor its implementation at the enterprise, and administer business processes in order to reduce deviations from planned indicators. It was proposed to use factor analysis, in particular, the four-factor multiplicative model of net profit analysis, to study the enterprise state. It has been proven that dynamic forecasting of changes in financial stability should involve the use of several models in order to obtain complete information about the state of the business. The identified negative trends at the investigated enterprise proved the relevance of improving the anti-crisis management system, conducting constant monitoring using various models to obtain a complete and clear picture of the state of the company in order to respond to negative changes in a timely manner. It was determined that the anti-crisis manager should receive complete, up-to-date information from all departments in a timely manner in order to make effective management decisions, constantly work on improving business processes, inform management of all deviations, and carry out effective planning and administration of all anti-crisis measures. If innovative digital tools are implemented at the enterprise, employees undergo advanced training, an appropriate analytical database is created, and the situation is constantly monitored, then all these measures will affect the improvement of activity efficiency, the growth of net profit, and profitability.

Key words: administration, analysis, planning, anti-crisis management, enterprise, risks, threats.

УДК 338:330

DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct70-22>

Чайкіна А.О.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри
менеджменту і логістики,
Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Chaikina Alina

National University "Yuri Kondratyuk
Poltava Polytechnic"

Постановка проблеми. Підприємства постійно зіштовхуються з різними видами ризиків та загроз, що впливають на їх діяльність. Від того, наскільки успішно сформована модель управління підприємством залежить не тільки його сталий розвиток, але й виживання при настанні загрозливих кризових ситуацій, протидія впливам конкурентів, адаптація підходів до господарювання відповідно до середовища. Кожен відділ чи служба підприємства, виконуючи свою функцію та забезпечуючи реалізацію бізнес-процесу, має відслідковувати поточні показники діяльності, досягнення планових показників у порівнянні з фактичними, а також здійснювати аналіз та прогнозування майбутнього стану підприємства у довгостроковій перспективі. На великих підприємствах в таких умовах має бути створений відповідний відділ, що здійснюватиме адміністрування діяльності кожного підрозділу,

плануватиме антикризові заходи та контролюватиме процес їх виконання. На малих та середніх підприємства цю функцію бере на себе антикризовий менеджер, який має створити відповідну програму антикризового менеджменту та довести її до усіх співробітників. На жаль, більшість підприємців не розуміють важливості впровадження антикризового менеджменту або не знають, як саме це зробити, які компетентності має мати спеціаліст для забезпечення реалізації цього процесу. Саме тому актуальним є визначення особливостей антикризового менеджменту та виявлення відповідних показників, що дозволять швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Значний внесок у дослідження проблеми антикризового менеджменту зробили такі науковці,

як О. Є. Воронін, І. О. Товма [1], О. О. Терещенко [2], І. О. Тарасенко, О. В. Батрак [3], І. С. Ладунка, О. І. Андрюшина [4], Л. А. Зверук, Н. М. Давиденко [5], А. В. Кудненко, Н. В. Мороз [6], О. С. Силкін, П. О. Муж [7] та ін.

Формуванню інструментарію антикризового управління суб'єктами господарювання в умовах розвитку цифрових технологій та прискорення науково-технічного прогресу присвячено роботи І. Кулиняк, Г. Копець, Т. Горбенко [8], Н. Н. Пойда-Носик, Г. В. Мазютинець [9].

Постановка завдання. Розглянути особливості адміністрування антикризових заходів на підприємстві в сучасних умовах господарювання та запропонувати ключові показники, які допоможуть антикризовому менеджеру відслідковувати ситуацію на підприємстві та швидко реагувати на зміни, що можуть негативно вплинути на діяльність бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для дослідження особливостей адміністрування антикризових заходів було обрано підприємство ТОВ «Домінік Ко», яке здійснює свою діяльність на ринку кондитерських виробів України. На підприємстві створена система антикризового менеджменту, проте було виявлено, що не має відділу чи спеціально створеної посади антикризового менеджера, який займався плануванням та адмініструванням цього бізнес-процесу. Як результат, немає чіткого плану дій при появі ризиків та загроз, адміністрування має не системний характер, відсутні підходи до виокремлення спеціальних показників/індикаторів для відслідковування стану підприємства [1; 2].

Саме тому нами пропонується ввести до штату посаду антикризового менеджера, який має підпорядковуватись або Начальнику планово-економічного відділу або Начальнику фінансово-економічного відділу. Антикризовий менеджер зможе аналізувати стан бізнес-процесів та функцій, виявити відхилення, «вузькі місця», розробляти план з протидії ризикам, загрозам та упередження появи негативних ситуацій [3; 9].

В першу чергу, пропонуємо антикризовому менеджеру здійснювати аналіз чистого прибутку

ТОВ «Домінік Ко» з використанням факторного аналізу. Як приклад, можна використати чотирифакторну мультиплікативну модель аналізу чистого прибутку. Для побудови моделі використовуються чинники другого ряду, до яких належать: власний капітал, коефіцієнт оборотності активів, мультиплікатор власного капіталу, чиста рентабельність.

Модель залежності чистого прибутку від наведених вище факторів має такий вигляд:

$$П = ВК * КА_{об} * Мк * Р, \quad (1)$$

де ВК – середньорічні залишки власного капіталу; $КА_{об}$ – оборотність активів, за якою оцінюється рівень ефективності використання активів;

Мк – мультиплікатор власного капіталу, який характеризує здатність власного капіталу створювати активи;

Р – чиста рентабельність фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Перераховані фактори можуть спричинити різний вплив на суму чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко», задача полягає в тому, щоб визначити чи цей вплив позитивний чи негативний. Зв'язок між чинниками та результативним показником у наведеній моделі є функціональним, тому факторний аналіз чистого прибутку на її основі може проводитись за допомогою методу ланцюгових підстановок. Усі показники, необхідні для проведення факторного аналізу чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко», узгаляються в таблиці 1.

Використовуючи модель (1), оцінимо поетапно кількісний вплив кожного із чинників на зміну чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко».

В першу чергу визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини власного капіталу:

$$\Delta ЧП_{вк} = (401355 - 396713) * 1,00 * 1,10 * 0,07 = 356,92 \text{ тис. грн.}$$

Отже, збільшення власного капіталу призвело до позитивних зрушень, а саме – збільшення чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» на 356,92 тис. грн., що свідчить про збільшення стійкості та платоспроможності товариства, оскільки дозволяє йому розраховуватись по своїм зобов'язанням наявним майном.

Таблиця 1

Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко»

Показник	2020 рік	2021 рік	Зміна значення
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн.	30 503	-21 181	-51 684,00
Чистий дохід від реалізації продукції (ЧД), тис. грн.	436 532	521 563	85 031,00
Середньорічні залишки активів (А), тис. грн.	437558	444876	7 318,00
Середньорічні залишки власного капіталу (ВК), тис. грн.	396713	401355	4 642,00
Оборотність активів ($КА_{об}$), оборотів	1,00	1,17	0,17
Мультиплікатор капіталу (Мк)	1,10	1,11	0,01
Чиста рентабельність (Р)	0,07	-0,04	-0,11

Джерело: авторська розробка

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни оборотності активів:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{КАОб}} = 401355 * (1,17 - 1,00) * 1,10 * 0,07 = 5404,62 \text{ тис. грн.}$$

Отже, збільшення оборотності активів вплинуло позитивно на чистий прибуток ТОВ «Домінік Ко», а саме збільшив його на 5404,62 тис. грн.

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини мультиплікатора власного капіталу:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{МК}} = 401355 * 1,17 * (1,11 - 1,10) * 0,07 = 180,07 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення величини мультиплікатора дозволило ТОВ «Домінік Ко» підвищити забезпеченість активів власним капіталом, що позитивно вплинуло на чистий прибуток, збільшивши його на 180,07 тис. грн.

Визначимо зміну чистого прибутку в результаті зміни величини чистої рентабельності:

$$\Delta\text{ЧП}_{\text{р}} = 401355 * 1,17 * 1,11 * (-0,04 - 0,07) = -57625,60 \text{ тис. грн.}$$

Отже, зменшення чистої рентабельності (Net Profit Margin) ТОВ «Домінік Ко» показує, яка частка чистого прибутку в кожній гривні виручки. Цей показник важливий для бенефіціарів ТОВ «Домінік Ко», адже чим вище чиста рентабельність, тим більша сума, яка може бути спрямована на виплату дивідендів, а також для кредиторів, оскільки чим вищий цей показник, тим більше шансів, що товариство погасить кредити. Відповідно його суттєве зменшення вплинуло на зменшення чистого прибутку на 57625,60 тис. грн.

Оцінимо сукупний вплив чинників на зміну чистого прибутку в звітному періоді:

$$\Delta\text{ЧП} = \Delta\text{ЧП}_{\text{БК}} + \Delta\text{ЧП}_{\text{КАОб}} + \Delta\text{ЧП}_{\text{МК}} + \Delta\text{ЧП}_{\text{р}} \quad (1.6)$$

$$\Delta\text{ЧП} = 356,92 + 5404,62 + 180,07 - 57625,60 = -51684,00 \text{ тис. грн.}$$

Проведений факторний аналіз показав, що чистий прибуток ТОВ «Домінік Ко» зменшився через зниження чистої рентабельності, що було спричинено багатьма факторами: зниженням середньорічної вартості нематеріальних активів, середніх залишків оборотних засобів, чисельності персоналу, збільшенням операційних витрат, зменшенням валового прибутку та коефіцієнту оновлення основних засобів, а також зниженням рівня рентабельності сукупного капіталу, власного капіталу та рентабельності продукції ТОВ «Домінік Ко».

Наступним етапом ґрунтовного дослідження є проведення динамічного прогнозування змін фінансової стійкості та інтерпретації інтегрального показника для ТОВ «Домінік Ко». Пропонується використовувати декілька моделей з метою отримання повної інформації та підтвердженням конкретної тенденції: модель Альтмана, модель

Тафлера-Тішоу, модель Спрінгейта, модель Бівера, модель Конана-Гольдера [4; 5].

Застосування моделі Альтмана, відомої як «Z-score model», дозволить виміряти ступінь ризику банкрутства ТОВ «Домінік Ко» та виявити показники що характеризують економічний потенціал товариства, результати його роботи за минулий період. Але одразу слід відмітити, що висновки за цією моделлю можуть бути неінформативними, оскільки модель була побудована на основі стандартів бухгалтерської звітності (GAAP), тому коефіцієнти виходять різними [6; 7].

Застосування моделі Тафлера-Тішоу дозволяє використати аналітичну інформацію для розрахунку показників ТОВ «Домінік Ко», що є у формах фінансової звітності, дозволить спрогнозувати банкрутство, визначити зону ризику, в якій зараз перебуває товариство.

Відзначимо, що в рівнянні Тафлера-Тішоу змінна X1 відіграє домінуючу роль, відповідно прогностична здатність моделі нижче порівняно із Z-score model Альтмана, в результаті чого можуть бути помилки у розрахунку фінансових коефіцієнтів, що може вплинути на точність висновків [8].

Застосування для аналізу ТОВ «Домінік Ко» моделі Спрінгейта дозволить оцінити ймовірність визнання товариства банкрутом. Ця модель хоч і має тільки чотири коефіцієнти, але її точність є досить високою і становить більше 90%.

Згідно моделі Бівера проводиться розрахунок коефіцієнта у динаміці і не враховуються галузеві особливості, ефективність використання капіталу ТОВ «Домінік Ко». У розрахунках моделі використовується невелика кількість показників, тому розрахунки є досить точними.

Модель Конана-Гольдера, побудована на основі моделі Альтмана і дозволяє виявити рівень платоспроможності ТОВ «Домінік Ко».

Об'єднаємо усі отримані результати за різними оцінками, що були розраховані з використанням декількох моделей оцінки ймовірності настання банкрутства ТОВ «Домінік Ко» у таблиці 2.

Згідно моделі Альтмана ймовірність банкрутства для ТОВ «Домінік Ко» змінилась з 35 % у 2019 році до 80 % у 2021 році. Менеджменту товариства слід звернути на це увагу та проаналізувати причини зменшення активів та оборотних засобів.

Оцінка банкрутства за моделлю Тафлера-Тішоу для ТОВ «Домінік Ко» за 2019-2021 рр. показала, що ймовірність настання кризових явищ – низька, що свідчить про ефективну діяльність товариства. Проте слід здійснити розрахунки за іншими моделями для отримання більш ґрунтового висновку.

Проведені розрахунки за моделлю Спрінгейта для ТОВ «Домінік Ко» показали, що у 2019 році показник становив 1,87, у 2020 році – становив 1,70, що дозволило встановити низьку ймовірність банкрутства та появи інших кризових явищ. Але у

Узагальнена оцінка ймовірностей банкрутства за різними моделями для ТОВ «Домінік Ко» за 2019–2021 рр.

Модель	Оцінка ймовірності банкрутства підприємства		
	2019	2020	2021
Двофакторна модель Альтмана	< 50%	< 50%	< 50%
П'ятифакторна модель Альтмана	від 35 до 50%	від 35 до 50%	від 80 до 100%
Модель Тафлера-Тішоу	низька	низька	низька
Модель Спрінгейта	низька	низька	висока
Модель Конана-Гольдера	низька	низька	низька
Модель Бівера	1,47	1,29	0,40

Джерело: авторська розробка

2021 році цей показник став 0,41, що говорить про настання високої ймовірності отримати негативні результати від діяльності.

Модель Бівера показала погіршення стану ТОВ «Домінік Ко» за 2019–2021 рр., так порівнюючи 2019 рік і 2020 показники мали тенденцію до збільшення, зросла рентабельність активів, підвищився фінансовий леверидж, але знизився коефіцієнт покриття активів власними оборотними коштами, що спричинило до часткового погіршення ситуації у 2020 році. Модель свідчить, що вже у 2021 році висока ймовірність банкрутства, тому варто удосконалити систему антикризового менеджменту, щоб покращити цю ситуацію.

Оцінка банкрутства за моделлю Конана-Гольдера для ТОВ «Домінік Ко» за 2019–2021 рр. показала, що товариство платоспроможне, ризик настання банкрутства низький.

Після проведених розрахунків з використанням різних моделей оцінки ймовірності настання банкрутства, можна зробити висновок, що у 2021 році ситуація на ТОВ «Домінік Ко» погіршилась, якщо у 2019 і 2020 році становище було більш стійким і прогнозованим, то на сьогодні товариство може втратити свої переваги та отримувати збитки від діяльності. Звичайно, що у зв'язку із складною ситуацією, що склалась на ринку: пандемією COVID-19, а також військовим станом в Україні спостерігається збільшення ризиків, загроз та поява нових кризових процесів. На деякі ризики та загрози та упередження їх появи ТОВ «Домінік Ко» може впливати, на інші – ні, а отже має бути дієва система антикризового менеджменту, яка швидко адаптуватиметься до змін у середовищі, вчасно виявлятиме відхилення та зменшуватиме негативний вплив від настання будь-якого ризику чи загрози.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, після проведеного аналізу можна зазначити, що ТОВ «Домінік Ко» має на сьогодні погіршення свого стану, зростає ймовірність настання банкрутства. Ці негативні тенденції актуалізують необхідність удосконалення системи

антикризового менеджменту, проведення постійного моніторингу із застосуванням різних моделей для отримання повної та чіткої картини про стан товариства з метою вчасного реагування на негативні зміни. Антикризовий менеджер має отримувати від усіх відділів вчасно повну, актуальну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень, постійно працювати над удосконаленням бізнес-процесів, повідомляти керівництву про всі відхилення, здійснювати ефективне планування та адміністрування усіх антикризових заходів. Якщо на ТОВ «Домінік Ко» будуть застосовані інноваційні діджитал-інструменти, пройдуть підвищення кваліфікації працівники, буде створена відповідна аналітична база даних, постійно здійснюватиметься моніторинг ситуації, то усі ці заходи вплинуть на покращення ефективності діяльності до 18%.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Воронін О. Є., Товма І. О. Сутність та основні принципи антикризового управління. *Культура народів Причорномор'я*. 2011. С. 30–33. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64901/09-Voronin.pdf?sequence=1> (дата звернення: 08.04.2022).
2. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2004. 560 с.
3. Тарасенко І. О., Батрак О. В. Теоретична конструкція антикризового управління підприємствами: дефініція, складники, етапи, принципи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 52-1. С. 111–115.
4. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 278–281.
5. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтерна-ука»*. 2017. № 1(2). С. 69–75.
6. Кудненко А. В., Мороз Н. В. Використання інноваційної стратегії в системі антикризового управління підприємством. *Науковий вісник ЧДІЕУ*. 2012. № 3 (15). С. 245.

7. Силкін О. С., Муж П. О. Аналіз сутності антикризового управління підприємством. *Наукові записки*. 2016. № 2 (53). С. 228–235.

8. Кулиняк І., Коpecь Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082> (дата звернення: 25.09.2022).

9. Пойда-Носик Н. Н., Мазютинець Г. В. Застосування штучних нейронних мереж для аналізу рівня фінансової безпеки компаній. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2020. Випуск 1 (55). С. 112–117.

REFERENCES:

1. Voronin O. Ie., Tovma I. O. (2011) Sutnist ta osnovni pryntsyry antykrizovoho upravlinnia [The essence and main principles of anti-crisis management]. *Kultura narodiv Prychornomoria*, pp. 30–33. Available at: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/64901/09-Voronin.pdf?sequence=1> (accessed April 8, 2022).

2. Tereshchenko O. O. (2004) *Antykrizove finansove upravlinnia na pidpriemstvi: navch. posib.* [Anti-crisis financial management at the enterprise: Tutorial]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

3. Tarasenko I. O., Batrak O. V. (2020) Teoretichna konstruktsiia antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy: definitsiia, skladnyky, etapy, pryntsyry [heoretical construction of anti-crisis management of enterprises: definition, components, stages, prin-

ciples]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 52-1, pp. 111–115.

4. Ladunka I. S., Andriushyna O. I. (2017) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 8, pp. 278–281.

5. Zveruk L. A., Davydenko N. M. (2017) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh innovatsiinoho rozvytku [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of innovative development]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*, vol. 1(2), pp. 69–75.

6. Kudnenko A. V., Moroz N. V. (2012) Vykorystannia innovatsiinoi stratehii v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Use of innovative strategy in the anti-crisis management system of the enterprise]. *Naukovyi visnyk ChDIEU*, vol. 3(15), p. 245.

7. Sylkin O. S., Muzh P. O. (2016) Analiz sutnosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Analysis of the essence of anti-crisis management of the enterprise]. *Naukovi zapysky*, vol. 2 (53), pp. 228–235.

8. Kulyniak I., Kopets H., Horbenko T. (2022) Tsyfrovyyi instrumentarii antykrizovoho menedzhmentu pidpriemstv [Digital toolkit of anti-crisis management of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 35. Available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082> (accessed September 25, 2022).

9. Poida-Nosyk N. N., Maziutynets H. V. (2020) Zastosuvannia shtuchnykh neuronnykh mrezh dlia analizu rivnia finansovoi bezpeky kompanii [Application of artificial neural networks to analyze the level of financial security of companies]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu. Serii Ekonomika*, vol. 1 (55), pp. 112–117.