

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту
(назва факультету)

Кафедра економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього рівня

магістр

(назва освітнього ступеня)

на тему: **«Формування системи антикризового управління підприємством
(на прикладі ТОВ «Тернопільська металообробна компанія»)»**

Виконала: студентка 6 курсу, групи ППм-61
спеціальності

076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

	<u>Рудюк І.І.</u> (підпис)	<u>Рудюк І.І.</u> (прізвище та ініціали)
Керівник	<u>Мариненко Н.Ю.</u> (підпис)	<u>Мариненко Н.Ю.</u> (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	<u>Химич І.Г.</u> (підпис)	<u>Химич І.Г.</u> (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	<u>Панухник О.В.</u> (підпис)	<u>Панухник О.В.</u> (прізвище та ініціали)
Рецензент	<u>Якимішин Л.Я.</u> (підпис)	<u>Якимішин Л.Я.</u> (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2020

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет Економіки та менеджменту
(повна назва факультету)

Кафедра Економіки та фінансів
(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« » (підпис) Панухник О.В.
(прізвище та ініціали)
2020 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня магістр
(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(шифр і назва спеціальності)

студенту Рудюк Ірині Ігорівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Формування системи антикризового управління підприємством
(на прикладі ТОВ «Тернопільська металообробна компанія»)

Керівник роботи Мариненко Наталія Юріївна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «30» червня 2020 р. № 4/7-466

2. Термін подання студентом завершеної роботи «14» грудня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність ТОВ «Тернопільська металообробна компанія», статистична звітність, результати самостійних авторських досліджень ринку, фахові наукові публікації, матеріали галузевих сайтів тощо

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МЕТАЛООБРОБНА КОМПАНІЯ»

3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МЕТАЛООБРОБНА КОМПАНІЯ»

4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Табл. 1.1 Підходи до визначення сутності антикризового управління; Рис. 1.2 Система антикризового управління підприємством; Рис. 1.3 Механізм антикризового управління підприємством; Рис. 1.4 Види антикризових заходів; Табл. 2.1 Техніко-економічні показники роботи ТОВ «ТМК» та ін.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	Радинський С.В., к.е.н., доцент Клепчик В.М., ст. викладач	05.10.2020 р.	

7. Дата видачі завдання « 28 » вересня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи	08.06.2020 р.- 25.06.2020 р.	
2	Робота над планом, затвердження плану	26.06.2020 р.- 24.07.2020 р.	
3	Пошук і підбір літератури, відповідно до затвердженого плану	28.09.2020 р.- 11.10.2020 р.	
4	Робота над першим (теоретичним) розділом	12.10.2020 р.- 25.10.2020 р.	
5	Робота над другим (аналітичним) розділом	26.10.2020 р. - 08.11.2020 р.	
6	Робота над третім (проектно-рекомендаційним) розділом	09.11.2020 р. - 29.11.2020 р.	
7	Робота над розділом «Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях» Підписання розділу в консультантів	30.11.2020.р.- 06.12. 2020 р.	
8	Проходження нормоконтролю	07.12.2020р. 08.12.2020 р.	
9	Підготовка керівником відгуку та отримання зовнішньої рецензії	09.12.2020 р. - 10.12.2020 р.	
10	Попередній захист кваліфікаційної роботи	11.12.2020 р. 12.12.2020 р.	
11	Робота ЕК. Захист кваліфікаційної роботи	21.12.2020 р.- 23.12.2020 р.	

Студент

_____ (підпис)

Рудюк І.І.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Мариненко Н.Ю.

_____ (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Рудюк І.І. Формування системи антикризового управління підприємством (на прикладі ТОВ «Тернопільська металообробна компанія»). – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. – Тернопіль, 2020.

Об'єктом кваліфікаційної роботи є процеси формування системи антикризового управління на ТОВ «Тернопільська металообробна компанія» та його виробничо-господарська діяльність.

Метою роботи є формування системи антикризового управління на ТОВ «Тернопільська металообробна компанія» та формулювання пропозицій щодо підвищення ефективності його діяльності в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження: діалектики, аналізу, синтезу, дедукції, експертних оцінок, фінансово-економічного аналізу господарської діяльності досліджуваного підприємства, табличний і графічний методи.

У кваліфікаційній роботі здійснено ретроспективний аналіз понятійно-категоріального апарату за темою дослідження. З'ясовано, у чому полягають мета, завдання, цілі, функції, принципи, методи, заходи (інструменти) системи антикризового управління підприємством, а також складові відповідного механізму. Проаналізовано техніко-економічні та фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Тернопільська металообробна компанія». Ідентифіковано чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування досліджуваного підприємства, здійснено стратегічне позиціонування його діяльності. Сформульовано рекомендації щодо формування системи антикризового управління ТОВ «Тернопільська металообробна компанія». Визначено ймовірність виникнення банкрутства на ньому. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованого проєкту щодо розширення асортименту продукції підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, система антикризового управління, ймовірність банкрутства, інновації.

ANNOTATION

Rudiuk I.I. Development of a company anti-crisis management system (LLC «Ternopil metal processing company» as a case study). – Manuscript.

Research for obtaining the “Master” educational level in specialty 076 “Business, Trade and Exchange Activity”. – Ternopil Ivan Puluj National Technical University. – Ternopil, 2020.

The object of the research is the processes of anti-crisis management system formation at LLC «Ternopil metal processing company» and its production and economic activity.

The aim of the research is the formation of the anti-crisis management system at the LLC «Ternopil metal processing company» and formulation of proposals to increase the efficiency of its activity under modern business conditions.

Methods of the research: methods of dialectics, analysis, synthesis, deduction, expert assessments, financial and economic analysis of enterprise activity, tabular and graphical methods.

A retrospective analysis of the conceptual and categorical apparatus on the research topic is carried out in the qualification thesis. The aim, objectives, functions, principles, methods, measures (tools) of the enterprise’s anti-crisis management system are determined as well as components of the corresponding mechanism. The technical-economic and financial-economic indicators of the LLC «Ternopil metal processing company» activity are analyzed. The factors of external and internal environments of the researched company’s functioning are identified, the strategic positioning of its activity is carried out. Recommendations for the formation of an anti-crisis management system at the LLC «Ternopil metal processing company» are formulated. The probability of its bankruptcy is determined. The economic efficiency of the proposed project to deepen the company’s product line is substantiated.

Keywords: anti-crisis management, anti-crisis management system, probability of bankruptcy, innovation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	10
1.1. Підходи до трактування сутності понять «антикризове управління» та «система антикризового управління» підприємством	10
1.2. Ідентифікація елементів системи антикризового управління підприємством.....	18
1.3. Антисипативне та превентивне антикризове управління.....	25
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МЕТАЛООБРОБНА КОМПАНІЯ».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Тернопільська металообробна компанія».....	29
2.2. Аналіз та інтерпретація результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тернопільська металообробна компанія».....	31
2.3. Стратегічне позиціонування діяльності ТОВ «Тернопільська металообробна компанія».....	49
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3. СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МЕТАЛООБРОБНА КОМПАНІЯ» ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	55
3.1. Визначення ймовірності виникнення банкрутства ТОВ «Тернопільська металообробна компанія».....	55
3.2. Розрахунок економічного ефекту від реалізації проєкту щодо розширення асортименту продукції ТОВ «Тернопільська металообробна компанія».....	59

Висновки до розділу 3.....	68
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	70
4.1. Організація служби охорони праці на ТОВ «Тернопільська металообробна компанія».....	70
4.2. Охорона праці на підприємстві при виконанні робіт підвищеної небезпеки	71
4.3. Забезпечення діяльності підприємства, пов'язаної з експлуатацією об'єктів підвищеної небезпеки.....	73
Висновки до розділу 4.....	75
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Невизначеність, як невід’ємна складова сучасних умов господарювання, вимагає від керівників здатності виявляти, вирішувати проблеми та долати їх наслідки. Впровадження та здійснення антикризового управління на підприємстві, у т.ч. превентивного, на постійній основі дасть змогу уникнути не лише несприятливих наслідків кризи, а й, по можливості, її самої.

Тема дослідження є актуальною, оскільки пандемія COVID-19 посилила негативні процеси, що відбуваються в економіці, як у національному, так і світовому вимірах та чинить вплив на усіх без виключення суб’єктів господарювання.

Теоретичні та прикладні аспекти антикризового управління підприємствами у своїх наукових працях вивчали вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема, Афанасьєва О., Борох Ю., Буцька О.Ю., Василенко В., Васильєва Т., Войтович Д., Воронкова Т., Глебова А., Гринько Т., Гришук К., Гук О., Давиденко В., Джеджула В., Докуніна К., Дянков І., Еш С., Єпіфанова І., Жданов В., Камнева А., Кириченко В., Коваленко В., Коваленко О., Конзерська Т., Коротков Е., Круш П., Кунденко А., Кушнір Н., Лігоненко Л., Логвиненко А., Маховка В., Мельниченко О., Мітрофф І., Мірошніченко Ю., Мокряк К., Мороз Н., Мостенська Т., Муж П., Оглобліна В., Оранська Н., Павлюк В., Панасенко О., Паттерсон Б., Погребняк А., Покритан П., Прохорова В., Рамазанов С., Рудик О., Сало А., Самойленко В., Сафарі Ф.Х., Северина С., Семенов А., Силкін О., Скібіцький О., Скриньковський Р., Степаненко О., Суганяка М., Телін С., Терещенко О., Тимашова Л., Тимошенко О.В., Ткаченко А., Ткачук Г., Фучеджи В., Хамфріс К., Хандій О., Хіленко О., Череп А., Чернявський А., Шапурова О., Шевчук В., Шембель Ю., Шершньова З., Шилова О., Ярмолук В. та ін.

Багатовекторність трактувань понятійно-категоріального апарату за темою дослідження зумовлює необхідність у його ґрунтовному аналізі.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є формування системи антикризового управління на ТОВ «Тернопільська металообробна компанія» та формулювання пропозицій щодо підвищення ефективності його діяльності в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- здійснити ретроспективний аналіз понять «криза», «антикризове управління», «система антикризового управління»;
- з'ясувати, у чому полягають мета, завдання, цілі, функції, принципи, методи, заходи (інструменти) системи антикризового управління підприємством, а також складові відповідного механізму;
- встановити сутність категорій «антисипативне» і «превентивне» антикризове управління;
- проаналізувати техніко-економічні та фінансово-господарські показники діяльності ТОВ «Тернопільська металообробна компанія»;
- ідентифікувати чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування досліджуваного підприємства і здійснити стратегічне позиціонування його діяльності; сформулювати рекомендації щодо формування системи антикризового управління ТОВ «Тернопільська металообробна компанія»;
- визначити ймовірність виникнення банкрутства на підприємстві, діяльність якого досліджуємо;
- обґрунтувати економічну ефективність проєкту щодо розширення асортименту продукції підприємства;
- ознайомитися із організацією служби охорони праці на ТОВ «Тернопільська металообробна компанія», а також із питаннями забезпечення діяльності підприємства, пов'язаної з експлуатацією об'єктів підвищеної небезпеки.

Об'єктом дослідження є процеси формування системи антикризового управління на ТОВ «Тернопільська металообробна компанія» та його виробничо-господарська діяльність.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти формування системи антикризового управління підприємством.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використано такі методи пізнання явищ і процесів: діалектики, аналізу, синтезу, дедукції, експертних оцінок, фінансово-економічного аналізу господарської діяльності досліджуваного підприємства, табличний і графічний методи.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на законодавчих та нормативних актах, що діють в Україні, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріалах періодичної преси, даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності ТОВ «Тернопільська металообробна компанія», результатах самостійних авторських досліджень, матеріалах ресурсів з мережі Інтернет.

Наукова новизна обґрунтованих магістрантом положень і рекомендацій, що виносяться на захист, полягає у тому, що на основі аналізу діяльності ТОВ «Тернопільська металообробна компанія» розроблено пропозиції щодо формування системи антикризового управління.

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи полягає у тому, що розроблені у роботі рекомендації щодо формування системи антикризового управління можуть бути використані у його діяльності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення і висновки дослідження доповідались та обговорювались на V Міжнародній науково-практичній конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах» (м. Тернопіль, 30 жовтня 2020 р.) із публікацією тез доповіді: Marynenko N. Yu., Rudiuk I. I. Anti-crisis management under modern conditions. Proceedings of the 5th International Scientific-Practical Conference “Formation of the mechanism of national economic systems competitive positions strengthening in global, regional and local dimensions” (October 30, 2020) / Ternopil Ivan Puluj National Technical Universtiy. Ternopil : PE Palianytsia V.A., 2020. Pp. 6–7.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків та пропозицій загальним обсягом 80 сторінок, списку використаних джерел із 61 найменування, 11 додатків. Робота містить 21 таблицю та 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Підходи до трактування сутності понять «антикризове управління» та «система антикризового управління» підприємством

Невизначеність, як невід’ємна складова сучасних умов господарювання, вимагає від керівників здатності виявляти, вирішувати проблеми та долати їх наслідки. Впровадження та здійснення антикризового управління на підприємстві, у т.ч. превентивного, на постійній основі дасть змогу уникнути не лише несприятливих наслідків кризи, а й, по можливості, її самої.

Тема дослідження є актуальною, оскільки пандемія COVID-19 посилила негативні процеси, що відбуваються в економіці, як у національному, так і світовому вимірах та чинить вплив на усіх без виключення суб’єктів господарювання. Таким чином, ті з них, які бажають продовжувати успішно розвиватися, повинні адаптуватися до змін зовнішнього середовища та застосовувати антикризове управління у своїй діяльності [29; 61].

Гринько Т. В. [8] вважає, що «успіх підприємства залежить від здатності передбачати труднощі і діяти так, щоб усунути або, принаймні, послабити негативний вплив сьогодні та в майбутньому».

Кризу розглядають як «загострення протиріч, які виникають у будь-якій соціально-економічній формації (держава, підприємство), що загрожують її життєстійкості у навколишньому середовищі в процесі її функціонування чи розвитку» [53, с. 417].

Її причинами є зовнішні (тенденції економічного розвитку, у т.ч. світового, конкуренція, політична ситуація в країні) та внутрішні (недосконалість управління маркетинговою стратегією, недоліки в організації виробництва, інноваційною та інвестиційною політикою підприємства, внутрішніми конфліктами) чинники [41].

Зважаючи на те, що на фактори зовнішнього середовища суб'єкти господарювання безпосередньо вплинути не можуть, то «для підсилення ефективності антикризового менеджменту на підприємстві для конкретного підприємства на перше місце висувається проблема гнучкості, адаптованості до постійних змін зовнішнього середовища» [5, с. 84]. Зміненими можуть бути фактори внутрішнього середовища. Людський фактор є основою для здійснення ефективного антикризового управління.

Класифікацію зовнішніх та внутрішніх причин виникнення криз на підприємстві представлено у додатку А.

У сучасних турбулентних умовах, підсиленіх пандемією COVID-19, для посилення позицій на ринку, подальшого успішного стабільного функціонування суб'єктам господарювання необхідно завчасно виявляти кризові тенденції розвитку та запобігати їх появі. Це стає можливим завдяки впровадженню на підприємстві системи антикризового управління.

Поділяємо думку Гук О.В. про те, що «за сучасних нестабільних умов господарювання є вкрай важливим запровадження на підприємствах системи антикризового управління, яка націлена на запобігання кризовим ситуаціям, усуненню проблем до того моменту, коли вони ще не набули незворотного характеру» [10, с. 195].

Теоретичні та прикладні аспекти антикризового управління підприємствами у своїх наукових працях вивчали вітчизняні і зарубіжні вчені, зокрема, Афанасьєва О., Борох Ю., Буцька О.Ю., Василенко В., Васильєва Т., Войтович Д., Воронкова Т., Глебова А., Гринько Т., Грищук К., Гук О., Давиденко В., Джеджула В., Докуніна К., Дянков І., Еш С., Єпіфанова І., Жданов В., Камнева А., Кириченко В., Коваленко В., Коваленко О., Конзерська Т., Коротков Е., Круш П., Кунденко А., Кушнір Н., Лігоненко Л., Логвиненко А., Маховка В., Мельниченко О., Мітрофф І., Мірошніченко Ю., Мокряк К., Мороз Н., Мостенська Т., Муж П., Оглобліна В., Оранська Н., Павлюк В., Панасенко О., Паттерсон Б., Погребняк А., Покритан П., Прохорова В., Рамазанов С., Рудик О., Сало А., Самойленко В., Сафарі Ф.Х., Северина С.,

Семенов А., Силкін О., Скібіцький О., Скриньковський Р., Степаненко О., Суганяка М., Телін С., Терещенко О., Тимашова Л., Тимошенко О.В., Ткаченко А., Ткачук Г., Фучеджи В., Хамфріс К., Хандій О., Хіленко О., Череп А., Чернявський А., Шапурова О., Шевчук В., Шембель Ю., Шершньова З., Шилова О., Ярмолук В. та ін.

Підходи до розуміння поняття «антикризове управління» подано на рисунку 1.1.

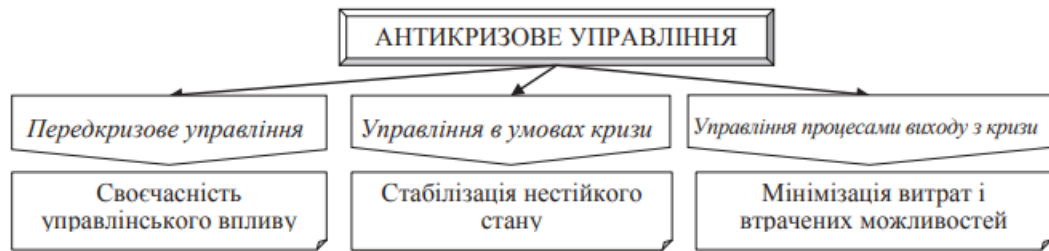


Рисунок 1.1 – Підходи до розуміння поняття «антикризове управління»

Джерело: [7, с. 35]

Концептуальний підхід до антикризового управління на підприємстві, який враховує глибину настання кризи на підприємстві за окремими бізнес-процесами, подано у додатку Б.

Як правило, антикризове управління ототожнюють із антикризовим менеджментом – «таким управлінням організацією, яке здатне запобігати або пом’якшувати кризові ситуації в її виробничо-господарській діяльності, а також утримувати функціонування в режимі виживання в період кризи і виводити її з кризового стану з мінімальними втратами» [49].

На думку Рамазанова С.К., Степаненко О.П., Тимашової Л.А. [41], антикризове управління підприємством – це «система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції».

Ладунка І. С. та Андрюшина О. І. вважають, що «антикризове управління має ґрунтуватися на ранній діагностиці кризових явищ і розробленні запобіжних антикризових заходів як інструментарію запобігання банкрутству» [26, с. 278].

На думку Єпіфанової І.Ю. та Оранської Н.О. [15, с. 269], «антикризове управління є функцією менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацій; зменшення або ліквідацію наслідків фінансової кризи на підприємстві; забезпечення належного рівня платоспроможності».

Антикризове управління розглядають як у «вузькому» (необхідність використання антикризового управління за вже наявної кризи), так і «широкому» розуміннях (антикризове управління як постійно діюча функція, незважаючи на характеристику стану організації) [23].

Трактування поняття «антикризове управління» вітчизняними вченими подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності антикризового управління

Автор	Трактування поняття «антикризове управління»
1	2
Бондар-Підгурська О. В. [1]	управління через інноваційну діяльність підприємства задля попередження кризових явищ та виходу з кризи, якщо підприємство вже потрапило в кризову ситуацію
Василенко В. О. [2]	управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку
Винокурова О.І. [4]	безперервний процес впливу на об'єкт управління за допомогою сукупності методів, способів і прийомів, що дають змогу спрогнозувати, запобігти, розпізнати і подолати кризові явища, які виникають на всіх етапах життєвого циклу підприємства, розробити ефективні управлінські рішення для забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості суб'єкта господарювання
Джалалова М. Р. [12]	складова загального менеджменту на підприємстві, використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства
Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. [15]	постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування

1	2
Зверук Л.А., Давиденко Н.М. [16]	система заходів з боку держави, спрямованих на забезпечення відновлення і стабілізацію розвитку економічної системи
Камнева А. В. [17]	механізм уникнення банкрутства та покращення фінансового стану підприємства
Коваленко В.В., Чопікова Є.В. [18]	система заходів з відновлення платоспроможності підприємства
Кузнецова Г.В. [24]	система заходів, яка направлена на запобігання кризових явищ, що можуть бути викликані внутрішніми та зовнішніми факторами, шляхом залучення всіх необхідних ресурсів підприємства, для забезпечення ефективного функціонування та підвищення його рівня у конкурентному середовищі
Лігоненко Л. О. [28]	спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства
Литвин З.Б. [27]	частина загальної системи менеджменту на підприємстві під час виникнення кризової ситуації
Мельниченко О.О. [31]	управління, в якому належним чином налагоджено передбачення кризи, аналіз її симптомів, заходи по мінімізації негативного впливу і використання позитивних факторів для подальшого розвитку підприємства
Мірошніченко Ю.В., Підгорна О. М. [32]	підсистема управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства
Мокряк К.В. [34]	як структура полягає у визначенні апарату управління підприємством, що дозволяє визначити ієрархію рівнів управління та зв'язки між ними, рівень централізації та децентралізації в процесі розподілу функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників підприємства всіх рівнів у період реалізації заходів, направлених на подолання кризи
Романяк Г. М. [42]	система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її перебігу, можливих сценаріїв розвитку, інструментів для її подолання з метою подальшого функціонування підприємства

1	2
Сало А.В. [44]	як кваліфікований і професійний управлінський персонал, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів
Силкін О.С., Муж П.О. [46]	система управління, яка має комплексний характер і спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання усього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення
Скібіцький О. М. [47]	управління, що націлене на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання
Скриньковський Р. М. [48]	як специфічна функція повинна реалізовуватися через виконання антикризових дій, процедур, направлених на попередження, подолання кризових явищ, оздоровлення господарської діяльності та відновлення стабільного розвитку підприємства, взаємодіючи з іншими основними функціями управління; як процес полягає у взаємозв'язку всієї управлінської діяльності, направленої на підготовку та реалізацію антикризових рішень щодо відновлення та стабілізації функціонування підприємства в умовах кризи
Терещенко О. О. [50]	процес управління фінансово-економічними ризиками та фінансовою санацією підприємства з метою профілактики і нейтралізації фінансової кризи та забезпечення безперервної діяльності підприємства на основі використання специфічних методів та прийомів управління фінансами
Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. [51]	система заходів передкризового (превентивного) характеру, спрямованих на проведення діагностики загрози банкрутства; реактивного характеру - пошук шляхів виходу підприємства з кризового стану; післякризового характеру, що містять оцінку посткризового стану підприємства та розробку і реалізацію дій щодо усунення підприємством негативних наслідків фінансової кризи
Череп А. В., Северина С. В. [56]	комплексна система заходів, яка спрямована на запобігання кризи та забезпечення умов, які б ліквідували передумови та наслідки її появи через прогнозування соціально-економічного розвитку підприємства і реалізацію антикризової стратегії для зміцнення конкурентних позицій суб'єкта господарювання у ринковому середовищі

1	2
Шершньова З.Є., Багацький В.М., Гетманцева Н.Д. [59]	комплекс заходів за попередньою оцінкою ймовірності та можливих наслідків потенційних криз, виявлення перших ознак криз, розробки антикризової стратегії, виконання планів антикризових заходів щодо попередження та ліквідації кризової ситуації, ліквідації наслідків кризи і запобіганню можливості появи кризових ситуацій у перспективі

Джерело: складено автором на основі [7; 12; 14; 24; 45]

Наукові підходи до тлумачення поняття «антикризове управління» подано у додатку В.

Отже, антикризове управління розглядають у розрізі двох підходів: «вузького» – застосування певних методів, коли підприємство вже знаходиться у кризовому стані та «широкого» – управління під час кризи, а також попередження її настання (у даній кваліфікаційній роботі розглядатимемо антикризове управління у його «широкому» розумінні).

Система антикризового управління підприємством передбачає наявність наступних підсистем (рис. 1.2):



Рисунок 1.2 – Система антикризового управління підприємством
(підсистеми)

Джерело: [5, с. 83]

У праці [30] автор пояснює систему антикризового управління підприємством «як сукупність взаємодоповнюючих та взаємопов'язаних елементів, узгоджена взаємодія яких сприятиме подоланню кризи, виявленню ознак її прояву та відновленню стабільного функціонування соціально-економічної системи під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища».

Систему антикризового управління підприємством графічно представлено на рис. 1.3.

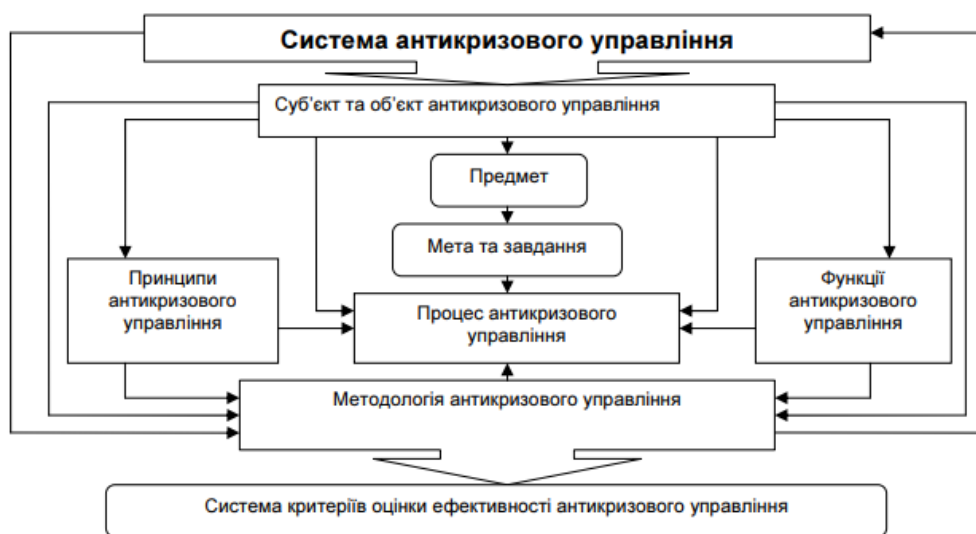


Рисунок 1.3 – Система антикризового управління підприємством
Джерело: [30, с. 103]

Кушнір Н.Б. і Войтович Д.С. [25] стверджують, що «система антикризового управління підприємством повинна відповідати і таким принципам: сталість і безперервність; рання діагностика кризових явищ; інноваційність у всіх сферах діяльності підприємства; управління по «слабких сигналах».

Процедуру антикризового управління подано у додатку Г.

Типи антикризового управління подано на рисунку 1.4.

Типи антикризового управління

активне (діагностика кризового стану на підприємстві, управління ризиком і контроль збитків, аналіз впливу на діяльність підприємства, управління кризовими комунікаціями, оцінка можливості відновлення діяльності підприємства, метою є подолання чи недопущення кризи при появі її симптомів)
реактивне (управління кризовими комунікаціями, управління безпекою та збереженням ресурсів, відновлення ефективної діяльності підприємства, метою є подолання кризи та її негативних наслідків або забезпечення проведення процедури банкрутства)
інтерактивне (підтримує ефективне функціонування підприємства, запобігає виникненню кризових явищ та здійснює навчальну функцію на підприємстві, метою є забезпечення стійкого безкризового розвитку підприємства)
антисипативне (упроваджується в разі існування потенційної загрози кризи)
превентивне (реалізується з метою запобігання кризовим явищам)
посткризове – управління розвитком підприємства

Рисунок 1.4 – Типи антикризового управління

Джерело: [7; 11; 13; 58; 60]

Антикризові заходи та реалізацію функції антикризового управління у діяльності суб'єкта економічної діяльності застосовують в залежності від виявленого масштабу фінансової кризи.

1.2 Ідентифікація елементів системи антикризового управління підприємством

Механізм антикризового управління у вигляді послідовної сукупності етапів представлено на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Механізм антикризового управління

Джерело: [52]

На думку Коваленко О. В., Дробишевої О. О. [19, с. 39], «антикризове управління повинні здійснювати менеджери різних рівнів, які займаються плануванням антикризових заходів та контролем за їх своєчасною реалізацією».

Схематично механізм антикризового управління підприємством в інтерпретації Тимошенко О.В., Буцької О.Ю., Сафарі Ф.Х. зображено на рисунку 1.6.

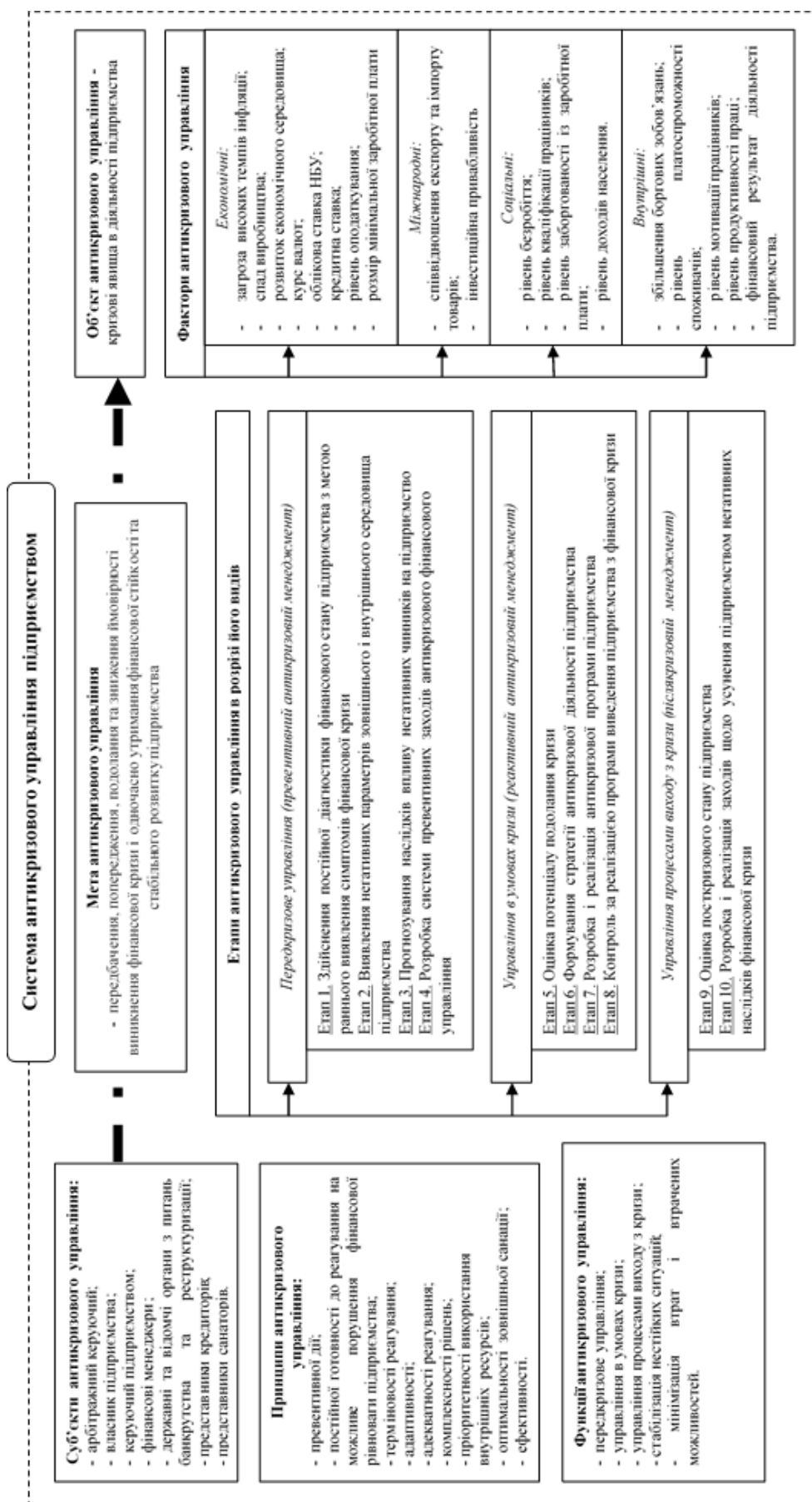


Рисунок 1.6 – Механізм антикризового управління підприємством

Джерело: [51, с. 191]

Основні завдання, цілі, функції, принципи системи антикризового управління підприємством представлено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Мета та основні завдання, цілі, функції, методи і принципи системи антикризового управління підприємством

Елемент системи антикризового управління підприємством	Сутність елементів системи антикризового управління підприємством
1	2
Мета	створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність [25]; недопущення, нейтралізації, ліквідація кризових явищ [39]
Предмет	передбачувані та реальні причини кризи, фактори кризи, проблеми, які спричиняють загрозу [10]
Об'єкт	процеси розвитку криз на підприємстві [10]
Суб'єкти	певні особи, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи [30, с. 103]
Методи	тактичні (даунсайзинг, санація, моніторинг, контролінг) та стратегічні (диверсифікація, регуляризація, реінжиніринг, реструктуризація, злиття, ліквідація) [39, с. 307]
Функції	планування, організація, мотивація, контроль, діагностика кризового стану підприємства [10, с. 196]
Завдання	здійснення постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, своєчасне діагностування передкризового стану та прогнозування кризових явищ; розроблення заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи (підприємства, організації); прогнозування можливості виникнення криз на підприємстві; розроблення випереджувальних планів щодо методів управління у кризових ситуаціях, проведення завчасної підготовки на випадок виникнення надзвичайних ситуацій (антикризова профілактика); негайне впровадження запланованих практичних антикризових заходів у разі виникнення кризової ситуації, усунення неплатоспроможності, формування фінансової стійкості підприємства, мінімізація наслідків фінансової кризи, запобігання зниженню інвестиційної привабливості, скороченню власних коштів для фінансування виробничо-господарської діяльності, залученню значних коштів, які можуть призвести до фінансових

1	2
	<p>труднощів чи фінансової кризи; моніторинг і постійний аналіз кадрової політики підприємства, вжиття заходів щодо зменшення плинності кадрів та формування стабільно постійного персоналу; аналіз відхилень в інноваційній активності підприємства; постійне дослідження збутової діяльності підприємства і своєчасне реагування на значні відхилення; управління процесом виходу підприємства з кризи та ліквідації нанесених збитків [7, с. 36; 10, с. 196; 30, с. 103; 41, с. 22]</p>
Цілі	<p>фінансова стабілізація підприємства; локалізація кризових явищ; недопущення банкрутства підприємства; виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; запобігання повторенню кризи; організаційні (стабілізація комунікації між відділами, гнучка організаційна структура відповідно до рівня кризи); маркетингові (запобігання зменшенню кількості замовлень; недопущення зниження якості продукції; моніторинг цінової політики на аналогічні товари; контроль роботи конкурентів); фінансові (мінімізація наслідків кризи; підвищення платоспроможності і ліквідності; скорочення витрат); виробничі (зменшення частки браку; ліквідація надлишків запасів; недопущення морального зносу обладнання; стимулювання інноваційної активності; ліквідація простоїв виробництва); кадрові (зниження плинності кадрів; запобігання кризам у робочому колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин) [42, с. 237; 57]</p>
Принципи	<p>постійної готовності до реагування; превентивності дій; терміновість реагування на окремі кризові явища в діяльності підприємства; диференціація індикаторів кризових явищ за рівнем їх небезпеки для підприємства; адекватність реагування підприємства на міру реальної загрози його рівноваги; максимально повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану; використання в разі необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутству; загальні (цілеспрямованості, плановості, комплексності, стимулювання, ієрархічності, динамічності рівноваги, економічності, наукової обґрунтованості, ефективності, єдності цілей, вдосконалення процесів та методів управління); специфічні (стратегічності, маневреності та гнучкості, програмування дій, здійснення політики адекватних дій, моніторинг дій, антикризові мотивації, попереджуваності, реалізації можливостей, адекватності реагування, відповідності антикризовим програмам, оптимального співвідношення централізації та децентралізації, локалізації кризи) [10, с. 196; 57]</p>

Джерело: складено автором на основі [7; 10; 25; 30; 39; 41; 42; 57]

Види антикризових заходів представлено на рисунку 1.7 та у додатку Д, класифікацію інструментів антикризового фінансового управління – у додатку Е.

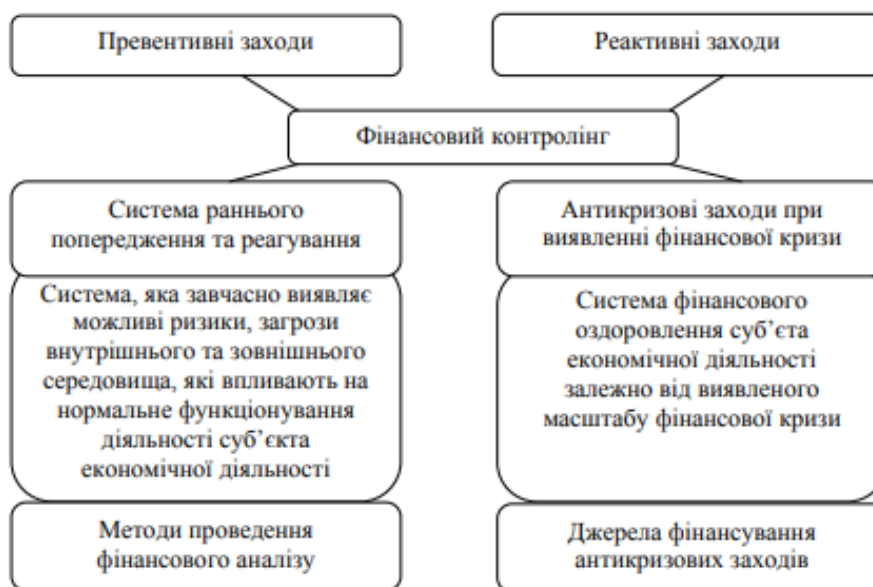


Рисунок 1.7 – Види антикризових заходів

Джерело: [20, с. 219]

Хандій О.О. вважає, що «інвестиційна, інноваційна, маркетингова та ефективна кадрова політика є як антикризовими інструментами, так і інструментами, що забезпечують довголіття компанії за умови їх комплексного, системного та оперативного розроблення і реалізації» [55, с. 191].

Антикризові заходи розробляють у межах антикризової програми, серед них також виділяють такі групи [20]: організаційно-правові (вдосконалення організаційної структури, організаційно-правових форм ведення бізнесу, підвищення якості менеджменту, відмова від непродуктивних виробничих структур, покращення виробничих відносин між членами трудового колективу тощо); фінансово-економічні (відображають фінансові відносини, що виникають у процесі мобілізації та використання внутрішніх і зовнішніх фінансових джерел оздоровлення суб'єкта економічної діяльності); антикризові технологічно-операційні (для створення передумов забезпечення конкурентоспроможності продуктів на ринку, оптимізації витрат

підприємства); маркетингові (впровадження нових методів організації роботи з клієнтами, продуктова, рекламна та цінова політики); техніко-технологічні (розвиток інформаційних технологій, забезпечення транспорту, інженерно-технічного захисту установ, підтримка приміщень суб'єкта економічної діяльності у належному стані); управління персоналом та соціальна відповідальність.

Боняр С. М., Скутова-Корх Я. О. [43] вважають, що «мета антикризової програми вважається досягнутою, якщо за допомогою зовнішніх та внутрішніх фінансових джерел, проведення організаційних та виробничо-технічних удосконалень підприємство виходить з кризи (нормалізує виробничу діяльність) і забезпечує свою прибутковість та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді».

До критеріїв оцінювання ефективності антикризового управління відносять (рис. 1.8):

Критерії оцінювання ефективності антикризового управління
досягнення зміни найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності та фінансового стану підприємства за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур)
швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу
економічність отримання позитивного ефекту; достатність змін для відновлення параметрів життєздатності підприємства
швидкість адаптації соціально-економічної системи до змін
швидкість збору необхідної інформації для оперативного прийняття антикризових управлінських рішень
актуальність оптимізованих методів, принципів, інструментів, технологій, процесів та процедур антикризового управління
кваліфікованість персоналу

Рисунок 1.8 – Критерії оцінювання ефективності антикризового управління

Джерело: [30, с. 105]

1.3. Антисипативне та превентивне антикризове управління

З метою забезпечення успішного розвитку, суб'єктам господарювання потрібно не лише реагувати на настання кризових ситуацій, а й вчасно попереджати їх, тобто застосовувати так зване «випереджувальне управління».

Як стверджує Гринько Т.В. [8], «випереджувальна реакція втілюється у формі комплексу заходів для послаблення або усунення загроз та послідовного втілення можливостей, які щойно відкрилися для промислового підприємства». У даному контексті кризу розуміють більше як позитивне явище, адже вона змушує до постійного впровадження нового, інноваційного та сприяє переходу системи у якісно новий стан, який адекватно відповідає зовнішньому середовищу. Як результат, підвищуються адаптивні здібності підприємства.

Необхідність розгляду превентивного антикризового управління зумовлена тим, що «умови, в яких здійснюється діяльність суб'єктів господарювання, характеризуються високою ймовірністю виникнення небажаних явищ і вимагають від підприємств визначеного рівня підготовки та запасу гнучкості» [8].

Мета превентивного антикризового управління полягає у постійному розвитку та довготривалому виживанні підприємства, оскільки за умови правильної антикризової стратегії підприємство може не піддаватися впливу кризових тенденцій протягом тривалого періоду.

Основним завданням превентивного управління є попередження настання будь-якої негативної зміни середовища функціонування з метою забезпечення стабільної та ефективної діяльності організації. Воно є систематичним цілеспрямованим процесом, що комплексно охоплює фінансову, організаційну, інноваційно-інвестиційну сфери діяльності підприємства на будь-якій стадії його функціонування та виступає невід'ємною складовою частиною загального процесу управління підприємством.

Превентивне антикризове управління спрямоване на запобігання загрози кризи, заходи, вжиті у його межах, дають змогу значно знизити витрати ресурсів на забезпечення виконання поставлених завдань; воно ґрунтується на

своєчасній ідентифікації елементів кризових явищ [11].

Виділяють два види превентивного антикризового управління [59]:

1) раннє (здійснюють з метою подолання небезпеки кризи та створення потенціалу прибутковості у разі зниження попиту, погіршення позицій організації на ринку і небезпеки його втрати);

2) антикризове управління по «слабких сигналах» про загрозу кризи (реалізують при втраті конкурентоспроможності продукції та організації в цілому).

Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту розглянуто у працях Васильєвої Т. А. й Афанасьєвої О. Б. [3, с. 8-9], Мірошніченка Ю. В. і Підгорної О. М. [32, с. 191-192], а Шевчук В. В. здійснено порівняльну характеристику механізму антикризового і превентивного управління підприємством [58, с. 266].

На думку Воронкової Т.Є., «антисипативне управління є особливим видом менеджменту, який використовується для розв'язання потенційної проблеми ще до її фактичного настання. Превентивне антикризове управління застосовується в разі появи «слабких» сигналів розвитку кризи, які не перебувають на поверхні, їх необхідно виявити за допомогою спеціальних методичних підходів з метою попередження явної кризи» [6, с. 17-25.].

У розумінні Гринько Т. В., превентивне антикризове управління – це «систематичний цілеспрямований процес, що комплексно охоплює фінансову, організаційну, інноваційно-інвестиційну сфери діяльності підприємства на будь-якій стадії його функціонування та виступає невід'ємною складовою частиною загального процесу управління підприємством» [8].

Павлюк В. І. вважає, що [38] превентивне антикризове управління – це «підсистема антикризового управління підприємством, в якій на основі використання засобів і методів раннього виявлення змін внутрішнього і зовнішнього середовища розробляються та реалізуються управлінські рішення в плановому порядку і на постійній основі у всіх сферах діяльності підприємства спеціально підготовленим фахівцем в умовах невизначеності,

недостатнього інформаційного забезпечення та різноманітності альтернативних варіантів управлінських рішень з метою своєчасного реагування на можливі загрози та створення сприятливих умов для подовження стабільного функціонування та розвитку підприємства», антисипативне управління вчений пояснює як «постійно діючий процес, який передбачає прогнозування ймовірних майбутніх змін зовнішнього і внутрішнього середовища, що дозволяє завчасно виявити можливі загрози функціонуванню підприємства або нові можливості його розвитку і забезпечити надійну основу для прийняття раціональних управлінських рішень».

Антисипативне управління – це передбачення, прогнозування, дослідження ймовірності настання кризи, а превентивне – активні дії щодо запобігання появі та розвитку кризових явищ на підприємстві.

Для отримання успішних результатів здійснення превентивного антикризового управління, необхідно, щоб підприємство володіло фінансовою гнучкістю та мобільністю, нарощувало фінансові резерви, мало достатній рівень підготовки до миттєвого вжиття заходів.

У даний період функціонування суб'єктів господарювання превентивне антикризове управління є необхідним, адже дає змогу захистити підприємство від можливих загроз. Їх вчасне передбачення уможливорює володіння підготовленим арсеналом заходів, що спрямовані на протидію кризам ще до їхнього настання та негативного впливу у майбутньому, таким чином забезпечуючи собі сильну конкурентну перевагу.

Підсумовуючи вище викладене, вважаємо, що превентивне антикризове управління є тим інструментом, який дає змогу суб'єктам господарювання ефективно здійснювати діяльність, не зазнавати перебоїв у процесі діяльності, успішно нівелювати потенційні загрози в умовах динамічності та невизначеності середовища функціонування, зокрема, у період пандемії COVID-19.

Висновки до розділу 1

1. Впровадження антикризового управління на підприємстві зумовлено необхідністю уникнення несприятливих наслідків кризи, або, по можливості, самої кризи. Встановлено, що антикризове управління розглядають у розрізі двох підходів: «вузького» – застосування певних методів, коли підприємство вже знаходиться у кризовому стані та «широкого» – управління під час кризи, а також попередження її настання.

2. Визначено мету, завдання, цілі, функції, принципи, методи, заходи (інструменти) системи антикризового управління підприємством, а також складові механізму антикризового управління підприємством.

3. Превентивне антикризове управління є тим інструментом, який дає змогу суб'єктам господарювання ефективно здійснювати діяльність, не зазнавати перебоїв у процесі діяльності, успішно нівелювати потенційні загрози в умовах динамічності та невизначеності середовища функціонування, зокрема, у період пандемії COVID-19.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МЕТАЛООБРОБНА КОМПАНІЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Тернопільська металообробна компанія»

Повне найменування досліджуваного підприємства: Товариство з обмеженою відповідальністю «Тернопільська металообробна компанія». Скорочена назва – ТОВ «ТМК».

ТОВ «ТМК» засновано 02 жовтня 2009 року. Юридична адреса: 46002, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вул. Лук'яновича Д, будинок 8.

Метою функціонування ТОВ «ТМК» є здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку від фінансово-господарської діяльності та задоволення на його основі інтересів акціонерів Товариства, а також економічних і соціальних інтересів трудового колективу.

ТОВ «ТМК» створене засновниками з метою виробництва вузлів та деталей до автотранспортних засобів та їх реалізації [37]. Основними напрямками діяльності ТОВ «ТМК» за КВЕД-2010 є: виробництво машин та устаткування для сільського та лісового господарства; виробництво іншої продукції; оптова торгівля іншими товарами господарського призначення; оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням; оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів.

Метою функціонування ТОВ «ТМК» є здійснення підприємницької діяльності з метою одержання прибутку від фінансово-господарської діяльності та задоволення на його основі інтересів акціонерів Товариства, а також економічних і соціальних інтересів трудового колективу.

ТОВ «ТМК» пропонує компоненти сучасних вихлопних систем: глушник основний, глушник додатковий (резонатор), труби приймальні, вставки замість

каталізаторів, проміжні та випускні труби. Виготовляються глушники штамповарні і закатні. Штамповарні глушники виготовляються за оригінальними кресленнями і технологіями, спеціально привезеними з м. Тольятті з заводу-виробника автомобілів ВАЗ. Саме тому на сьогоднішній день ТОВ «ТМК» досі виготовляє глушник основний “Москвич-412” з оригінальним великим бачком, оригінальну трубу приймальну ВАЗ 2101 з довгою лодкою; усю іншу штамповарну продукцію виготовляють за оригінальною заводською технологією.

З лютого 2012 р. на ТОВ «ТМК» виготовляють закатні глушники, які успішно пройшли всі необхідні випробування на виробництві і заслужили схвальні відгуки у споживачів. Завдяки трубозгинальним верстатам німецького виробництва на трубах повністю відсутні гофроподібні складки в місцях згинання металу. Подвійна прокатка на корпусі закатного глушника (шов взамок) забезпечує бездоганну герметичність виробу і відмінний естетичний вигляд.

Основними постачальниками сировини для ТОВ «ТМК» є:

- ТОВ «Югсталь», м. Дніпро (лист металевий);
- ТОВ «Максима», м. Нікополь (труба х/к);
- ПП ВКФ «Сігран», м. Дніпро (труба х/к);
- ТОВ ВП «Домна», м. Запоріжжя (лист металевий);
- ТОВ «Метизний завод «Дона» (дріт зварювальний);
- ТОВ «Тернопільпромгаз ЛХЗ» (вуглекислота);
- МПП фірма «Мед», м. Вінниця (плівка поліетиленова);
- ТОВ «АСТ-ТРЕЙД», м. Запоріжжя (лак);
- ПП «Ніко», м. Тернопіль (гайка М8);
- Філія ТОВ «Метінвест-СМЦ» Західна Україна (круг 8мм,10мм).

Більшість із постачальників знаходяться на сході України, тому компанія витрачає значні кошти на транспортні перевезення. А це, в свою чергу, впливає на собівартість виготовлення продукції та прибутковість підприємства.

Організаційну структуру ТОВ «ТМК», побудовану за функціональним принципом, наведено у додатку Ж.

Усі вироби ТОВ «ТМК» на всіх етапах виробництва піддаються 100% контролю на геометрію, відповідність розмірності, герметичність зварних і фальцовочних швів, а також якість використовуваних матеріалів. Фарбування глушників проводиться методом електростатичного напилення в полі високої напруги термостійкими емалями з антикорозійними добавками на напіваавтоматичній фарбувальній лінії з сушильною камерою. Це дає змогу якісно пофарбувати близько 1000 одиниць готових виробів за одну зміну.

2.2 Аналіз та інтерпретація результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Тернопільська металообробна компанія»

Для вибору релевантних антикризових заходів керівництвом підприємства необхідним є здійснення аналізу фінансової, бухгалтерської та статистичної звітності суб'єкта економічної діяльності.

Основні техніко-економічні показники роботи досліджуваного підприємства подано у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники роботи ТОВ «ТМК»

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення			
						2016 до 2015 року	2017 до 2016 року	2018 до 2017 року	2019 до 2018 року
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Чистий дохід реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	10890	15038	19850	29653	32483	4148	4812	9803	2830
2. Прибуток, тис. грн.	484	709	886	1319	1945	225	177	433	626
3. Собівартість продукції (робіт, послуг), тис. грн.	8099	10917	13287	19042	26638	2818	2370	5755	7596

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Рентабельність основної діяльності, %	5,98	6,49	6,69	6,93	7,30	0,51	0,20	0,24	0,37
5. Витрати на 1 грн. чистого доходу від усієї реалізації, коп.	0,74	0,73	0,67	0,64	0,82	-0,01	-0,06	-0,03	0,18
6. Основні фонди, тис. грн.	582	951	1239	1750	1344	369	288	511	-406
7. Фондовіддача, грн.	18,71	15,81	16,02	16,95	24,17	-2,90	0,21	0,93	7,22

Джерело: Звітність підприємства за 2015-2019 роки [Додаток II]

Аналіз техніко-економічних показників свідчить про те, що ТОВ «ТМК» стабільно розвивається: рентабельність основної діяльності зросла з 5,98% у 2015 році до 7,30% у 2019 році; постійно знижувались витрати на 1 грн. чистого доходу з 0,74 до 0,64 у 2015-2018 рр., окрім 2019 року, у якому цей показник зріс до 0,82; фондовіддача у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 2,9%, а пізніше зростала, особливо у 2019 році, у якому цей показник зріс на 7,22 % і досяг 24,17 грн.

Оцінювання фінансово-господарського стану підприємства дає можливість керівництву підприємства визначити його платоспроможність і спрогнозувати, спланувати роботу таким чином, щоб досягти найкращих результатів.

Основним джерелом інформації для аналізу фінансово-господарського стану ТОВ «ТМК» є баланс підприємства (Додаток І).

При аналізі балансу підприємства рекомендують використовувати горизонтальний і вертикальний аналіз фінансової звітності.

Дані горизонтального аналізу балансу досліджуваного підприємства за 2015-2017 рр. подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «ТМК» за 2015-2017

рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2015	2016	Відхилення		2017	Відхилення	
				Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відносне, % (гр.4/гр.3)* *100%-100%		Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4	Відносне, % (гр.7/гр.4)* *100%-100%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	1000	–	–	–	–	–	–	–
Первісна вартість	1001	–	–	–	–	–	–	–
Накопичена амортизація	1002	–	–	–	–	–	–	–
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–	–	–	–	–	–
Основні засоби	1010	582	951	369	63,40	1239	288	30,28
первісна вартість	1011	1072	1658	586	54,66	2299	641	38,66
Знос	1012	490	707	217	44,29	1060	353	49,93
інші фінансові інвестиції	1035	0	2	2	–	0	-2	-100
Інші необоротні активи	1090	–	–	–	–	–	–	–
Усього за розділом I	1095	582	951	369	63,40	1239	288	30,28
II. Оборотні активи								
Запаси	1100	3538	5422	1884	53,25	11240	5818	107,30
Виробничі запаси	1101	–	3412	3412	–	4806	1394	40,86
Незавершене виробництво	1102	–	1255	1255	–	3822	2567	204,54
Готова продукція	1103	540	714	174	32,22	2571	1857	260,08
Товари	1104	–	41	41	–	41	0	0,00
Поточні біологічні активи	1110	–	–	–	–	–	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	163	969	806	494,48	208	-761	-78,53

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
за виданими авансами	1130	490	707	217	44,29	1060	353	49,93
з бюджетом	1135	0	2	2	–	0	-2	- 100,00
у тому числі з податку на прибуток	1136							
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70	565	495	707,14	647	82	14,51
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	490	1444	954	194,69	856	-588	-40,72
Готівка	1166	–	–	–	–	–	–	–
Розрахунки в банках	1167	–	–	–	–	–	–	–
Витрати майбутніх періодів	1170	–	–	–	–	–	–	–
Інші оборотні активи	1190	149	320	171	114,77	564	244	76,25
Усього за розділом II	1195	4412	8723	4311	97,71	13515	4792	54,94
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–	–	–	–	–	–
Баланс	1300	4994	9674	4680	93,71	14754	5080	52,51
Пасив	Код рядка	2015	2016	Відхилення		2017	Відхилення	
				Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.4-гр.3	Відносне, % (гр.4/гр.3) * *100% - 100%		Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.7-гр.4	Відносне, % (гр.7/гр.4)* *100% -100%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I. Власний капітал								
Зареєстрований пайовий капітал	1400	1000	1000	0	0	2000	1000	100
Капітал у дооцінках	1405	17857	39180	21323	119,41	49881	10701	27,31
Резервний капітал	1415	–	–	–	–	–	–	–

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4420	4420	0	0,00	4420	0	0,00
Усього за розділом I	1495	4736	5445	709	14,97	6574	1129	20,73
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення								
Іші довгострокові зобов'язання	1515	–	–	–	–	–	–	–
Цільове фінансування	1525	–	–	–	–	–	–	–
Усього за розділом II	1595	–	–	–	–	–	–	–
III. Поточні зобов'язання і забезпечення								
Короткострокові кредити банків	1600	–	–	–	–	–	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–	–	–	–	–	–
товари, роботи, послуги	1615	258	284	26	10,08	293	9	3,17
розрахунками з бюджетом	1620	–	–	–	–	36	36	–
за розрахунками зі страхування	1625	–	–	–	–	–	–	–
Розрахунки з оплати праці	1630	–	–	–	–	–	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	–	–	–	–	–	–	–
Поточні забезпечення	1660	–	–	–	–	–	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	0	3945	3945	–	7445	3500	88,72
Усього за розділом III	1695	258	4229	3971	1539,15	8180	3951	93,43
Баланс	1900	4994	9674	4680	93,71	14754	5080	52,51

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «ТМК» за 2018-2019 роки подано у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «ТМК» за 2018-2019 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2018	Відхилення		2019	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.3-гр.7 табл. 2.2	Відносне, % (гр.3/гр.7 табл. 2.2)* *100%-100%		Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.6-гр.3	Відносне, % (гр.6/гр.3) * *100%-100%
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1000	–	–	–	–	–	–
Первісна вартість	1001	–	–	–	–	–	–
Накопичена амортизація	1002	–	–	–	–	–	–
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–	–	392	392	–
Основні засоби	1010	1750	511	41,24	1344	-406	-23,2
первісна вартість	1011	3179	880	38,28	3174	-5	-0,16
знос	1012	1429	369	34,81	1830	401	28,06
інші фінансові інвестиції	1035	–	–	–	–	–	–
інші необоротні активи	1090	–	–	–	–	–	–
Усього за розділом I	1095	1750	511	41,24	1736	-14	-0,80
II. Оборотні активи							
Запаси	1100	16142	4902	43,61	17407	1265	7,84
Виробничі запаси	1101	8818	4012	83,48	7666	-1152	-13,06
Незавершене виробництво	1102	5424	1602	41,92	5912	488	9,00
Готова продукція	1103	1859	-712	-27,69	3201	1342	72,19
Товари	1104	41	0	0,00	628	587	1431,71

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Поточні біологічні активи	1110	–	–	–	–	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	723	515	247,60	1752	1029	142,32
за виданими авансами	1130	118	-942	-88,87	1830	1712	1450,85
з бюджетом	1135	41	41	–	47	6	14,63
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–	–	–	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29	-618	-95,52	93	64	220,69
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	81	-775	-90,54	50	-31	-38,27
Готівка	1166	–	–	–	–	–	–
Розрахунки в банках	1167	–	–	–	–	–	–
Витрати майбутніх періодів	1170	–	–	–	–	–	–
Усього за розділом II	1195	17217	3702	27,39	19483	2266	13,16
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–	–	–	–	–
Баланс	1300	18967	4213	28,55	21219	2252	11,87
Пасив	Код рядка	2018	Відхилення		2019	Відхилення	
			Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.3-гр.7 табл. 2.2	Відносне, % (гр.3/гр.7 табл. 2.2)* *100%-100%		Абсолютне, тис. грн., (+, -) гр.6-гр.3	Відносне, % (гр.6/гр.3)* *100%-100%

1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал							
Зареєстрований пайовий капітал	1400	4420	0	0	4420	0	0
Капітал у дооцінках	1405	–	–	–	–	–	–
Додатковий капітал	1410	–	–	–	–	–	–
Резервний капітал	1415	–	–	–	–	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2992	838	38,90	4587	1595	53,31
Усього за розділом I	1495	7495	921	14,01	9090	1595	21,28
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Усього за розділом II	1595	–	–	–	–	–	–
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	1600	–	–	–	–	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	–	–	–	–	–	–
довгостроковими зобов'язаннями							
товари, роботи, послуги	1615	1638	1345	459,04	2048	410	25,03
розрахунками з бюджетом	1620	237	201	558,33	134	-103	-43,46
розрахунками зі страхування	1625	–	–	–	–	–	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–	–	–	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	–	–	–	–	–	–
Поточні зобов'язання	1660	–	–	–	–	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	9597	2152	28,91	9920	323	3,37
Усього за розділом III	1695	11472	3292	40,24	12129	657	5,73
Баланс	1900	18967	4213	28,55	21219	2252	11,87

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновки про роботу досліджуваного підприємства.

Загальна сума активів за 2015-2019 рр. зростає в 4,4 рази з 4412 тис. грн до 19483 тис. грн. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного збільшення оборотних активів. Абсолютна величина збільшення оборотних активів у 2016 і 2017 рр. на 4311 тис. грн і 4792 тис. грн, що склало відповідно 97,71% і 54,94% до попереднього періоду. У той же час, у 2015-2018 роках збільшилася вартість основних засобів підприємства (в абсолютному вимірі – на 1168 тис. грн). Це відбулось внаслідок купівлі обладнання для переоснащення виробництва.

Що стосується структури оборотних коштів, то можна відзначити, що вона дещо покращилася. Виробничі запаси збільшувалися у 2016, 2017 роках і, особливо, у 2018 році (на 4012 тис. грн або на 83,48%). В той же час, за досліджуваний період збільшилася величина готової продукції (на 2661 тис. грн або в 5,93 рази). У 2017 році зменшилася на 761 тис. грн сума і частка дебіторської заборгованості за товари та послуги або на 78,53 %, однак в подальшому у 2018-2019 спостерігається тенденція до її суттєвого зростання на 515 тис. грн або 247,6% і 1029 тис. грн або 142,32% відповідно. Це означає, що підприємство кредитувало своїх партнерів по бізнесу, які вчасно не розраховувалися за товари та послуги, що надавалися підприємством. Все це свідчить про необхідність підвищення обороту підприємства і розвиток позитивних тенденцій у його роботі.

При аналізі пасивів підприємства слід відзначити, що зобов'язання підприємства збільшилися з 258 тис. грн у 2015 р. до 12129 тис. грн у 2019 році. Це відбулося внаслідок значного зростання довгострокових зобов'язань за товари і послуги, особливо у 2018 році на 1345 тис. грн (459,04%). Тобто, підприємство невчасно розраховалося з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи та отримані послуги. Слід відзначити, що динаміка зміни зобов'язань має позитивну тенденцію – у відсотках вона зменшилась з

1539,15% у 2016 році порівняно з 2015 до 5,73% у 2019 році порівняно з 2018 роком.

До позитивних тенденцій слід віднести і те, що зобов'язання за розрахунками з бюджетом за 2015-2019 роки зменшились з 258 тис. грн до 134 тис. грн або на 48,06%.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «ТМК» за 2015-2017 рр. представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «ТМК» за 2015-2017 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2015	2016	Питома вага, %		Відхилення, % (+, -) гр.6-гр.5	2017	Питома вага, %	Відхилення, % (+, -) гр.8-гр.6
				2015	2016				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Необоротні активи									
Нематеріальні активи	1000	–	–	–	–	–	–	–	–
Первісна вартість	1001	–	–	–	–	–	–	–	–
Накопичена амортизація	1002	–	–	–	–	–	–	–	–
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–	–	–	–	–	–	–
Основні засоби	1010	582	951	3,01	3,96	0,95	1239	3,84	-0,12
первісна вартість	1011	1072	1658	5,54	6,90	1,36	2299	7,13	0,22
знос	1012	490	707	2,53	2,94	0,41	1060	3,29	0,34
інші фінансові інвестиції	1035	–	–	–	–	–	–	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–	–	–	–	–	–	–
Усього за розділом I	1095	582	951	3,01	3,96	0,95	1239	3,84	-0,12
II. Оборотні активи									
Запаси	1100	3538	5422	18,30	22,57	4,27	11240	34,84	12,27
Виробничі запаси	1101	0	3412	0,00	14,21	14,21	4806	14,90	0,69
Незавершене виробництво	1102	0	1255	0,00	5,23	5,23	3822	11,85	6,62
Готова продукція	1103	540	714	2,79	2,97	0,18	2571	7,97	5,00

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Товари	1104	0	41	0,00	0,17	0,17	41	0,13	-0,04
Поточні біологічні активи	1110	–	–	–	–	–	–	–	–
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	163	969	0,84	4,03	3,19	208	0,64	-3,39
за виданими авансами	1130	490	707	2,53	2,94	0,41	1060	3,29	0,34
з бюджетом	1135	0	2	0,00	0,01	0,01	0	0,00	-0,01
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–	–	–	–	–	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70	565	0,36	2,35	1,99	647	2,01	-0,35
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	490	1444	2,53	6,01	3,48	856	2,65	-3,36
Готівка	1166	–	–	–	–	–	–	–	–
Розрахунки в банках	1167	–	–	–	–	–	–	–	–
Витрати майбутніх періодів	1170	–	–	–	–	–	–	–	–
Інші оборотні активи	1190	–	–	–	–	–	–	–	–
Усього за розділом II	1195	149	320	22,82	36,32	13,50	564	41,89	5,58
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–	–	–	–	–	–	–
Баланс	1300	4994	9674	25,83	40,28	14,44	14754	45,73	5,46
Пасив	Код рядка	2015	2016	Питома вага, %		Відхилення, % (+, -) гр.6-гр.5	2017	Питома вага, %	Відхилення, % (+, -) гр.8-гр.6
				2015	2016				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. Власний капітал									

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Зареєстрований пайовий капітал	1400	4420	4420	22,86	18,40	-4,46	4420	13,70	-4,70
Капітал у дооцінках	1405	–	–	–	–	–	–	–	–
Додатковий капітал	1410	–	–	–	–	–	–	–	–
Резервний капітал	1415	–	–	–	–	–	–	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	238	238	2,87	5,26	2,39	0	6,68	1,42
Усього за розділом I	1495	4736	5445	24,50	22,67	-1,83	6574	20,38	-2,29
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення									
Іші довгострокові зобов'язання	1515	–	–	–	–	–	–	–	–
Цільове фінансування	1525	–	–	–	–	–	–	–	–
Усього за розділом II	1595	–	–	–	–	–	–	–	–
III. Поточні зобов'язання і забезпечення									
Короткострокові кредити банків	1600	–	–	–	–	–	–	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	–	–	–	–	–	–	–	–
довгостроковими зобов'язаннями	1615	258	284	1,33	1,18	-0,15	293	0,91	-0,27
товари, роботи, послуги	1620	0	0	0,00	0,00	0,00	36	0,11	0,11
розрахунками зі страхування	1625	–	–	–	–	–	–	–	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–	–	–	–	–	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	–	–	–	–	–	–	–	–
Поточні забезпечення	1660	-	-	-	-	-	-	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0	3945	0,00	16,42	16,42	7445	23,08	6,65

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Усього за розділом III	1695	258	4229	1,33	17,61	16,27	8180	25,36	7,75
Баланс	1900	4994	9674	100	100		14754	100	

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «ТМК» за 2018-2019 рр. представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз балансу ТОВ «ТМК» за 2018-2019 рр., тис. грн

Актив	Код рядка	2018	Питома вага, %	Відхилення, % (+, -) гр.4-гр.9 табл.2.4	2019	Питома вага, %	Відхилення, % (+, -) гр.8-гр.5
1	2	3	4	5	6	7	9
I. Необоротні активи							
Нематеріальні активи	1000	–	–	–	–	–	–
Первісна вартість	1001	–	–	–	–	–	–
Накопичена амортизація	1002	–	–	–	–	–	–
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0	392	0,92	0,92
Основні засоби	1010	1750	4,35	0,51	1344	3,16	-1,19
первісна вартість	1011	3179	7,91	0,78	3174	7,47	-0,44
знос	1012	1429	3,55	0,27	1830	4,31	0,75
інші фінансові інвестиції	1035	–	–	–	–	–	–
Інші необоротні активи	1090	–	–	–	–	–	–
Усього за розділом I	1095	1750	4,35	0,51	1736	4,09	-0,27
II. Оборотні активи							
Запаси	1100	16142	40,14	5,30	17407	40,96	0,82
Виробничі запаси	1101	8818	21,93	7,03	7666	18,04	-3,89
Незавершене виробництво	1102	5424	13,49	1,64	5912	13,91	0,42
Готова продукція	1103	1859	4,62	-3,35	3201	7,53	2,91
Товари	1104	41	0,10	-0,03	628	1,48	1,38
Поточні біологічні активи	1110	–	–	–	–	–	–

1	2	3	4	5	6	7	8
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	723	1,80	1,15	1752	4,12	2,32
за виданими авансами	1130	118	0,29	-2,99	1830	4,31	4,01
з бюджетом	1135	41	0,10	0,10	47	0,11	0,01
у тому числі з податку на прибуток	1136	–	–	–	–	–	–
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	29	0,07	-1,93	93	0,22	0,15
Грошові кошти та їх еквіваленти	1165	81	0,20	-2,45	50	0,12	-0,08
Готівка	1166	–	–	–	–	–	–
Розрахунки в банках	1167	–	–	–	–	–	–
Інші оборотні активи	1190	83	0,21	-1,54	71	0,17	-0,04
Усього за розділом II	1195	17217	42,81	0,92	19483	45,85	3,03
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–	–	–	–	–
Баланс	1300	18967	47,17	1,43	21219	49,93	2,77
Пасив	Код рядка	2018	Питома вага, %	Відхилення, % (+, -) гр.4-гр.9 табл. 2.4	2019	Питома вага, %	Відхилення, % (+, -) гр.7-гр.4
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Власний капітал							
Зареєстрований пайовий капітал	1400	4420	10,99	-2,71	4420	10,40	-0,59
Капітал у дооцінках	1405	–	–	–	–	–	–
Додатковий капітал	1410	–	–	–	–	–	–
Резервний капітал	1415	–	–	–	–	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2992	7,44	0,76	4587	10,79	3,35
Усього за розділом I	1495	7495	18,64	-1,74	9090	21,39	2,75

1	2	3	4	5	6	7	8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення							
Усього за розділом II	1595	–	–	–	–	–	–
III. Поточні зобов'язання і забезпечення							
Короткострокові кредити банків	1600	–	–	–	–	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–	–	–	–	–
за товари, роботи, послуги	1615	1638	4,07	3,17	2048	4,82	0,75
за розрахунками з бюджетом	1620	237	0,59	0,48	134	0,32	-0,27
за розрахунками зі страхування	1625	–	–	–	–	–	–
за розрахунками з оплати праці	1630	–	–	–	–	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	–	–	–	–	–	–
Поточні зобов'язання	1660	–	–	–	–	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	9597	23,87	0,79	9920	23,34	-0,52
Усього за розділом III	1695	11472	25,36	3,17	12129	28,54	0,01
Баланс	1900	18967	100,00		21219	100,00	

Джерело: Баланс (звіт про фінансові результати) [Додаток II]

Аналізуючи дані вертикального балансу підприємства, можна зробити такі висновки.

Частка оборотних активів у балансі підприємства є значною: у 2017-2019 роках вона складала 34,84%, 40,14% і 45,85% відповідно.

Частка основних засобів у 2015-2018 роках має тенденцію до збільшення – на 1,34% (3,01%-4,35%). З одного боку, це явище свідчить про політику підприємства щодо розширення матеріально-технічної бази підприємства та його технічного переозброєння. З іншого боку, підприємство покращило свої

показники ліквідності й фінансової стійкості. Але, у 2019 році відбулося зменшення цієї частки до 3,16%, що на 1,19% менше порівняно з попереднім роком.

Питома вага дебіторської заборгованості за товари і послуги у 2016 році зросла порівняно з 2015 роком на 3,19% і склала 4,03%. У 2017-2018 роках вона знизилася до 0,64% і 1,8% відповідно, а у 2019 році знову зросла до 4,12%. Керівництву ТОВ «ТМК» варто активізувати роботу з партнерами у напрямі ліквідації такої заборгованості.

Власний капітал підприємства значно збільшився у 2016-2017 роках і досяг 6574 тис. грн, його частка складала 24,5% і 20,38% відповідно. Однак, у 2018 році він зменшився до 4420 тис. грн і його частка знизилась до 10,99%, а в 2019 році – до 10,4% від загальної суми пасивів, що говорить про не надто високу платоспроможність.

Отже, на підставі проведеного аналізу, робимо висновок про те, що підприємству слід ретельно аналізувати структуру видатків, налагодити більш стабільні зв'язки з постачальниками і споживачами, а також посилити контроль за витратами, запобігаючи нецільовому витрачання ресурсів.

Важливим етапом характеристики діяльності підприємства та його фінансово-економічного стану є аналіз фінансової стійкості, яка характеризує результат його поточного, інвестиційного і фінансового розвитку.

Аналіз основних показників фінансової стійкості ТОВ «ТМК» наведено в таблиці 2.6.

Як свідчать дані таблиці 2.6, підприємство є фінансово нестійким, адже більшість показників не відповідають нормативним значенням.

Коефіцієнт фінансової незалежності характеризує частку власного капіталу, яка становила у 2015 році - 0,948, у 2016 році – 0,564, у 2017 році – -0,446; у 2018 році – 0,395; у 2019 році – 0,428 в загальній вартості авансового капіталу підприємства.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «ТМК» у 2015-2019 рр.

Рік	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності), нормативне значення – 0,5	Коефіцієнт фінансової стійкості, нормативне значення – $0,7 \div 0,9$	Коефіцієнт фінансової залежності, нормативне значення – < 2	Коефіцієнт фінансового ризику, нормативне значення – < 1	Коефіцієнт фінансової стабільності, нормативне значення – > 1
2015	0,948	0,948	1,132	0,054	18,357
2016	0,563	0,563	1,109	0,777	1,288
2017	0,446	0,446	1,092	1,244	0,804
2018	0,395	0,395	1,102	1,531	0,653
2019	0,428	0,428	1,089	1,334	0,749

Джерело: Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2015-2019 роки [Додаток II]

Щодо значення коефіцієнта фінансової стійкості, то показники аналогічні до коефіцієнта фінансової незалежності, оскільки довгострокових зобов'язань підприємство немає, однак відхилення від нормативного значення свідчить про те, що ТОВ «ТМК» є неспроможним покрити всі борги власним капіталом.

Значення коефіцієнта фінансової залежності знаходиться в межах норми, а коефіцієнта фінансового ризику з 2017 року зросло і складає 1,244, 1,531 і 1,334 відповідно у 2017, 2018 і 2019 роках.

У таблиці 2.7 наведені розраховані за даними балансу підприємства значення ліквідності та платоспроможності ТОВ «ТМК».

Таблиця 2.7 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ТМК» у 2015-2019 рр.

Рік	Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності), Кп, нормативне значення – > 1	Коефіцієнт проміжної ліквідності, Кпр _л , нормативне значення – $0,6 \div 0,8$	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кал, нормативне значення – $0,2 \div 0,35$
2015	17,101	2,171	4,516
2016	2,063	0,475	0,116
2017	1,652	0,184	0,177
2018	1,501	0,010	0,075
2019	1,606	0,012	0,007

Джерело: Баланс (звіт про фінансовий стан) за 2015-2019 роки [Додаток II]

У цілому, динаміка показників ліквідності є позитивною. Проте досліджуваному підприємству слід вжити заходів щодо зменшення короткострокової заборгованості, щоб підвищити ліквідність підприємства і його фінансову стійкість.

Результати їх обчислень відносних показників, які характеризують результативність роботи підприємства, подано у таблиці 2.8.

Рентабельність операційної діяльності підприємства у звітних 2015-2019 роках зростає з 0,045 до 0,06, що позитивно характеризує прибутковість операційної діяльності, але має досить низькі значення.

Дані розрахунків свідчать про те, що значення показника рентабельності основного капіталу у 2015-2019 рр. негативно характеризує тенденції прибутковості підприємства.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників результативності діяльності ТОВ «ТМК» у 2015-2019 рр.

Рік	2015	2016	2017	2018	2019
Рентабельність операційної діяльності	–	–	0,045	0,044	0,06
Рентабельність основного капіталу	0,157	0,073	0,06	0,048	0,075
Рентабельність власного капіталу	0,102	0,13	0,136	0,123	0,175
Період окупності власного капіталу	7,55	7,179	6,745	7,638	5,2

Джерело: Звітність підприємства за 2015-2019 роки [Додаток II]

Значення показника рентабельності власного капіталу у 2015-2019 роках нестабільні, але в 2019 році зросло і досягло найвищого значення за весь досліджуваний період.

Щодо показника період окупності власного капіталу у 2015-2019 рр., то він є нестабільним, однак має тенденцію до спадання.

2.3 Стратегічне позиціонування діяльності ТОВ «Тернопільська металообробна компанія»

Мету антикризового управління на ТОВ «ТМК» визначимо як передбачення, попередження та зниження ймовірності виникнення фінансової кризи, утримання стабільного становища та успішний розвиток компанії під впливом несприятливих чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Об'єктом є запобігання кризи розвитку ТОВ «ТМК», суб'єктами – менеджери товариства, які володіють необхідною компетенцією та ресурсами і здійснюють цілеспрямовані дії для забезпечення виконання завдань антикризового управління.

Гринько Т.В. і Гвініашвілі Т.З. [9, с. 64] вважають, що «діагностика є основою процесу управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва, адже від ступеня ретельності аналізу середовища підприємства та дослідження факторів впливу залежить ефективність ухвалення управлінських рішень».

Сформуємо матрицю SWOT-аналізу для досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ТМК»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Постійна клієнтська база, лояльність споживачів Висококваліфіковані кадри Ефективна система управління якістю продукції	Висока собівартість продукції Наявність старого устаткування, необхідність значного оновлення матеріально-технічної бази і впровадження сучасних технологій виробництва Низький рівень координації роботи різних функціональних підрозділів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Участь у міжнародних семінарах і виставках-ярмарках Розширення асортименту Завоювання позицій на зовнішньому ринку Покращення роботи системи збуту	COVID-19 та карантинні обмеження Підвищення цін на сировину (зокрема, металопрокат) Підвищення тарифів на електроенергію Зниження рівня платоспроможності споживачів Поява нових конкурентів Зменшення кількості замовлень Інфляційні очікування Подорожчання ресурсів Високі процентні ставки за кредитами

Джерело: складено автором

За результатами аналізу виявлено основні негативні причини, що впливають на діяльність компанії. Проведений SWOT-аналіз дає можливість виявити та запобігти ризикам, які постають перед досліджуваним підприємством у процесі діяльності.

Для визначення стратегічної позиції та оцінювання дій організації, а також вектора розвитку компанії, скористаємося одним із методів ситуаційного аналізу – SPACE-аналізом (Strategic Position and Action Estimation).

Метод SPACE полягає в тому, що для організації аналізують чотири групи факторів.

Кожен фактор оцінюють методом експертних оцінок за шестибальною шкалою. Для SPACE-аналізу було залучено висококваліфікованих експертів з числа внутрішніх консультантів.

Проаналізуємо стратегічні позиції ТОВ «ТМК» (табл. 2.10).

Конкурентні переваги компанії (CA) та стабільність бізнес-середовища (ES) оцінювали за шкалою від -6 (найгірша позиція) до -1 (найкраща позиція).

Промисловий потенціал (IS) та фінансовий потенціал (FS) оцінено з використанням шкали від +1 (найгірша позиція) до +6 (найкраща позиція).

Після оцінювання кожного фактора необхідно обчислити їх середнє значення для кожної групи, знайти координати точки P (x, y) шляхом додавання знайдених величин для конкурентних переваг компанії (CA) та промислового потенціалу (IS) – точка на осі X, фінансового потенціалу компанії (FS) і стабільності бізнес-середовища (ES) – точка на осі Y та відкласти отримані значення на осях координат.

За допомогою даних експертного оцінювання та здійснених обчислень у таблиці 2.10 встановлено точки (позицію) на осях координат.

Таблиця 2.10 – Оцінювання стратегічної позиції ТОВ «ТМК» методом SPACE

		Внутрішня стратегічна позиція		Зовнішня стратегічна позиція	
Вісь X		Конкурентні переваги компанії (Competitive Advantage, CA)		Промисловий потенціал (Industry Strength, IS)	
		від -6 (найгірша позиція) до -1 (найкраща позиція)		від +1 (найгірша позиція) до +6 (найкраща позиція)	
		-1	Якість продукції	+4	Бар'єри вступу у галузь
		-3	Частка ринку	+4	Стадія життєвого циклу бізнесу
		-2	Лояльність споживачів	+5	Залежність розвитку бізнесу від кон'юнктури на ринку
		-3	Життєвий цикл товару	+5	Потенціал прибутку
	Середнє значення: -2,25		Середнє значення: +4,5		
Точка на осі X: 2,25					
Вісь Y		Фінансовий потенціал компанії (Financial Strength, FS)		Стабільність бізнес-середовища (Environmental Stability, ES)	
		від +1 (найгірша позиція) до +6 (найкраща позиція)		від -6 (найгірша позиція) до -1 (найкраща позиція)	
		+5	Рентабельність вкладеного капіталу	-5	Темпи інфляції
		+6	Стабільність отримання прибутку	-3	Еластичність попиту
		+5	Ліквідність	-2	Технологічні зміни
		+4	Здатність до підвищення рівня капіталізації та залучення коштів	-5	Оподаткування
	Середнє значення: 5,0		Середнє значення: -3,75		
Точка на осі Y: 1,25					

Зобразимо стратегічну позицію ТОВ «ТМК» на рисунку 2.1.

Отже, відповідно до результатів, отриманих за допомогою методу SPACE, ТОВ «ТМК» повинно дотримуватися агресивної стратегії. Галузь, у якій працює досліджуване підприємство, є привабливою. Компанія має сильну конкурентну позицію на ринку зі швидким зростанням, повинна використовувати свої внутрішні сильні сторони.

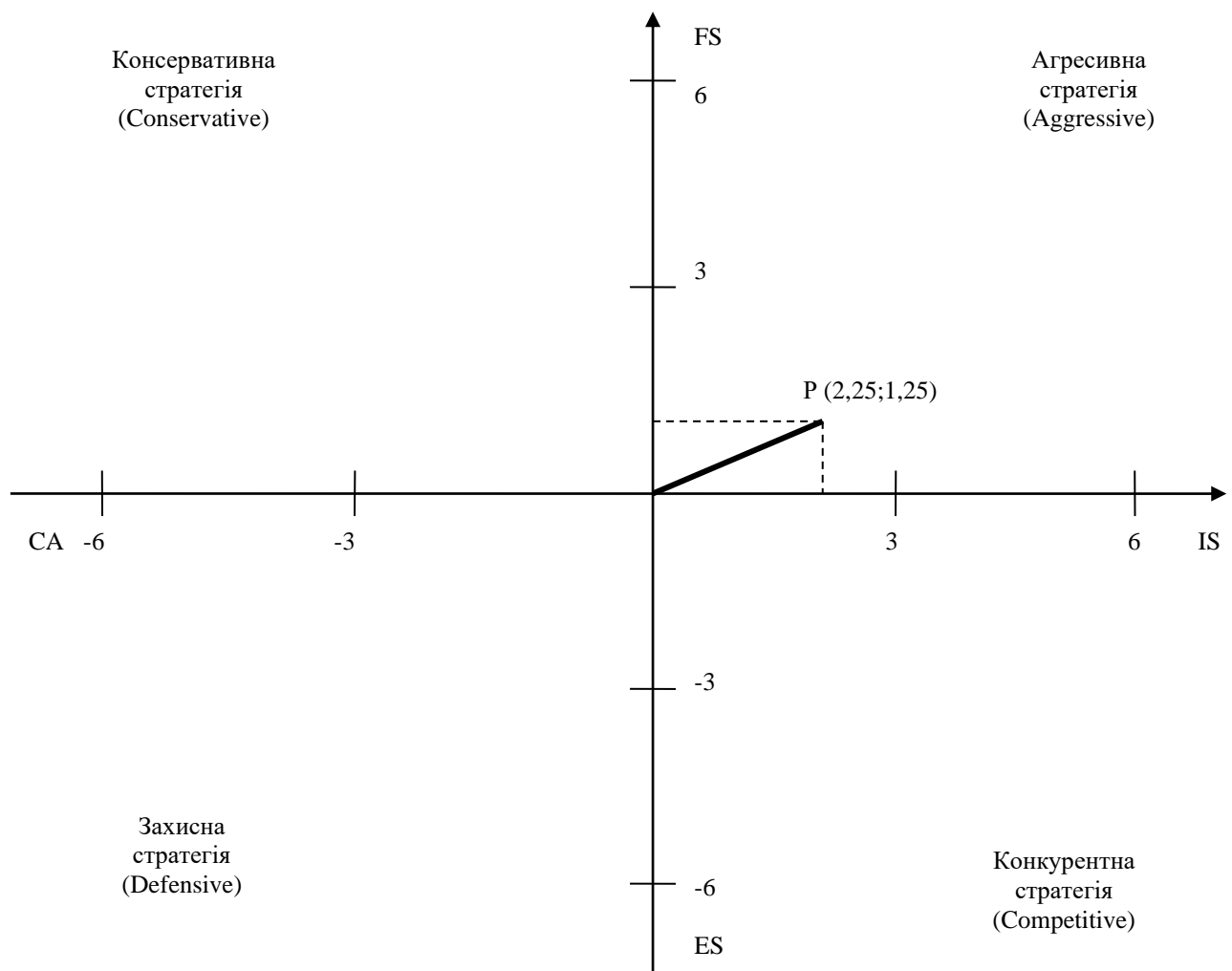


Рисунок 2.1 – Стратегічна позиція ТОВ «ТМК» за методом SPACE

Керівництву ТОВ «ТМК» необхідно спрямувати зусилля на: розроблення стратегії проникнення на ринок та розвитку ринку, що передбачає розширення виробництва та збуту, випуск нової продукції, освоєння нових сегментів ринку, інтеграцію з іншими компаніями тощо.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз техніко-економічних показників свідчить про те, що ТОВ «ТМК» стабільно розвивається: рентабельність основної діяльності зросла з 5,98% у 2015 році до 7,30% у 2019 році; постійно знижувались витрати на 1 грн. чистого доходу з 0,74 до 0,64 у 2015-2018 рр., окрім 2019 року, у якому цей показник зріс до 0,82; фондівдача у 2016 році порівняно з 2015 роком

зменшилась на 2,9%, а пізніше зростала, особливо у 2019 році, у якому цей показник зріс на 7,22 % і досяг 24,17 грн.

5. Загальна сума активів за 2015-2019 рр. зросла в 4,4 рази з 4412 тис. грн до 19483 тис. грн. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного збільшення оборотних активів. Абсолютна величина збільшення оборотних активах у 2016 і 2017 рр. на 4311 тис. грн і 4792 тис. грн, що склало відповідно 97,71% і 54,94% до попереднього періоду. У той же час, у 2015-2018 роках збільшилася вартість основних засобів підприємства (в абсолютному вимірі – на 1168 тис. грн). Це відбулось внаслідок купівлі обладнання для переоснащення виробництва.

6. Аналіз пасивів підприємства засвідчив, що зобов'язання підприємства збільшилися з 258 тис. грн у 2015 р. до 12129 тис. грн у 2019 році. Це відбулося внаслідок значного зростання довгострокових зобов'язань за товари і послуги, особливо у 2018 році на 1345 тис. грн (459,04%). Тобто, підприємство невчасно розраховується з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи та отримані послуги. Слід відзначити, що динаміка зміни зобов'язань має позитивну тенденцію – у відсотках вона зменшилась з 1539,15% у 2016 році порівняно з 2015 до 5,73% у 2019 році порівняно з 2018 роком.

На підставі проведеного аналізу зроблено висновок про те, що підприємству слід ретельно аналізувати структуру видатків, налагодити більш стабільні зв'язки з постачальниками і споживачами, а також посилити контроль за витратами, запобігаючи нецільовому витрачання ресурсів.

7. Аналіз основних показників фінансової стійкості свідчить про те, що підприємство є фінансово нестійким, адже більшість з них не відповідають нормативним значенням.

Динаміка показників ліквідності є позитивною. Проте досліджуваному підприємству слід вжити заходів щодо зменшення короткострокової заборгованості, щоб підвищити ліквідність підприємства і його фінансову стійкість.

8. Встановлено, що рентабельність операційної діяльності підприємства у звітних 2015-2019 роках зростає з 0,045 до 0,06, що позитивно характеризує прибутковість операційної діяльності, але має досить низькі значення. Дані розрахунків свідчать про те, що значення показника рентабельності основного капіталу у 2015-2019 рр. негативно характеризує тенденції прибутковості підприємства. Значення показника рентабельності власного капіталу у 2015-2019 роках нестабільні, але в 2019 році зросло і досягло найвищого значення за весь досліджуваний період. Щодо показника період окупності власного капіталу у 2015-2019 рр., то він є нестабільним, однак має тенденцію до спадання.

9. Як свідчать результати стратегічного позиціонування, отриманих за допомогою методу SPACE, ТОВ «ТМК» повинно дотримуватися агресивної стратегії. Компанія має сильну конкурентну позицію на ринку зі швидким зростанням, повинна використовувати свої внутрішні сильні сторони. Керівництву ТОВ «ТМК» необхідно спрямувати зусилля на: розроблення стратегії проникнення на ринок та розвитку ринку, що передбачає розширення виробництва та збуту, випуск нової продукції, освоєння нових сегментів ринку, інтеграцію з іншими компаніями тощо.

РОЗДІЛ 3

СИСТЕМА АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТЕРНОПІЛЬСЬКА МЕТАЛООБРОБНА КОМПАНІЯ» ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1 Визначення ймовірності виникнення банкрутства ТОВ «Тернопільська металообробна компанія»

Кушнір Н.Б., Войтович Д.С. [25] вважають, що «діагностика та аналіз кризи на підприємстві залежить від фази прояву кризи. На передкризовому етапі здійснюється базовий (фундаментальний) аналіз можливості виникнення кризових явищ, що включає використання моделей та показників ймовірності банкрутства (метод Альтмана, метод Бівера, модель Аароні-Джонса-Сворі та ін.)».

Одним із найпопулярніших за кордоном методів для оцінювання ймовірності банкрутства є «Z – показник» Альтмана (п'ятифакторна модель).

«Z – показник» розраховують за формулою [54]:

$$Z = 1,2X_1 + 1,4X_2 + 3,3X_3 + 0,6X_4 + 0,999X_5, \quad (3.1)$$

де X_1 – частка власних оборотних коштів в активах (власний оборотний капітал / валюту балансу);

X_2 – рентабельність активів за нерозподіленим прибутком (чистий прибуток (збиток) / валюту балансу);

X_3 – рентабельність активів за прибутком до виплати процентів (прибуток до виплати процентів / валюту балансу);

X_4 – коефіцієнт покриття поточних зобов'язань власним капіталом (власний капітал (ринкова вартість) / поточні зобов'язання);

X_5 – оборотність активів (дохід від реалізації / валюту балансу).

Хоча модель Альтмана піддають критиці, її можна застосовувати для визначення фінансової стійкості підприємств і передбачення кризових явищ.

Встановимо ймовірність загрози банкрутства для даного підприємства (табл. 3.1), використовуючи дані фінансової звітності компанії (додаток И).

Таблиця 3.1 – Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «ТМК» за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана

Показник	Методика розрахунку [54]	Роки				
		2015	2016	2017	2018	2019
X1	(ф. 1, р. 1195 – р. 1695) / ф. 1, р. 1300	0,83	0,47	0,36	0,3	0,35
X2	ф. 2, р. 2350 (2355) / ф. 1, р. 1300	0,1	0,07	0,06	0,05	0,08
X3	ф. 2, р. 2290 (2295) / ф. 1, р. 1300	0,1	0,07	0,06	0,07	0,09
X4	ф. 1, р. 1495 / (ф. 1, р. 1595 + р. 1695)	18,34	1,29	0,8	0,65	0,43
X5	ф. 2, р. 2000 / ф. 1, р. 1300	2,18	1,55	1,35	1,56	1,53
Z-показник		14,65	3,29	2,54	2,61	2,62

Джерело: власні розрахунки автора

Розрахуємо «Z-показник» для ТОВ «ТМК» за період 2015-2019 рр.:

$$Z_{2015} = (1,2 \times 0,83) + (1,4 \times 0,1) + (3,3 \times 0,1) + (0,6 \times 18,34) + (0,999 \times 2,18) = 14,65$$

$$Z_{2016} = (1,2 \times 0,47) + (1,4 \times 0,07) + (3,3 \times 0,07) + (0,6 \times 1,29) + (0,999 \times 1,55) = 3,29$$

$$Z_{2017} = (1,2 \times 0,36) + (1,4 \times 0,06) + (3,3 \times 0,06) + (0,6 \times 0,8) + (0,999 \times 1,35) = 2,54$$

$$Z_{2018} = (1,2 \times 0,3) + (1,4 \times 0,05) + (3,3 \times 0,07) + (0,6 \times 0,65) + (0,999 \times 1,56) = 2,61$$

$$Z_{2019} = (1,2 \times 0,35) + (1,4 \times 0,08) + (3,3 \times 0,09) + (0,6 \times 0,43) + (0,999 \times 1,53) = 2,62$$

Проаналізувати отримані значення Z-показника можемо, використовуючи дані таблиці 3.2.

Результати проведених розрахунків за п'ятифакторною моделлю Альтмана свідчать про те, що ймовірність банкрутства ТОВ «ТМК» є низькою, адже значення Z-показника для усіх досліджуваних років, крім 2017, є рівним або більшим 2,61. Діяльність підприємства є прибутковою, а рівень фінансового потенціалу компанії – середнім.

Таблиця 3.2 – Інтерпретація результатів прогнозування ймовірності банкрутства за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана

Розраховані значення критерію (індексу)	Ймовірність банкрутства
1,8	Дуже висока
1,81 - 2,6	Висока
2,61 - 2,9	Низька
2,91 - 3,0	Дуже низька

Джерело: [54]

Найбільш поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка [54]. Крім того, що у моделі О. Терещенка враховано сучасну міжнародну практику, її розроблено за допомогою використання вітчизняних статистичних даних [13, с. 12].

Модель Терещенка має вигляд [54]:

$$Z = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6, \quad (3.2)$$

де x_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

x_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

x_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

x_4 – відношення прибутку до виручки;

x_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

x_6 – відношення виручки до основного капіталу.

Встановимо ймовірність загрози банкрутства для ТОВ «ТМК», заповнивши таблицю 3.3 (дані фінансової звітності компанії подано у додатку И).

Розрахуємо значення показника Z за період 2015-2019 рр.:

$$Z_{2015} = (1,5 \times 42,18) + (0,08 \times 19,34) + (10 \times 0,097) + (5 \times 0,05) + (0,3 \times 0,33) + (0,1 \times 2,18) = 66,35$$

$$Z_{2016} = (1,5 \times 3,56) + (0,08 \times 0,23) + (10 \times 0,07) + (5 \times 0,05) + (0,3 \times 0,36) + (0,1 \times 1,55) = 6,57$$

$$Z_{2017} = (1,5 \times 2,43) + (0,08 \times 1,8) + (10 \times 0,06) + (5 \times 0,05) + (0,3 \times 0,57) + (0,1 \times 1,35) = 4,85$$

$$Z_{2018} = (1,5 \times 2,59) + (0,08 \times 1,65) + (10 \times 0,05) + (5 \times 0,03) + (0,3 \times 0,54) + (0,1 \times 1,56) = 4,99$$

$$Z_{2019} = (1,5 \times 2,68) + (0,08 \times 1,75) + (10 \times 0,08) + (5 \times 0,05) + (0,3 \times 0,54) + (0,1 \times 1,53) = 5,53$$

Таблиця 3.3 – Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «ТМК» за моделлю О. Терещенка

Показник	Методика розрахунку [54]	Роки				
		2015	2016	2017	2018	2019
X1	р. 2000 (ф. 2) / р. 1695 (ф. 1)	42,18	3,56	2,43	2,59	2,68
X2	р. 1900 (ф. 1) / р. 1695 (ф. 1)	19,34	0,23	1,8	1,65	1,75
X3	р. 2350 (ф. 2) / р. 1900 (ф. 1)	0,097	0,07	0,06	0,05	0,08
X4	р. 2350 (ф. 2) / р. 2000 (ф. 2)	0,05	0,05	0,05	0,03	0,05
X5	р. 1100 (ф. 1) / р. 2000 (ф. 2)	0,33	0,36	0,57	0,54	0,54
X6	р. 2000 (ф. 2) / р. 1900 (ф. 1)	2,18	1,55	1,35	1,56	1,53
Z		66,35	6,57	4,85	4,99	5,53

Джерело: власні розрахунки автора

Для налізу отриманих результатів необхідно скористатися шкалою визначення стану підприємства за моделлю О.Терещенка, яку подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Шкала визначення стану підприємства за моделлю О.Терещенка

Граничне значення коефіцієнта	Стан підприємства
$0 < Z < 1$	Існує загроза банкрутства
$1 < Z < 2$	Фінансова стійкість порушена
$Z > 2$	Банкрутство не загрожує

Джерело: [54]

Оскільки отримані значення для кожного з аналізованих років Z є більшими, ніж 2, то даному підприємству банкрутство не загрожує, а рівень

фінансового потенціалу компанії є високим. Останній визначає успішність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість; його оцінювання дає змогу виявити резерви стабілізації фінансових ресурсів та прискорити темпи фінансового розвитку й економічного добробуту підприємства загалом.

3.2 Розрахунок економічного ефекту від реалізації проєкту щодо розширення асортименту продукції ТОВ «Тернопільська металообробна компанія»

Здійснений аналіз фінансового стану підприємства за п'ять останніх роки засвідчив низький рівень ймовірності його банкрутства, проте керівництву ТОВ «ТМК» необхідно використовувати сформовану систему антикризового управління на постійно діючій основі.

У даному контексті варто відзначити, що інноваційна діяльність як підґрунтя антикризового управління (рис. 3.1), є ефективним засобом попередження кризи або виходу з неї.

Беручи до уваги викладене вище та результати здійсненого у розділі 2 даної роботи стратегічного аналізу діяльності ТОВ «ТМК», а також те, що підтримка інвестування у виробничі процеси [39, с. 308] є одним із заходів антикризового управління для недопущення настання кризової ситуації, пропонуємо досліджуваному підприємству проєкт щодо розширення асортименту його продукції за рахунок виробництва металеві частини світильників, результатом якого стане заміна світильників із ртутними лампами на світлодіодні в системі вуличного освітлення міста.

ТОВ «ТМК» має виробничі потужності, необхідне обладнання, матеріальні ресурси, рівень кваліфікації персоналу для виробництва металеві частини світильників, які зможуть замінити на більш прогресивне «розумне» вуличне освітлення міст.

В Україні працюють декілька великих компаній, які спеціалізуються на випуску світлотехнічної продукції на базі прогресивних LED-ламп, зокрема, в

м. Тернополі це – ТОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» і ТОВ «Шредер», а також ряд дистриб'юторів зарубіжних компаній.

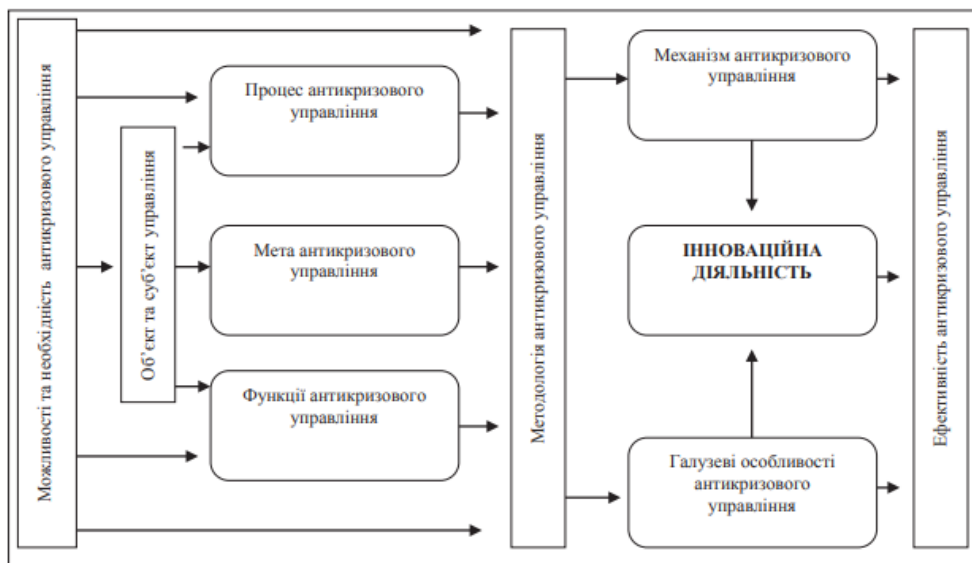


Рисунок 3.1 – Місце інноваційної діяльності з системі антикризового фінансового управління

Джерело: [34, с. 143]

Світильники вуличного освітлення складаються з монтажного металевого тримача, металевого корпусу, апаратури керування та лампи. ТОВ «ТМК» може виготовляти металеві елементи в кооперації з виробниками світлотехнічних складових, або закуповувати ці складові і здійснювати складальні операції на власних незадіяних площах. Така спеціалізація забезпечить підприємству розширення асортименту затребуваної на ринку продукції, а партнерам – зниження собівартості за рахунок скорочення технологічного процесу, вивільнення робітників, задіяних на операціях штампування, фарбування та у гальванічному цеху. Крім того, у них з'явиться можливість зосередитись на розширенні асортименту власне світлотехнічної продукції. У собівартості пропонованих світильників вуличного освітлення без додаткових функцій частка металевих елементів складає орієнтовно третину.

На сьогоднішній день в переважній більшості міст України використовують натрієві або ртутні лампи, наприклад, типу ГКУ16 з корпусом-

відбивачем, виготовленим з алюмінію високої чистоти, внутрішня поверхня якого виконується з аноднооксидним покриттям, зовнішня – пофарбована атмосферостійкою емаллю, джерело світла – газорозрядні лампи типу HPL 80. Такі світильники є морально застарілими, частково непрацюючими, потребують постійного виїзду ремонтних бригад для заміни ламп та вимагають спеціальних умов їх утилізації.

В умовах постійного зростання цін на електроенергію питання енергоощадності є надзвичайно актуальним, оскільки третина видатків у структурі житлово-комунального господарства міста витрачається на вуличне освітлення. Знизити їх можна шляхом використання сучасних smart технологій на основі світлодіодних світильників, додатково оснащених датчиками руху, контролерами, з підключенням до мережі автоматизованого регулювання, в т.ч. дистанційного, за допомогою гаджетів чи програмованих інтелектуальних систем. При цьому здійснюється віддалений моніторинг несправності «розумних» світильників, оптимізуються маршрути проведення ремонтів, знижуються витрати на обслуговування.

До переваг таких світильників відноситься можливість мінімізації витрат електроенергії не тільки за рахунок зниження потужності LED ламп, а й реагування системи на зміну часу доби, тривалості світлового дня тощо, вони мають захист від «стрибків» напруги в мережі, в т.ч. від потрапляння блискавки.

Модульні smart системи регулюють інтенсивність світлового потоку, включають у себе точки доступу до Інтернету, камери відеоспостереження, не мають обмежень щодо кількості світлодіодів.

Всі ці додаткові опції можна встановлювати, виходячи із фінансових можливостей замовників, але заміна застарілих ліхтарів, які освітлюють вулиці протягом усієї ночі незалежно від ситуації, є вимогою часу.

На сьогодні для заміни вуличних світильників із газорозрядними лампами використовують ряд сучасних розробок, деякі приклади яких подано на рисунку 3.2.

	
<p>ГКУ16У, 70 Вт, Україна, 15000 год, 3275 грн</p>	<p>IP65 4200K ORLANDO-50, 50 Вт, Туреччина, 30000 год, 703 грн</p>
	
<p>ДКУ 40 У 60-001, 60 Вт, Україна, Тернопіль, 50000 год, 5111 грн</p>	<p>ДКУ-ЛАЙТ LEXSTAR 50 Вт, Україна, Київ, 50000 год, 1320 грн</p>
	<p>ROSA ISKRA LED, 30 Вт, Польща, 50000 год, 6935 грн</p>

Рисунок 3.2 – Світлодіодні вуличні світильники

Джерело: розроблено автором на основі інформації із офіційних сайтів виробників та дистриб'юторів

Корпуси всіх вуличних світильників, поданих на рисунку 3.4, виготовлені з алюмінієвого сплаву, а світильника ДКУ-ЛАЙТ LEXSTAR – з анодованого алюмінію.

Геометричну форму та захист від зовнішніх атмосферних впливів будь-якого з них можна забезпечити, використовуючи наявне у ТОВ «ТМК» обладнання – штапові преси, зварювальні агрегати, трубовозгинальний верстат

(Німеччина), при використанні якого на трубах відсутні гофроподібні складки в місцях згинання металу.

Подвійне прокатування на корпусі забезпечує герметичність виробу і естетичний вигляд. Фарбування корпусу можна проводити методом електростатичного напилення в полі високої напруги термостійкими емалями з антикорозійними добавками на напівавтоматичній фарбувальній лінії з сушильною камерою.

З точки зору матеріаломісткості, реалізації найпростішої механічної обробки – згинання алюмінієвої труби на трубозгинальному верстаті для виготовлення металевих корпусу і тримача за одну технологічну операцію, ТОВ «ТМК» доцільно виготовляти металеву частину до вуличного світильника, аналогічного ROSA ISKRA LED виробництва Республіки Польщі, вдосконаливши його конструкцію з врахуванням можливостей наявного обладнання. Орієнтовна собівартість виготовлення корпусу-тримача складає 580 грн. Вартість аналога – світильника ROSA ISKRA LED – 6935 грн, частка вартості металевих тримача і корпусу приблизно 1/3, тобто, за умови досягнення ціни металевих частин вуличного світильника менше 2312 грн і отримання економічного ефекту від реалізації інноваційного проєкту, ТОВ «ТМК» буде вигідно брати у ньому участь.

Здійснимо розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованого проєкту щодо розширення асортименту продукції досліджуваного підприємства за рахунок виготовлення металевих частин світильника для заміни світильників із ртутними лампами на світлодіодні.

Фактичне споживання енергоносіїв протягом останніх років залишається майже незмінним, проте витрати на оплату спожитої електроенергії зростають з року в рік. Основною причиною зростання витрат є збільшення вартості електроенергії і тарифи продовжуватимуть зростати.

Як аналог для розрахунків приймемо світильник ROSA ISKRA LED (виробник – Республіка Польща).

Беручи до уваги його високу вартість (6935 грн.), термін неперервної роботи більше 50 тис. годин та доцільність встановлення на вулицях міста з використанням існуючих конструкцій для кріплення ламп зовнішнього освітлення, розрахунок проводимо з врахуванням терміну експлуатації до 15 тис. годин (близько 5 років) і кількості встановлення світильників ГКУ16 У в 2018 році в місті Тернополі – 1695 шт.

Результати обчислення витрат на електроспоживання освітлювального обладнання подано у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Витрати на електроспоживання освітлювального обладнання*

Тип і потужність лампи	Кількість (шт.)	Фактична потужність (кВт), $P_{\text{факт.}}$	Фактичне споживання електроенергії за рік (тис.кВт.год.), $E_{\text{ф}}$	Фактична вартість спожитої електроенергії, (тис. грн), $V_{\text{ф}}^{**}$
ГКУ16 У, 70 Вт	1695	118,65	360,7	645,65
ROSA ISKRA LED, 30 Вт	1695	50,85	154,58	276,7

*Розрахунок здійснюємо для ламп ГКУ16 У, які широко використовують у якості вуличних світильників.

**Тариф за електроенергію для промислових споживачів на 01.06 2020 р.– 1,79 грн/кВт.год з ПДВ.

Фактичне споживання електроенергії ($E_{\text{ф}}$) розраховують за формулою:

$$E_{\text{ф.}} = T_{\text{сер.}} \times P_{\text{факт.}}, \quad (3.3)$$

де $T_{\text{сер.}} = 3040$ год. – середній час роботи зовнішнього освітлення за рік;

$P_{\text{факт.}}$ – фактична потужність, кВт.

1. Річна економія електроенергії ($E_{\text{р}}$) від заміни світильників складе:

$$E_{\text{р}} = 360,7 - 154,58 = 206,12 \text{ тис. кВт год. на суму } 368,95 \text{ тис. грн.}$$

2. Фактичні експлуатаційні витрати існуючого освітлювального обладнання за рік складаються з:

а) вартості ламп;

б) експлуатаційних витрат – згідно з тарифами на утримання мережі зовнішнього освітлення міста річні витрати на 1000 світильників складають 24000 грн.

Результати розрахунку вартості існуючого та пропонованого освітлювального обладнання подано у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Вартість існуючого та пропонованого освітлювального обладнання

Тип лампи і потужність	Кількість (шт.)	Термін служби (год.)	Вартість 1 шт. (грн)	Загальна вартість світильників (тис. грн)
ГКУ16 У, 70 Вт	1695	15000	3335	5652,83
Аналог ROSA ISKRA LED, 30 Вт	1695	50000	6935	11754,83

Витрати на утримання 1695 світильників за рік складають:

$$V_y = 24000 \times 1695 : 1000 \times 1,3 = 52,88 \text{ тис. грн,}$$

де $K = 1,3$ – коефіцієнт урахування мінімального підвищення цін, що прогнозується протягом року експлуатації.

в) Загальні річні експлуатаційні витрати ($V_{\text{ре заг}}$) на утримання зовнішнього освітлення міста при експлуатації існуючих світильників дорівнюють:

$$V_{\text{ре заг}} = V_{\text{ф}} + V_y \quad (3.4)$$

$$V_{\text{ре заг}} = 645,65 + 52,88 = 698,53 \text{ тис. грн.}$$

3. Витрати на реалізацію проекту по впровадженню аналога світильника ROSA ISKRA LED містять:

- а) вартість світильників (V_c) 11754,83 тис. грн;
б) демонтаж ($V_{дм}$) існуючих та встановлення нових світильників з розрахунку 300 грн на 1 світильник:

$$V_{дм} = 1695 \times 300 = 508,5 \text{ тис. грн.}$$

Загальна вартість реалізації проєкту ($V_{р пр}$) дорівнює сумі вартості світильників та вартості робіт по демонтажу старих та монтажу нових світильників з врахуванням ставки дисконту 25 %:

$$V_{р пр} = 1,25 \times (V_c + V_{дм}) \quad (3.5)$$

$$V_{р пр} = 1,25 \times (11754,83 + 508,5) = 15329,16 \text{ тис. грн.}$$

4. Термін окупності проєкту ($T_{ок}$):

$$T_{ок} = V_{р пр} : (V_{існ.св} + E), \quad (3.6)$$

де $V_{р пр} = 15329,16$ тис. грн. – загальна вартість реалізації проєкту;

$V_{існ.св}$ – вартість ламп для існуючих світильників, за час експлуатації пропонувананих світильників їх потрібно замінити двічі:

$$V_{існ.св} = 1695 \times 880 \times 2 = 2983,2 \text{ тис. грн.}$$

$E = 1067,48$ тис. грн. – річна економія від заміни світильників (сума річних експлуатаційних витрат – 698,53 тис. грн та вартості заощадженої електроенергії – 368,95 тис. грн).

Тоді

$$T_{ок} = 15329,16 : (2983,2 + 1067,48) = 3,78 \text{ роки.}$$

У зв'язку з подовженим терміном роботи ламп на рівні 50000 годин (16,45 років) експлуатаційні витрати, починаючи з першого року експлуатації виконаного проєкту, будуть зведені тільки до об'їзду та виконання дрібного ремонту.

5. Розрахунок економії коштів від заміни світильників.

Загальну економію від заміни світильників ГКУ16 У на аналог ROSA ISKRA LED 1 розраховано на час експлуатації 50000 год:

а) з врахуванням терміну експлуатації світильників $50000:15000 = 3.33$, необхідна кількість світильників (K_c) ГКУ16 У на цей період:

$$K_c = 1695 \times 3.33 = 5644,35 \text{ шт.}$$

З врахуванням 1695 шт. встановлених світильників, їх потрібно було б закупити $5644,35 - 1695 = 3949,35$ шт.

б) їх загальна вартість (без врахування інфляційних процесів і ставки дисконту), $V_{\text{св заг}}$:

$$V_{\text{св заг}} = 3949,35 \times 3335 = 13171,08 \text{ тис. грн.}$$

в) загальні річні експлуатаційні витрати ($V_{\text{ре заг}}$) на утримання зовнішнього освітлення міста за час, якби заміна не відбулась (без врахування інфляційних процесів і ставки дисконту):

$$V_{\text{ре заг}} = (50000 - 15000) : 3040 \times 698,53 = 8040,08 \text{ тис. грн.}$$

г) Загальна економія ($E_{\text{заг}}$) від реалізації проєкту:

$$E_{\text{заг}} = 13171,08 + 8040,08 - 15329,16 = 5882 \text{ тис. грн.}$$

Загальна річна економія ($E_{\text{р заг}}$) від заміни світильників ГКУ16 У на аналог ROSA ISKRA LED складає:

$$E_{\text{р заг}} = 5882 : 16,45 = 357,57 \text{ тис. грн.}$$

Загальна річна економія на 1 світильник складає:

$$E_{p \text{ заг}} = 357,57 \text{ тис. грн} : 1695 = 210,96 \text{ грн.}$$

Отже, здійснені розрахунки економічної ефективності заміни світильників ГКУ16 У на аналог ROSA ISKRA LED у системі вуличного освітлення міста свідчать про його доцільність, а ТОВ «ТМК» варто розширити асортимент продукції за рахунок виготовлення металевої частини до цих світильників-аналогів.

Таким чином, сформована система антикризового управління ТОВ «ТМК» містить усі необхідні підсистеми та елементи, ідентифіковані у розділі 1. Використання цієї системи на постійно діючій основі дасть можливість досліджуваному підприємству передбачати, попереджати та знижувати ймовірність виникнення фінансової кризи, утримувати стабільне становище на ринку та забезпечити успішний розвиток компанії в умовах несприятливого впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.

Висновки до розділу 3

1. Результати здійснених розрахунків за п'ятифакторною моделлю Альтмана свідчать про те, що ймовірність банкрутства ТОВ «ТМК» є низькою, адже значення Z-показника для усіх досліджуваних років, крім 2017, є рівним або більшим 2,61. Діяльність підприємства є прибутковою, проте фінансова стійкість багато в чому залежить від змін, як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі. Рівень фінансового потенціалу компанії є середнім.

2. За моделлю О. Терещенка встановлено, що, оскільки отримані значення для кожного з аналізованих років Z є більшими, ніж 2, то даному підприємству банкрутство не загрожує, а рівень фінансового потенціалу компанії є високим.

3. Завдяки реалізації проекту щодо розширення асортименту продукції досліджуваного підприємства за рахунок виготовлення металевої частини

світильника для заміни світильників із ртутними лампами на світодіодні в системі вуличного освітлення міста, очікується:

– значний соціальний ефект щодо реалізації концепції «розумного» міста, зокрема «розумного» освітлення, впровадження якого дасть змогу отримати енергоощадне освітлення міських вулиць тощо;

– зменшення видатків на експлуатацію, ремонт та обслуговування приладів вуличного освітлення завдяки високій якості запропонованого типу світильників із металевим корпусом, виготовленим досліджуваним підприємством.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1 Організація служби охорони праці на ТОВ «Тернопільська металообробна компанія»

Порядок створення та організації роботи структурних підрозділів з охорони праці місцевих органів виконавчої влади визначається відповідно до статті 34 Закону України «Про охорону праці».

Директор та інженер з охорони праці розробляють і затверджують Положення про службу охорони праці відповідно до статті 36 Закону України «Про охорону праці».

На ТОВ «Тернопільська металообробна компанія» створено службу охорони праці, яка підпорядковується безпосередньо директору. Керівники та спеціалісти служби охорони праці повинні відповідати кваліфікаційним вимогам, які є загальними для всіх видів економічної діяльності затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики від 16 лютого 1998 року № 24.

Розроблені та затверджені наказом №17А від 15.03.2013 такі Положення:

1. Положення про службу охорони праці.
2. Положення про систему управління охороною праці.
3. Положення про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці.

Працівники служби охорони праці підприємства в своїй діяльності керуються законодавством України, нормативно-правовими актами з охорони праці, що діють в межах підприємства.

Підприємство забезпечене матеріально-технічною базою та нормативно-правовими актами з охорони праці. На все обладнання, яке знаходиться в експлуатації на підприємстві є експлуатаційна документація.

Організаційно-технічне і оперативне керівництво роботою по створенню

здорових і безпечних умов праці по підприємству покладено на інженера з охорони праці, який є також відповідальним за проведення вступного інструктажу з охорони праці із працівниками.

З працівниками згідно встановлених термінів проводяться інструктажі з питань охорони праці (вступний, первинний, повторний).

Відповідальними за охорону праці, безпечне виконання робіт, безпечний стан обладнання, машин, механізмів, будівель; проведення інструктажів з охорони праці на робочому місці (первинного, повторного, позапланового); організацію і безпечне проведення зварювальних робіт, зберігання балонів із стиснутим та зрідженим газом; справний стан та безпечну експлуатацію посудин, що працюють під тиском, призначено: по виробничому комплексу №1 – начальника виробництва, по виробничому комплексу №2 – заступника директора по виробництву.

У відповідності з вимогами «Правил безпечної експлуатації електроустановок споживачів» відповідальним за справний стан і безпечну експлуатації електрогосподарства призначено головного енергетика.

На підприємстві усі працівники згідно норм забезпечені спецодягом, спецвзуттям, засобами індивідуального і колективного захисту.

4.2. Фінансування заходів охорони праці на ТОВ «Тернопільська металообробна компанія» та вимоги до виконання робіт підвищеної небезпеки

З метою ефективності проведення заходів з охорони праці на досліджуваному підприємстві, наведемо у таблиці 4.1 розрахунок фінансування заходів з охорони праці. На ці заходи передбачено щорічне виділення 0,5 % від суми реалізованої продукції у відповідності до ст. 19 Закону України «Про охорону праці».

Таблиця 4.1 – Фінансування заходів охорони праці на ТОВ «Тернопільська металообробна компанія» у 2015-2019 рр.

Сума фінансування 0,5%, тис. грн					Абсолютне відхилення, тис. грн			
2015	2016	2017	2018	2019	2016-2015	2017-2016	2018-2017	2019-2018
544,5	751,9	992,5	1482,7	1624,2	207,4	240,6	490,2	141,5

Джерело: Звіт про фінансові результати [Додаток II]

Досліджуючи обсяги фінансування заходів з охорони праці на підприємстві упродовж аналізованого періоду, необхідно відзначити постійне збільшення загального обсягу фінансування, а найбільше зростання (на 490,2 тис. грн) відбулося у 2018 році.

На ТОВ «ТМК» виконуються такі роботи підвищеної небезпеки:

- зберігання балонів із стисненими, зрідженими газами;
- зварювальні роботи.

Виробничі приміщення, де виконуються зварювальні роботи, повинні бути забезпечені первинними засобами пожежогасіння й пожежним інвентарем. У місцях провадження робіт з використанням труб з полімерних матеріалів, а також поруч із місцями їхнього складування, заборонено розводити вогонь, робити електро- і газозварювальні роботи й зберігати легкозаймисті речовини.

Прихоплювання та зварювання елементів металоконструкцій обладнання під тиском під час їх монтажу, ремонту, модифікації (реконструкції та модернізації), приварювання площадок, поручнів і засобів доступу до обладнання під тиском повинні виконувати зварники, які пройшли кваліфікаційні випробування (атестацію). Зварювальні роботи, що проводяться під час монтажу, ремонту, модифікації (реконструкції та модернізації) обладнання під тиском, мають виконуватися відповідно до вимог комплексу документів на технологічні процеси зварювання. Кожне обладнання під тиском повинно супроводжуватись експлуатаційною документацією. До журналу нагляду (паспорта) має прикладатися настанова (інструкція) з монтажу і

експлуатації, що містить вимоги до відновлення і контролю металу при монтажі і експлуатації в період розрахункового строку служби. Елементи обладнання під тиском, що не є поверхнями нагріву, в яких можливий нагрів стінок вище допустимої температури, повинні бути теплоізовані. Ділянки елементів обладнання під тиском, доступні для дотику обслуговувальним персоналом, повинні бути покриті тепловою ізоляцією, що забезпечує температуру зовнішньої поверхні не більше 43 °С за температури навколишнього середовища не більше 25 °С [40].

4.3 Забезпечення діяльності підприємства, пов'язаної з експлуатацією об'єктів підвищеної небезпеки

Важливим питанням є забезпечення належної діяльності, пов'язаної з експлуатацією об'єктів підвищеної небезпеки (далі – ОПН), захистом життя і здоров'я людей та довкілля від шкідливого впливу аварій на цих об'єктах шляхом запобігання їх виникненню, обмеження (локалізації) розвитку і ліквідації наслідків.

ОПН – це об'єкт, на якому використовуються, виготовляються, переробляються, зберігаються або транспортуються одна або кілька небезпечних речовин чи категорій речовин у кількості, що дорівнює або перевищує нормативно встановлені порогові маси, а також інші об'єкти як такі, що відповідно до закону є *реальною загрозою* виникнення надзвичайної ситуації техногенного та природного характеру.

На відміну від ОПН, потенційно небезпечних об'єкт (далі – ПНО) – це об'єкт, на якому можуть теж використовуватися або виготовляються, переробляються, зберігаються чи транспортуються небезпечні речовини, біологічні препарати, а також інші об'єкти, що *за певних обставин* можуть створити реальну загрозу виникнення аварії. Серед наявних на певній території ПНО шляхом проведення ідентифікації визначають ОПН.

Суб'єкт господарської діяльності, який експлуатує ОПН, зобов'язаний: вживати заходів, направлених на запобігання аваріям, обмеження і ліквідацію

їх наслідків та захист людей і довкілля від їх впливу; повідомляти про аварію, що сталася на ОПН, і заходи, вжиті для ліквідації її наслідків, органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування та населення; забезпечувати експлуатацію ОПН з додержанням мінімально можливого ризику. Суб'єкт господарської діяльності ідентифікує ОПН відповідно до кількості порогової маси небезпечних речовин. Нормативи порогової маси небезпечних речовин встановлюються Кабінетом Міністрів України.

Порогова маса небезпечних речовин – нормативно встановлена маса окремої небезпечної речовини або категорії небезпечних речовин чи сумарна маса небезпечних речовин різних категорій.

Під терміном «небезпечна речовина» розуміють хімічну, токсичну, вибухову, окислювальну, горючу речовину, біологічні агенти та речовини біологічного походження (біохімічні, мікробіологічні, біотехнологічні препарати, патогенні для людей і тварин мікроорганізми тощо), які становлять небезпеку для життя і здоров'я людей та довкілля, сукупність властивостей речовин і/або особливостей їх стану, внаслідок яких за певних обставин може створитися загроза життю і здоров'ю людей, довкіллю, матеріальним та культурним цінностям.

Для ідентифікації ОПН до небезпечних речовин за їх властивостями відносяться такі категорії речовин:

1) горючі (займисті) гази – гази, які утворюють у повітрі при нормальному тиску суміші, що сприяють поширенню полум'я в детонаційному чи дефлаграційному режимі або можуть горіти в повітрі в дифузійному режимі при витіканні струменем (факельне горіння);

2) горючі рідини – рідини, які можуть самозайматися, а також займатися за наявності джерела горіння і самостійно горіти після його видалення. Горючі рідини з температурою спалаху, що дорівнює або менша 61 °С у закритому тиглі або температурою спалаху, що дорівнює або менша 66 °С у відкритому тиглі, належать до легкозаймистих. Особливо небезпечними є легкозаймисті рідини, температура спалаху яких не перевищує 28 °С (згідно з ГОСТ 12.1.044-

89);

3) горючі рідини, перегріті під тиском, – горючі рідини згідно з ГОСТ 12.1.044-89, які знаходяться в апаратах, резервуарах або трубопроводах під тиском при температурі, що перевищує температуру кипіння при атмосферному тиску в 1,25 і більше разів;

4) вибухові речовини – рідкі або тверді речовини чи суміші речовин, які під впливом зовнішніх факторів здатні швидко змінювати свій хімічний склад, а цей процес само розповсюджуватися з виділенням великої кількості тепла і газоподібних продуктів (клас 1 згідно з ГОСТ 19433-88);

5) речовини-окисники – речовини 5 класу небезпеки (згідно з ГОСТ 19433-88);

6) високотоксичні та токсичні речовини – речовини, які мають властивості, зазначені в таблиці 4.2 (ГОСТ 12.1.007-76).

Таблиця 4.2 – Високотоксичні та токсичні речовини

Клас речовини	ГДК у повітрі робочої зони, міліграмів на 1 куб. метр	Середня смертельна доза (LD50) при потраплянні в шлунок, грамів на 1 кг ваги тіла	Середня смертельна доза (LD50) при впливі на шкіру, міліграмів на 1 кг ваги тіла	Середня смертельна концентрація (LD50) у повітрі міліграмів на 1 куб. метр	Дискримінуюча доза, міліграмів на 1 кг ваги тіла
Високотоксична	менш як 0,1	менш як 15	менш як 100	менш як 500	менш як 5
Токсична	0,1 - 1	15 - 150	100 - 500	500 - 5000	5

7) речовини, які становлять небезпеку для довкілля (високотоксичні для водних організмів) – речовини, які мають властивості, зазначені в таблиці 4.3, згідно з Конвенцією про трансграничний вплив промислових аварій (1992 рік); речовини, які можуть здійснювати тривалий негативний вплив на водне середовище.

Таблиця 4.3 – Властивості речовин, які становлять небезпеку для довкілля (високотоксичні для водних організмів)

Смертельна концентрація (LC ₅₀), при впливі на рибу протягом 96 годин, міліграмів на літр	Ефективна концентрація (EC ₅₀) при впливі на дафнії протягом 48 годин, міліграмів на 1 літр	Інгібуюча концентрація (IC ₅₀) при впливі на водорості протягом 72 годин, міліграмів на 1 літр
не більш як 10	не більш як 10	не більш як 10

Індивідуальними небезпечними речовинами є речовини та суміші речовин, для яких встановлено значення нормативів порогових мас, що відрізняються від значень нормативів порогових мас тих категорій, до яких ці речовини можна віднести за їх властивостями (нормативи порогових мас деяких індивідуальних небезпечних речовин наведено у додатку К, а небезпечних речовин за категоріями – у додатку Л).

Висновки до розділу 4

1. ТОВ «ТМК» у відповідності до чинного законодавства веде активну роботу із удосконалення умов охорони праці.

2. Важливим питанням є забезпечення належної діяльності, пов'язаної з експлуатацією об'єктів підвищеної небезпеки, захистом життя і здоров'я людей та довкілля від шкідливого впливу аварій на цих об'єктах шляхом запобігання їх виникненню, обмеження (локалізації) розвитку і ліквідації наслідків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основні теоретико-методологічні та прикладні результати дослідження дають змогу зробити наступні висновки, які полягають у вирішенні поставлених завдань:

1. Впровадження антикризового управління на підприємстві зумовлено необхідністю уникнення несприятливих наслідків кризи, або, по можливості, самої кризи. Встановлено, що антикризове управління розглядають у розрізі двох підходів: «вузького» – застосування певних методів, коли підприємство вже знаходиться у кризовому стані та «широкого» – управління під час кризи, а також попередження її настання.

2. Визначено мету, завдання, цілі, функції, принципи, методи, заходи (інструменти) системи антикризового управління підприємством, а також складові механізму антикризового управління підприємством.

3. Превентивне антикризове управління є тим інструментом, який дає змогу суб'єктам господарювання ефективно здійснювати діяльність, не зазнавати перебоїв у процесі діяльності, успішно нівелювати потенційні загрози в умовах динамічності та невизначеності середовища функціонування, зокрема, у період пандемії COVID-19.

4. Аналіз техніко-економічних показників свідчить про те, що ТОВ «ТМК» стабільно розвивається: рентабельність основної діяльності зросла з 5,98% у 2015 році до 7,30% у 2019 році; постійно знижувались витрати на 1 грн. чистого доходу з 0,74 до 0,64 у 2015-2018 рр., окрім 2019 року, у якому цей показник зріс до 0,82; фондвіддача у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 2,9%, а пізніше зростала, особливо у 2019 році, у якому цей показник зріс на 7,22 % і досяг 24,17 грн.

5. Загальна сума активів за 2015-2019 рр. зросла в 4,4 рази з 4412 тис. грн до 19483 тис. грн. Це збільшення відбулось переважно за рахунок значного збільшення оборотних активів. Абсолютна величина збільшення оборотних активів у 2016 і 2017 рр. на 4311 тис. грн і 4792 тис. грн, що склало відповідно 97,71% і 54,94% до попереднього періоду. У той же час, у 2015-2018 роках

збільшилася вартість основних засобів підприємства (в абсолютному вимірі – на 1168 тис. грн). Це відбулось внаслідок купівлі обладнання для переоснащення виробництва.

6. Аналіз пасивів підприємства засвідчив, що зобов'язання підприємства збільшилися з 258 тис. грн у 2015 р. до 12129 тис. грн у 2019 році. Це відбулося внаслідок значного зростання довгострокових зобов'язань за товари і послуги, особливо у 2018 році на 1345 тис. грн (459,04%). Тобто, підприємство невчасно розраховалося з постачальниками та підрядчиками за виконані роботи та отримані послуги. Слід відзначити, що динаміка зміни зобов'язань має позитивну тенденцію – у відсотках вона зменшилась з 1539,15% у 2016 році порівняно з 2015 до 5,73% у 2019 році порівняно з 2018 роком.

На підставі проведеного аналізу зроблено висновок про те, що підприємству слід ретельно аналізувати структуру видатків, налагодити більш стабільні зв'язки з постачальниками і споживачами, а також посилити контроль за витратами, запобігаючи нецільовому витрачання ресурсів.

7. Аналіз основних показників фінансової стійкості свідчить про те, що підприємство є фінансово нестійким, адже більшість з них не відповідають нормативним значенням.

Динаміка показників ліквідності є позитивною. Проте досліджуваному підприємству слід вжити заходів щодо зменшення короткострокової заборгованості, щоб підвищити ліквідність підприємства і його фінансову стійкість.

8. Встановлено, що рентабельність операційної діяльності підприємства у звітних 2015-2019 роках зросла з 0,045 до 0,06, що позитивно характеризує прибутковість операційної діяльності, але має досить низькі значення. Дані розрахунків свідчать про те, що значення показника рентабельності основного капіталу у 2015-2019 рр. негативно характеризує тенденції прибутковості підприємства. Значення показника рентабельності власного капіталу у 2015-2019 роках нестабільні, але в 2019 році зросло і досягло найвищого значення за весь досліджуваний період. Щодо показника період окупності власного

капіталу у 2015-2019 рр., то він є нестабільним, однак має тенденцію до спадання.

9. Як свідчать результати стратегічного позиціонування, отриманих за допомогою методу SPACE, ТОВ «ТМК» повинно дотримуватися агресивної стратегії. Галузь, у якій працює досліджуване підприємство, є привабливою. Компанія має сильну конкурентну позицію на ринку зі швидким зростанням, повинна використовувати свої внутрішні сильні сторони. Керівництву ТОВ «ТМК» необхідно спрямувати зусилля на: розроблення стратегії проникнення на ринок та розвитку ринку, що передбачає розширення виробництва та збуту, випуск нової продукції, освоєння нових сегментів ринку, інтеграцію з іншими компаніями тощо.

10. Результати здійснених розрахунків за п'ятифакторною моделлю Альтмана дають змогу зробити висновок про те, що ймовірність банкрутства ТОВ «ТМК» є низькою, адже значення Z-показника для усіх досліджуваних років, крім 2017, є рівним або більшим 2,61. Діяльність підприємства є прибутковою, а рівень фінансового потенціалу компанії – середнім.

11. За моделлю О. Терещенка встановлено, що, оскільки отримані значення для кожного з аналізованих років Z є більшими, ніж 2, то даному підприємству банкрутство не загрожує, а рівень фінансового потенціалу компанії є високим.

12. Завдяки реалізації проекту щодо розширення асортименту продукції досліджуваного підприємства за рахунок виготовлення металевої частини світильника для заміни світильників із ртутними лампами на світлодіодні в системі вуличного освітлення міста, очікується:

- значний соціальний ефект щодо реалізації концепції «розумного» міста, зокрема «розумного» освітлення, впровадження якого дасть змогу отримати енергоощадне освітлення міських вулиць тощо;

- зменшення видатків на експлуатацію, ремонт та обслуговування приладів вуличного освітлення завдяки високій якості запропонованого типу

світильників із металевим корпусом, виготовленим досліджуваним підприємством.

13. Сформована система антикризового управління ТОВ «ТМК» містить усі необхідні підсистеми та елементи, використання яких на постійно діючій основі сприятиме передбаченню, попередженню та зниженню ймовірності виникнення фінансової кризи, утриманню стабільного становища та успішному розвитку компанії в умовах несприятливого впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ.

14. ТОВ «ТМК» у відповідності до чинного законодавства веде активну роботу із удосконалення умов охорони праці.

15. Важливим питанням є забезпечення належної діяльності, пов'язаної з експлуатацією об'єктів підвищеної небезпеки, захистом життя і здоров'я людей та довкілля від шкідливого впливу аварій на цих об'єктах шляхом запобігання їх виникненню, обмеження (локалізації) розвитку і ліквідації наслідків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондар-Підгурська О. В. Інноваційна активність промисловості в умовах глобальної кризи. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. Харків. 2013. № 2/2(10). С. 18-22.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2003. 504 с.
3. Васильєва Т. А., Афанасьєва О. Б. Порівняльний аналіз антикризового та традиційного менеджменту. *Інноваційна економіка*, № 1. 2011. С. 6–10.
4. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2014. № 3(42). С. 54–61.
5. Воронкова Т. Є., Гришук К. В. Формування системи антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економіка та держава*. № 5. 2017. С. 82–84.
6. Воронкова Т.Є. Система антикризового управління підприємством. *НТІ*, №3. 2015. С. 17–25.
7. Глебова А.О., Конзерська Т.О. Формування системи антикризового управління на підприємстві. *Молодий вчений*. 2015. № 11 (26). Ч. 2. С.35-40
8. Гринько Т. В. Сутність та роль превентивного антикризового управління на промислових підприємствах. *Ефективна економіка*, № 5, 2014.
URL:
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2981#:~:text=Мороз%2С%20О.-,А.,також%20використання%20шансів%20умов%20функціонування>
9. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Методичний підхід до управління змінами в діяльності суб'єктів підприємництва. *Економіка розвитку (Economics of Development)*. 2017. № 3 (83). С. 59–66.
10. Гук О.В. Антикризове управління як спосіб запобігання банкрутству підприємства. *Економіка: реалії часу*. №6(22). 2015. С. 193-198.

11. Давиденко В. В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць*. 2016. № 13. С. 279–283.
12. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами. Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2018/paper/view/3840>
13. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Журнал «Інвестиції: практика та досвід»*. 2017. № 11. С. 10-14.
14. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 36. С. 113–116.
15. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
16. Зверук Л. А., Давиденко Н. М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 1(2). С. 69–75.
17. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*, 2014. № 4. С. 15–27.
18. Коваленко В. В., Чопікова Є. В. Місце діагностики в системі антикризового управління сучасними банками. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 363–367.
19. Коваленко О. В., Дробишева О. О. Теоретичні і практичні аспекти сучасного антикризового управління промисловим підприємством. *Вісн. Запоріж. нац. ун-ту. Економічні науки*. 2010. № 4 (8). С. 34–42.
20. 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.

21. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 2-2 (45). С. 7-10.
22. Комарницький І. Ф., Терлецька Ю. О. Антикризове управління підприємством: теорія і практика: навч. посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2010. 248 с.
23. Копа М. В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління. *Управління ризиком*. 2010. № 21. С. 164-166.
24. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018. № 62. С. 312–317.
25. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
26. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 8. С.278-281.
27. Литвин З. Б. Необхідність діагностики в умовах антикризового управління діяльністю підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопіль : Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2015. Том 21. № 2. С. 152–156.
28. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. К. : КНТЕУ, 2005. 824 с.
29. Мариненко Н. Ю. Організація управління адаптивним розвитком суб'єктів господарювання у сучасних ринкових умовах : монографія ; за заг. ред. Б.М. Андрушківа. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2016. 312 с.
30. Маховка В. М. Методологія формування системи антикризового управління підприємством *Інноваційна економіка. Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2013. № 1 (39). С. 102–105.
31. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління

підприємством у сучасних умовах господарювання. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2015. Том 21. № 2. С. 157–162.

32. Мірошніченко Ю. В., Підгорна О. М. Основні підходи до розуміння визначення антикризового управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 48. С. 188–193.

33. Мішеніна Н. В., Кривущенко М. В. Стратегічна модель антикризового управління підприємством. *Управління підприємством*. 2011. № 3 (11). С. 170-175.

34. Мокряк К. В. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. *Молодий вчений*. 2016. № 4 (31). С. 142–146.

35. Мокряк К. В. Теоретичні аспекти антикризового фінансового управління в системі фінансового менеджменту підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*, 2015. № 4 (224). С. 167-177.

36. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.

37. Офіційний сайт ТОВ «Тернопільська металообробна компанія». URL: <http://www.tmk.in.ua>

38. Павлюк В. І. Сутність та роль превентивного антикризового управління підприємствами торгівлі. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 4. С. 136–140. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchtei_2013_4_24.pdf

39. Погребняк А. Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2015. № 12. С. 300-310.

40. Правила охорони праці під час експлуатації обладнання, що працює під тиском. Наказ Міністерства соціальної

політики України від 05.03.2018 № 333. URL :
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0433-18#Text>

41. Рамазанов С. К., Степаненко О. П., Тимашова Л. А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.

42. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2016. № 1. С.235–239.

43. С. М. Боняр, Я. О. Скутова-Корх. Теоретичні основи антикризового управління. *Водний транспорт*. 2013. Вип. 1. С. 97–102.

44. Сало А. В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С. 412–418.

45. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.103)

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

47. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

48. Скриньковський Р. Удосконалення діагностики антикризового управління підприємством у системі управлінської діагностики. *Траекторія науки*, 2017. №3. С. 4001–4009.

49. Створення системи антикризового управління підприємствами. URL: https://pidru4niki.com/1676062661259/menedzhment/stvorennya_sistemi_antikrizovogo_upravlinnya_pidpriyemstvami

50. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2004. 560 с.

51. Тимошенко О. В., Буцька О. Ю., Сафарі Ф. Х. Антикризове

управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Том 23. № 2. С. 187-192.

52. Ткаченко А. М., Телін С. В. Антикризове управління як один з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3. С. 122-124

53. Ткачук Г. Ю. Стратегії антикризового управління підприємствами металургійної промисловості. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 21. 2018. С. 416-420.

54. Хринюк О. С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf

55. Хандій О. О. Антикризіві інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, № 4. 2012. С. 186-192.

56. Череп А. В., Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. *Економічний простір*, 2010. № 37. С. 277-282.

57. Шапурова О. О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво: зб.наук.праць*. Запоріжжя. № 1. 2009. С. 228-232.

58. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес інформ*. 2015. № 5. С. 264–268.

59. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. ; за заг. ред. З.Є. Шершньової. К.: КНЕУ, 2007. 680 с.

60. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 173–180.

61. Marynenko N. Yu., Rudiuk I. I. Anti-crisis management under modern

conditions. Proceedings of the 5th International Scientific-Practical Conference “Formation of the mechanism of national economic systems competitive positions strengthening in global, regional and local dimensions” (October 30, 2020) / Ternopil Ivan Puluj National Technical Universtiy. Ternopil : PE Palianytsia V.A., 2020. Pp. 6–7.

ДОДАТКИ

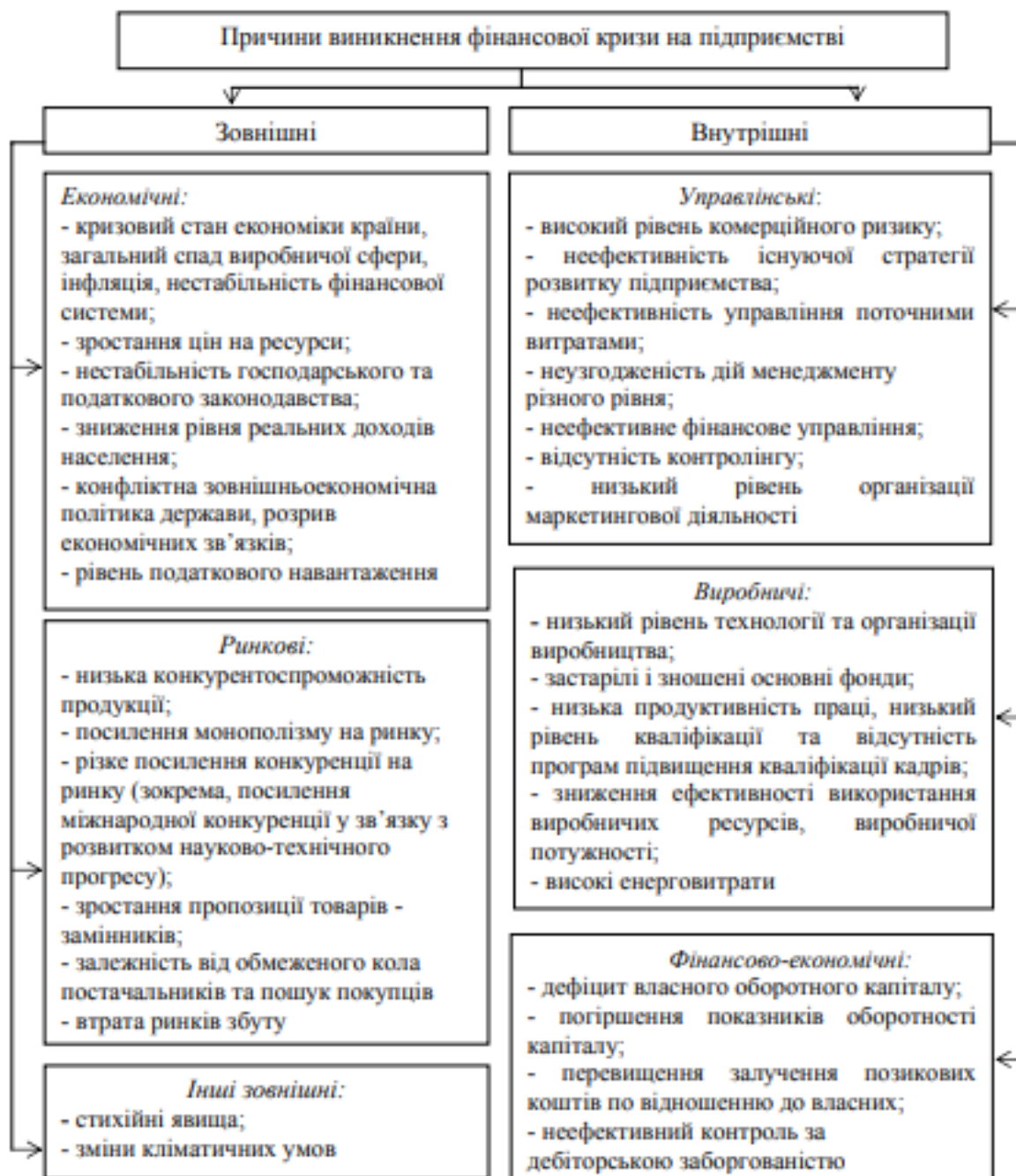


Рисунок А.1 – Класифікація зовнішніх та внутрішніх причин виникнення криз на підприємстві

Джерело: [20, с. 19]

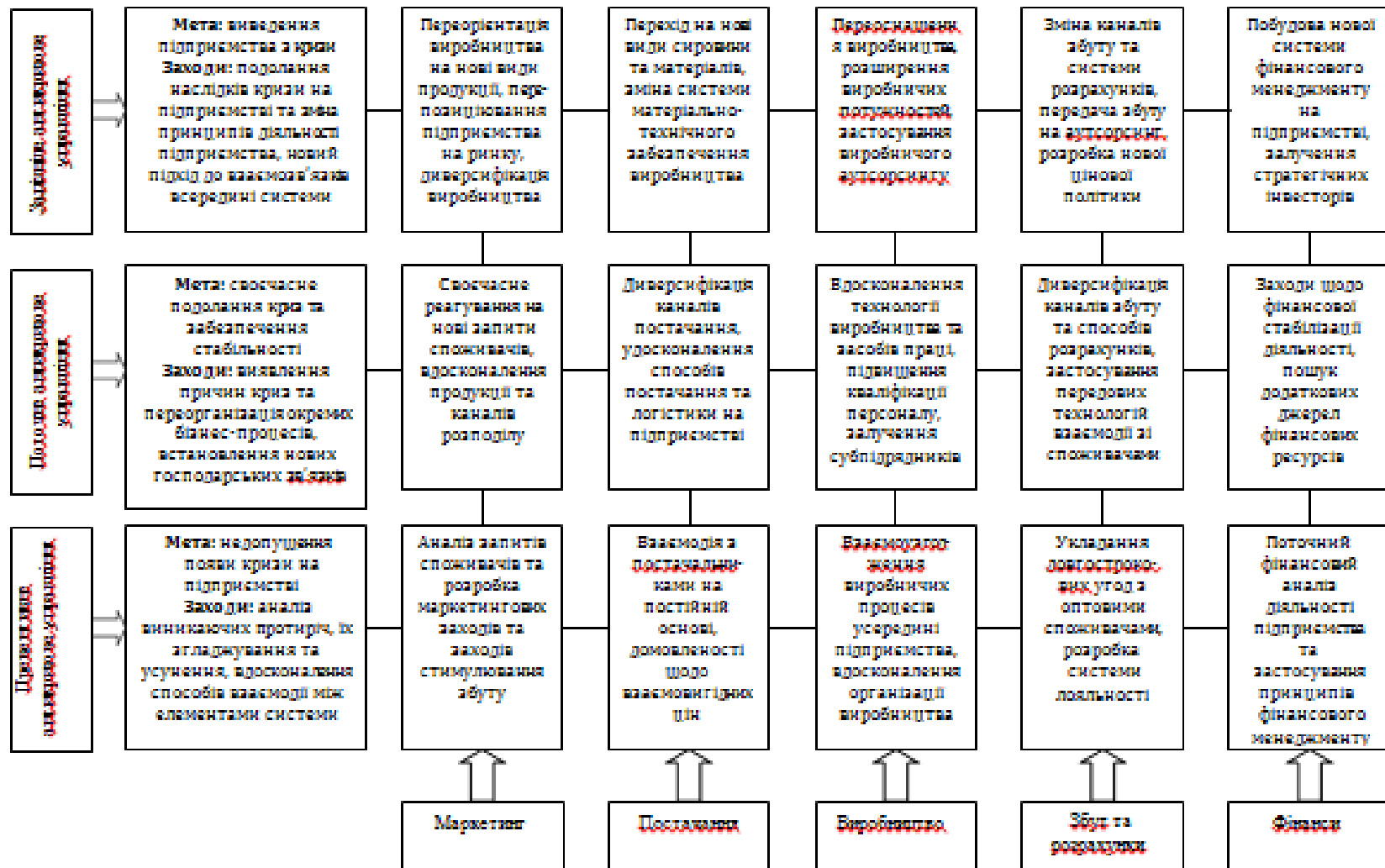


Рисунок Б. 1 – Концептуальний підхід до антикризового управління на підприємстві

Джерело: [31]



Рисунок В.1 – Наукові підходи до тлумачення поняття «антикризове управління»

Джерело: [21, с. 9]

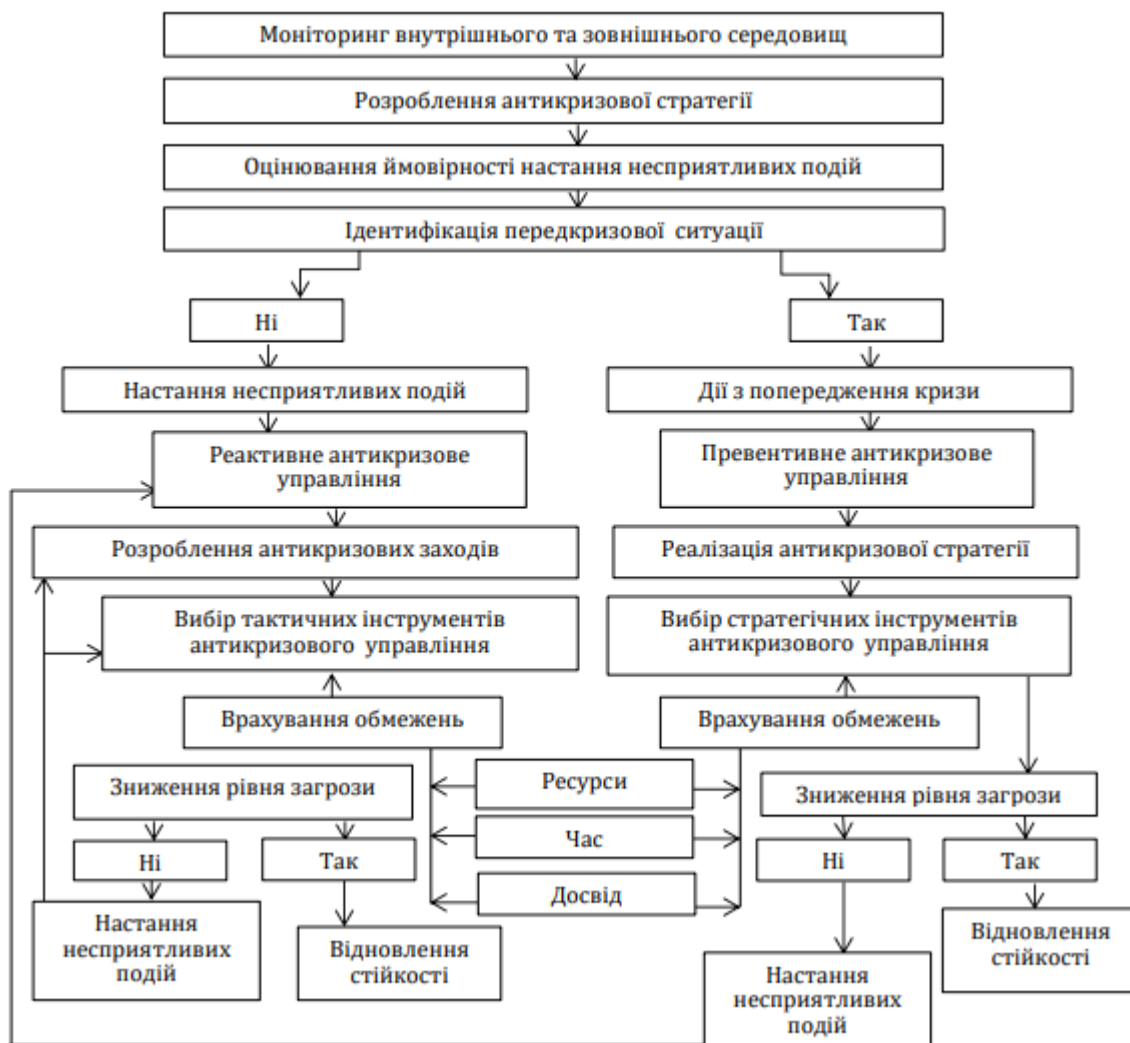


Рисунок Г.1 – Процедура антикризового управління

Джерело: [36, с. 70]

Таблиця Д.1 – Засоби (інструменти) та заходи антикризового управління

Мета антикризових заходів	Недопущення	Нейтралізація/стабілізація	Подолання/ліквідація
Напрями стратегічних рішень	стратегії формування фінансових ресурсів, фінансової підтримки прискореного зростання, фінансового забезпечення стійкого зростання, досягнення фінансової безпеки		стратегії досягнення фінансової безпеки, недопущення банкрутства
Спрямованість управлінських заходів	підтримка інвестування у виробничі процеси; зацікавлення акціонерів очікуваними дивідендами; обґрунтування здійсненності інвестиційних проєктів; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізація витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення фінансування необхідного приросту оборотних та необоротних активів для забезпечення високим темпами росту обсягів виробництва та реалізації нарощення фінансового потенціалу контроль динаміки короткострокових зобов'язань; нарощення власних засобів за рахунок емісії акцій чи залучення інвестицій; проведення дослідження собівартості витрат	збалансування способів залучення фінансових ресурсів таким чином, щоб мінімізувати ризики і забезпечити розширення обсягів реалізації, завоювання ринкової ніші; підбір інвестиційних проєктів за окупністю, що відповідає темпам росту ринку; зрівноваження обсягів дебіторської й кредиторської заборгованості; обмеження росту обсягів короткострокових пасивів порівняно із довгостроковими; підвищення результативності поточної виробничої діяльності; збільшення частки власного капіталу в оборотних коштах; підтримання платоспроможності за рахунок контролю за розрахунками покупців; оптимізація витрат на виробництво; перегляд системи фінансового управління; формування резервних фондів накопичення; оновлення основних виробничих фондів за рахунок оренди (лізингу); скорочення виплат, які здійснюються з прибутку; нарощення власних засобів шляхом випуску акцій чи залучення інвестицій; оптимізація структури активів, досягнення високої інтенсивності їх використання, запровадження системи попередньої оплати за продукцію; прискорене погашення дебіторської заборгованості; диверсифікація постачальників; підвищення інтенсивності використання ресурсів; оптимізація цінової політики; реструктуризація портфеля короткострокових кредитів із переведенням частини їх у довгострокові	економія інвестиційних ресурсів за рахунок обрання найбільш перспективних бізнес-проєктів, страхування фінансових ризиків покриття дефіциту власного капіталу; досягнення ритмічності грошових потоків; обмеження росту поточних зобов'язань; нарощення частки швидко ліквідних активів; економія поточних витрат, пов'язаних з господарською діяльністю; утримання результативності використання капіталу; консервація капіталомістких проєктів; скорочення виплат з прибутку; вживання заходів з стягнення дебіторської заборгованості; скорочення об'єму фінансових операцій на найбільш ризикованих напрямках фінансової діяльності підприємства; скорочення витрат діяльності; покриття збитків, недопущення їх накопичення реалізація зайвих або невикористаних активів підприємства; жорсткий контроль витрат; пролонгація кредитних зобов'язань; ліквідація портфеля короткострокових фінансових вкладень; запровадження антикризової санації та реструктуризації підприємства; скорочення з метою оптимізації витрат і утримання існуючих позицій на ринку

Джерело: [39, с. 308]

Інструменти антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності


	Діагностика фінансово-економічного стану		Державні інструменти
→	Експрес-діагностика		Прямі методи фінансової підтримки: - надання пільгових кредитів та державних позик на впровадження прогресивних технологій; - субсидії; - дотації; - субвенції
→	- горизонтальний (трендовий) фінансовий аналіз; - вертикальний (структурний) фінансовий аналіз; - порівняльний фінансовий аналіз; - аналіз фінансових коефіцієнтів; - інтегральний фінансовий аналіз		Непрямі методи фінансової підтримки: а) гарантії повернення коштів: - гарантії повернення коштів приватним банкам; - страхування кредитів; б) послуги з управління: - оплата інформаційного забезпечення; - професійна підготовка кадрів; - науково-технічне забезпечення
→	Фундаментальна діагностика		Спеціальні інструменти
→	- SWOT-аналіз; - PEST-аналіз; - SNW-аналіз; - сценарний аналіз; - кореляційний аналіз; - експертний аналіз		- контролінг; - санація; - реорганізація
→	 Моніторинг		

Рисунок Е.1 – Класифікація інструментів антикризового фінансового управління суб'єктом економічної діяльності

Джерело: [20, с. 19]



Рисунок Ж.1 – Функціональна організаційна структура ТОВ «ТМК»

Характерною для функціональної структури є концентрація на рівні окремих відділів однотипних чи споріднених функціональних завдань з метою забезпечення ефективності їх виконання за рахунок переваг спеціалізації (таку організаційну структуру можуть запроваджувати також підприємства малого і середнього бізнесу).

Як недолік такої структури можна відзначити низький рівень координації роботи різних функціональних підрозділів.

На підприємстві діє галузева трудова угода для підприємств машинобудування і металообробки, яка укладена Міністерством промислової політики України та Фондом державного майна України – представниками власника – з однієї сторони; з іншої сторони – трудовим колективом.

Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює дирекція і директор. Дирекція та директор підзвітні з усіх питань своєї діяльності зборам учасників.

Штат керівників, службовців та виробничий персонал, згідно штатного розпису складає:

Адміністрація: директор, заступник директора, комерційний директор.

Бухгалтерія: головний бухгалтер, бухгалтер.

Кадри: старший інспектор з кадрів.

Охорона праці: інженер з охорони праці.

Продовження додатка Ж

Відділ головного енергетика: головний енергетик, електромонтер з ремонту та обслуговування.

Виробничий комплекс №1, №2: начальник виробництва, заступник начальника виробництва; електрозварник на автоматичних і напівавтоматичних машинах; фрезерувальник, слюсар з механоскладальних робіт, маляр, різальник металу на ножицях і пресах, різальник труб та заготовок, машиніст мостового крана, токар, штампувальник, налагоджувальник пресового обладнання, налагоджувальник токарних автоматів і напівавтоматів, стропальник, слюсар-ремонтник, слюсар-інструментальник.

Таблиця К.1 – Нормативи порогових мас деяких індивідуальних небезпечних речовин

Найменування індивідуальної небезпечної речовини	Порогова маса, тонн		Категорії та групи, до яких може бути віднесена речовина	
	1 клас	2 клас	категорія	група
Алкіли свинцю	50	5	2, 3, 7, 9	1, 2, 3
Аміак	500	50	1, 8	1, 3
Амонію нітрат*	2500	350	5	1
Амонію нітрат (добрива)**	5000	1250	5	1
Арсенатний ангідрид, арсенатна кислота та/або її солі	2	1	7, 8, 9	3
Арсенітний ангідрид, арсенітна кислота та/або її солі	0,1		7, 8, 9	3
Арсенвмісний водень (арсін)	1	0,2	1, 7, 9	1, 2, 3
Ацетилен	50	5	1	1, 2
Берилій та його сполуки у перерахунку на берилій	0,01		3, 7	2, 3
Бром	50	20	6, 8, 9	1, 2, 3
Водень	50	5	1	1, 2
Вугільної кислоти дихлорангідрид (фосген)	0,75	0,3	8	3
Етилену оксид	50	5	1, 5, 8	1, 2
Кисень	2000	200	6	1, 2
Метанол	5000	500	2, 3, 9	1, 2, 3
Метилізоціанат	0,15		2, 3, 7	1, 2, 3
4,4-метилен-біс(2-хлоранілін) та/або солі в порошкоподібному стані	0,01		3, 7, 9	1, 2, 3
Нікелеві сполуки (дрібнодисперсний порошок), моно оксид нікелю, діоксин нікелю, триоксид нікелю, сульфід нікелю (II), сульфід нікелю (III)	1		7	3
Поліхлоридні дибензофурані та поліхлоридні дибензодіоксини (включаючи ТХДД), розраховані із застосуванням коефіцієнта токсичного еквіваленту ТХДД***	0,001		7, 9	3
Пропілену оксид	50	5	2, 3, 8	1, 2
Сірки діоксин	250	25	1	1, 2
Сірки триоксид	75	7,5	8	3
Сірководень	50	5	1, 8	1, 2
Толуїдиндіізоціанат	100	10	3, 7	1, 2, 3
Формальдегід (концентрація понад 90 відсотків)	50	5	1, 8, 9	1, 2, 3
Фосфористий водень (фосфін)	1	0,2	7, 9	3
Хлор	25	10	6, 8	1, 2
Хлороводень (зріджений газ)	250	25	8, 9	3
Канцерогени: 4-амінобіфеніл та/або його солі, бензидин та/або його солі, бі (хлорметилловий) ефір, хлорметилметилловий ефір, диметилкарбамілхлорид, диметилнітрозозмін, гексаметилфосфористий триамід, 2-нафтиламін та/або його солі, 1,3-пропансультон-4-нітродифеніл	0,001		7, 9	3

* Масовий вміст азоту в амонію нітраті та його сумішах становить понад 28 відсотків, а водянні розчини амонію нітрату містять понад 90 відсотків азоту.

** Масовий вміст азоту в простих добривах на основі амонію нітрату, а також у складних добривах на його основі (з фосфатом та/або поташем) становить понад 28 відсотків.

*** Коефіцієнти токсичного еквіваленту (ХДД – хлордибензодіоксин, ХДФ – хлордибензофуран, Т – тетра, П – пента, Гкс – гекса, Гпт – гепта, О - окта)

Таблиця Л.1 – Нормативи порогових мас небезпечних речовин за категоріями

Номер категорії	Найменування категорії небезпечних речовин	Порогова маса, тонн		Групи, до яких може бути віднесена речовина відповідної категорії
		1 клас	2 клас	
1	Горючі (займисті) гази	200	50	1, 2
2	Горючі рідини	50000	5000	2
3	Горючі рідини, перегріті під тиском	200	50	1, 2
4	Ініціюючі (первинні) вибухові речовини	50	10	1
5	Бризантні (вторинні) та піротехнічні вибухові речовини	200	50	1
6	Речовини-окисники	200	50	1, 2
7	Високотоксичні речовини	20	5	3
8	Токсичні речовини	200	50	3
9	Речовини, які становлять небезпеку для навколишнього природного середовища (високотоксичні для водних організмів) та/або можуть здійснювати довгостроковий негативний вплив на водне середовище	500	200	3
10	Речовини, які вступають у бурхливу реакцію з водою з виділенням горючих та/або вибухонебезпечних чи токсичних газів	200	50	1, 2, 3