

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ**

**КАФЕДРА АНАЛІЗУ ТА АУДИТУ**

**КАЛІШ Ірина Юріївна**

**ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ**

**Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»**

**Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**

**Спеціальність 071 «Облік і оподаткування»**

**Науковий керівник:**

**кандидат економічних наук,**

**доцент кафедри аналізу та аудиту**

**Мулик Тетяна Олексіївна**

**Затверджую**  
Завідувач кафедри аналізу та аудиту

\_\_\_\_\_ О.Л. Польова

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

### ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Студент(у/ці) \_\_\_\_\_ Калиш Ірині Юріївні

на тему «Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління підприємств»

затверджена Наказом від «21» лютого 2022 р., № 17 м

### Календарний план виконання магістерської роботи

Структура роботи		Термін підготовки
Вступ		до 12.08.2022 р.
Розділ 1	Теоретичні основи обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств	до 12.08.2022 р.
Розділ 2	Організація обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств	до 16.09.2022 р.
Розділ 3	Розвиток та вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств	до 14.10.2022 р.
Висновки та пропозиції		до 26.10.2022 р.
Список використаних джерел		до 26.10.2022 р.

Термін подання роботи на кафедру

для попереднього захисту «10» листопада 2022 р.

Завдання видав керівник «21» лютого 2022 р.

Підпис \_\_\_\_\_



## АНОТАЦІЯ

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та практичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств.

*Об'єктом дослідження* є система обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств на прикладі ФГ «Новосинявське», с. Нова Синявка, вул. Лесі Українки, 2, Старосинявського р-ну, Хмельницької обл.

*Метою роботи* є розробка теоретичних, методичних основ та практичних рекомендацій щодо обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств.

*Завдання роботи:* розкрити зміст та особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами; охарактеризувати технологію та функціональні підсистеми антикризової складової управління; висвітлити економічну суть, значення та функції обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств; дослідити визначення кризового стану на основі різних аналітичних методів в системі управління підприємств; розкрити значення облікової інформації в системі антикризового управління; розглянути механізм проведення антикризової діагностики в контексті управління підприємств та продіагностувати ФГ «Новосинявське»; висвітлити розвиток управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу; розкрити можливості та перспективи використання хмарних технологій в бухгалтерському обліку для забезпечення антикризового управління підприємств; дослідити перспективні напрямки вдосконалення підходів до аналізу фінансового стану як елементу запобігання банкрутства підприємства.

За результатами дослідження зроблені узагальнюючі висновки та пропозиції щодо вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств. Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності сільськогосподарських підприємств.

Магістерська робота містить 115 сторінок, 12 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел налічує 107 найменувань.

## ЗМІСТ

	ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ	10
1.1	Зміст та особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами	10
1.2	Технологія та функціональні підсистеми антикризової складової управління	19
1.3	Економічна суть, значення та функції обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств	28
РОЗДІЛ 2	ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ	42
2.1	Визначення кризового стану на основі різних аналітичних методів в системі управління підприємств	42
2.2	Облікова інформація у системі антикризового управління	52
2.3	Механізм проведення антикризової діагностики в контексті управління підприємств	59
РОЗДІЛ 3	РОЗВИТОК ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ	78
3.1	Розвиток управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу	78
3.2	Можливості та перспективи використання хмарних технологій в бухгалтерському обліку для забезпечення антикризового управління підприємств	86
3.3	Перспективні напрямки вдосконалення підходів до аналізу фінансового стану як елементу запобігання банкрутства підприємства	94
	ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	99
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
	ДОДАТКИ	116

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах глобальної кризи значною мірою постає питання антикризового менеджменту, адже діяльність підприємств дозволяє підтримувати чіткий економічний та фінансовий клімат, забезпечувати людей благами та розвивати суспільство. Особливо важливою галуззю для суспільства завжди було сільське господарство. Саме ця галузь забезпечує їжею населення та є запорукою розвитку багатьох інших сфер національного господарства. Особливою перевагою ведення сільського господарства в Україні є його зручне географічне розташування, що дозволяє використовувати ресурсний потенціал максимально ефективно. Проте в умовах війни, яка точиться в Україні, яка змушує значну кількість господарюючих суб'єктів змінювати місця розташування, погіршуються умови постачання сировини, ускладнюється процес реалізації продукції а також світової пандемії, спричиненої Covid-19, сільське господарство як і інші галузі опинилось під впливом ще таких несприятливих фактів, у зв'язку з чим виникла необхідність привернення додаткової уваги до забезпечення ефективності функціонування цієї галузі в умовах, що склалися. Саме тому для підприємств важливим є організувати ефективну систему антикризового управління.

Будь-яка управлінська система потребує певного інформаційного забезпечення та створює умови для отримання необхідної та неупередженої інформації. Для розроблення управлінських рішень щодо уникнення або виходу із кризової ситуації необхідне відповідне обліково-аналітичне забезпечення. У системі інформаційного забезпечення антикризового управління обліково-аналітична система посідає головне місце. Відповідно, роль обліку та аналізу в системі антикризового управління зростає та потребує більшої уваги як із боку виведення суб'єктів господарювання із кризового стану, здійснення превентивних заходів, так і для подальшого їх розвитку.

Важливо дослідити склад та призначення обліково-аналітичної інформації в бухгалтерському та управлінському обліку, яка використовується на кожній стадії антикризового управління. Отримані результати дослідження дадуть можливість керівництву підприємства на кожній стадії кризового стану суб'єкта господарювання використовувати в повному обсязі необхідну обліково-економічну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень у системі антикризового управління.

Отже, існує необхідність наукового обґрунтування теоретико-методологічних і організаційно-методичних положень обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством, що дасть можливість вчасно ідентифікувати ознаки кризи, нейтралізувати кризові прояви або пом'якшити наслідки, оцінити ефективність антикризового управління.

**Аналіз досліджень і публікацій по темі роботи.** Проблеми антикризового управління, окремі його аспекти та інструментарій висвітлено в працях зарубіжних та вітчизняних учених, а саме: Е. Альтмана, Є.М. Андрущак, В.М. Бабаєва, У. Бівера, І.О. Бланка, П.Т. Бубенка, О.В. Васильєва, А.П. Градова, С.М. Іванюти, М.М. Караїм, М.О. Кизима, Г.В. Козаченко, Е.М. Короткова, В.І. Кошкіна, Т.С. Клебанової, О.Л. Лігоненка, О.В. Манойленка, Е.С. Мінаєва, О.В. Мозенкова, Т.В. Момот, М.М. Новікової, І.М. Писаревського, Л.С. Ситника, О.О. Терещенка, М. Туган-Барановського, Е.О. Уткіна, Р. Фостера, Г. Хейла, Н.В. Чебанової, А.М. Штангрета, Й. Шумпетера, Л.М. Шутенка, Д.В. Ящука та інших.

Вагомий внесок в дослідження проблем інформаційно-аналітичного забезпечення процесу управління діяльністю підприємств внесли науковці: Ф.Ф. Бутинець, О.Д. Гудзинський, М.Я. Дем'яненко, Г.Г. Кірейцев, К.А. Мамонов, А.А. Пилипенко, В.Ф. Палий, С.Ф. Легунчук, О.В. Пархоменко, Ю.С. Погорелов, Л.В. Попова, М.С. Пушкар, Я.В. Соколов, В.В. Сопко, Л.К. Сук, Н.Л. Правдюк, О.Л. Польова, Т.О. Мулик, О.Ф. Томчук та інші вчені.

Проте, незважаючи на цінність проведених досліджень, низка питань залишається мало розкритими повною мірою, зокрема: ідентифікація кризи на

ранніх її етапах, діагностика ймовірності банкрутства підприємств, організація обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління. Актуальний характер розглянутих вище питань, необхідність подальшої розробки інструментарію антикризового управління з метою розробки й реалізації ефективних антикризових програм на підприємствах визначили вибір теми, мети та завдань дослідження.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка теоретичних, методичних основ та практичних рекомендацій щодо обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств.

Здійснення мети вимагає вирішення наступних завдань:

- 1) розкрити зміст та особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами;
- 2) охарактеризувати технологію та функціональні підсистеми антикризової складової управління;
- 3) висвітлити економічну суть, значення та функції обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств;
- 4) дослідити визначення кризового стану на основі різних аналітичних методів в системі управління підприємств;
- 5) розкрити значення облікової інформації в системі антикризового управління;
- 6) розглянути механізм проведення антикризової діагностики в контексті управління підприємств та продіагностувати ФГ «Новосинявське»;
- 7) висвітлити розвиток управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу;
- 8) розкрити можливості та перспективи використання хмарних технологій в бухгалтерському обліку для забезпечення антикризового управління підприємств;
- 9) дослідити перспективні напрямки вдосконалення підходів до аналізу фінансового стану як елементу запобігання банкрутства підприємства.

**Об'єктом дослідження** є система обліково-аналітичного забезпечення



антикризового управління підприємств на прикладі ФГ «Новосинявське», с. Нова Синявка, вул. Лесі Українки, 2, Старосинявського р-ну, Хмельницької обл.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств.

**Методи дослідження.** Методологічною базою дослідження є роботи вітчизняних та закордонних учених у сфері антикризового управління і моделювання оцінки схильності підприємства до банкрутства, обліково-аналітичного забезпечення управління. Розрахунки проводилися з використанням табличного процесора Microsoft Excel.

У процесі дослідження були використані: системний аналіз – для опису об'єкта дослідження, концепції та комплексу розв'язуваних завдань; методи порівняння та групування, прийоми фінансового коефіцієнтного аналізу – для класифікації показників фінансового стану підприємства; методи виділення діагностичних ознак – для формування системи найбільш інформативних показників фінансового стану підприємств, регресійний метод – для побудови моделей оцінки ймовірності банкрутства підприємства. На різних етапах вирішення поставлених завдань дослідження використано методи теорії нечітких множин, експертних оцінок, абстрактно-логічні висновки, вимірювання тощо.

**Інформаційною базою дослідження** стали законодавчі та нормативно-правові акти, офіційна інформація та статистично-аналітичні дані Державного комітету статистики України, наукові публікації вчених з проблеми дослідження, ресурси Internet та результати особистих досліджень.

**Наукова новизна одержаних** результатів полягає в обґрунтуванні та вивченні організаційно-методичних рекомендацій з розвитку та вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств. Зокрема, набули подальшого розвитку – організаційно-методичне забезпечення обліково-аналітичного супроводу оцінки результативності антикризового управління підприємств, в основу

якого покладено ідентифікацію реального стану та оцінку перспектив соціально-економічного розвитку підприємств з використанням сучасних методів аналізу, що забезпечить покращення їх діяльності.

**Практичне значення одержаних результатів.** Наукові результати магістерської роботи, що мають прикладний характер, знайшли практичне застосування на підприємстві ФГ «Новосинявське», с. Нова Синявка, Старокостянтинівського району Хмельницької області.

**Апробація результатів магістерської роботи.** Основні положення магістерської роботи обговорювались та були позитивно оцінені на 89-ій щорічній студентській науковій конференції за міжнародною участю «Інноваційні ідеї та проєкти для економічного відродження України», що відбулась у м. Києві на базі Київського національного економічного університету, з 20 травня по 04 червня 2022 року, де студентка виступила з доповіддю: «Роль обліково-аналітичної інформації в системі антикризового управління підприємств».

**Структура та обсяг магістерської роботи.** Основний зміст магістерської роботи викладений на 115 сторінках комп'ютерного тексту. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 107 найменування, містить 12 таблиць, 12 рисунків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

### **1.1. Зміст та особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами**

У сучасному суспільстві панує невизначеність. Будь-який суб'єкт господарської діяльності, незалежно від виду діяльності зіштовхується щоденно із різноманітними ризиками. Ризики, які виникають в діяльності підприємств, можуть негативно вплинути на його діяльність та спричинити кризу.

Діяльність суб'єктів господарювання відбувається в умовах відсутності вчасної та точної інформації про всі наслідки управлінських рішень та імовірні подальші зміни у середовищі функціонування. Наявність на підприємствах ефективного антикризового управління дозволить зменшити вплив різних ризиків [10].

В умовах ринкової економіки особливо необхідно відзначити антикризове управління з запобігання чи подолання кризи організації. У цьому визначенні об'єднано дві складові антикризового управління: запобігання кризі, що ще не настала, і подолання кризи, що вже настала. У реальній практиці завдання антикризового управління зазвичай розподілені в часі, характеризують якісно розрізнені стани підприємства і припускають використання різних інструментів керування.

Вирішення першого завдання антикризового управління із запобігання кризі передбачає всебічний, системний і стратегічний підходи до аналізу та вирішення проблем, що виникають. Такий підхід можна назвати антикризовим управлінням широкого значення, яке є збереженням і зміцненням конкурентного становища підприємства, і навіть управління за умов невизначеності, ризику. В цьому випадку антикризове управління застосовується будь-якому підприємстві незалежно з його економічного

становища (використовується і на найуспішніших підприємствах) та від його стадії життєвого циклу (використовується на всіх стадіях життєвого циклу).

Вирішення другого завдання з подолання кризи завжди носить специфічний характер, і тому його можна назвати антикризовим управлінням у вузькому значенні. Суть антикризового управління у вузькому сенс полягає у запобіганні банкрутству підприємства, відновлення його платоспроможності. Це управління в умовах конкретної кризової ситуації, спрямоване на виведення підприємства із кризи та відновлення його конкурентоспроможності, і найчастіше має місце на стадії спаду.

Антикризове управління є одним з найбільш поширених видів менеджменту та є свого роду синтезом вивчення кризових явищ, розробки термінових заходів з подолання банкрутства та розробки стратегій ризик-менеджменту, який дозволяє визначати та по можливості зводити до мінімуму вплив кризових факторів на господарську діяльність підприємства. В економічній літературі існують різні підходи до визначення сутності поняття «фінансовий ризик», які систематизовано у таблиці 1.1.

*Таблиця 1.1*

### **Систематизація підходів до визначення сутності антикризового управління**

Автор, джерело	Суть антикризове управління
1	2
Калетнік Г. [40]	Це особливий режим виконання функцій фінансового менеджменту, який полягає в організації фінансової роботи на підприємстві з урахуванням необхідності профілактики та нейтралізації фінансової кризи.
Гой В., Васильєв О. [18]	Управління, яке передбачає своєчасну, прискорену та дієву реакцію на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, з метою мінімізації ймовірності виникнення кризи або зниження негативних її наслідків у разі настання, а також використання її факторів для подальшого розвитку підприємства та недопущення його ліквідації як суб'єкта господарювання
Докуніна К. [35]	Управління, яке передбачає систему заходів, спрямованих не лише на попередження виникнення кризової ситуації, а й на адаптацію системи управління підприємства до умов зовнішнього середовища за допомогою специфічних методів, способів та прийомів для забезпечення стабільного його функціонування та недопущення банкрутства.

1	2
Онiсiфорова В., Сiдельнiкова В. [69]	Це попереджуваче управлiння, яке попереджає або мiнiмiзує вiрогiднiсть настання криз в дiяльностi пiдприємства, забезпечуючи при цьому пiдвищення ефективностi роботи пiдприємства та ефективнiсть використання наявних в нього ресурсiв
Епiфанова I., Оранська Н. [37]	Це функцiя менеджменту, яка забезпечує: уникнення кризових ситуацiй; зменшення або лiквiдацiю наслiдкiв фiнансової кризи на пiдприємствi; забезпечення належного рiвня платоспроможностi.
Ахновська I. [2]	Це система прийомiв i методiв управлiння фiнансами, спрямована на своєчасну дiагностику i попередження фiнансової кризи шляхом створення комплексу механiзмiв фiнансового оздоровлення i попередження банкрутства пiдприємства
Дiденко Є., Фесюн А. [34]	Це процес, що полягає у використаннi комплексу спеціальних методiв та прийомiв задля забезпечення сталих та економiчно безпечних умов розвитку.
Дж. Бандi [99]	Це процес, за допомогою якого органiзацiя має справу з руйнiвною та несподiваною подiєю, яка загрожує завдати шкоди органiзацiї чи її зацікавленим сторонам.
Бланк О. [7]	Це розробка та реалiзацiя заходiв, спрямованих на швидке вiдновлення платоспроможностi i вiдновлення достатнього рiвня фiнансової стiйкостi пiдприємства, яка забезпечує його вихiд з кризового фiнансового стану.
Череп А., Павлеко А. [89]	Це система управлiнських заходiв i рiшень з дiагностики, попередження, нейтралiзацiї та подолання кризових явищ i їх причин на всiх рiвнях економiки.
Балаш Л., Бiнерт О. Лисюк О. [3]	Це комплекс заходiв стратегiчного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його дiяльностi.
Шатайло О. [94]	Це система управлiння пiдприємством, спрямована на попередження або подолання криз, що базується на принципах i функцiях традицiйного менеджменту, вiдозмiнених вiдповiдно до кризових умов i поставлених цiлей, з ресурсним забезпеченням, сформованим зi складових наявного потенцiалу та трансформованим у антикризовий потенцiал.
Ситник Л. [82]	Система управлiння, що спрямована на вирiшення задач iнтенсивного розвитку пiдприємства завдяки мобiлiзацiї та iнтенсифiкацiї всiх ресурсiв у противагу екстенсивному розвитку
Островська Г. [71]	Система управлiння пiдприємством, призначена для локалiзацiї чи усунення несприятливих ситуацiй у його розвитку засобами сучасного менеджменту й економiко-математичного моделювання.
Лiгоненко Л., Тарасюк М., Хiленко О. [56]	Спеціальне, постiйно органiзоване управлiння, спрямоване на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення вiдповiдних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення вiдновлення життєздатностi окремого пiдприємства, недопущення його банкрутства i лiквiдацiї.
Ковальська А. [48]	це комплексна система управлiння пiдприємством, що вiдрiзняється стратегiчним характером, направлена на усунення можливих i наявних проблем в його дiяльностi шляхом розроблення i реалiзацiї спецiальної програми з використанням всього потенцiалу сучасного менеджменту

*Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел*

Дослідження показують, що антикризове управління, відтак, слід розуміти як багатогранний та комплексний процес:

– як управління, в якому передбачається небезпека кризи завдяки діагностиці її симптомів та здійснюється розробка запобіжних заходів зі зниження негативних проявів кризи й використання її факторів для наступного розвитку;

– як управління, що застосовується в умовах настання кризового стану, в якому передбачається діагностика її проявів і здійснюється розробка заходів з ліквідації наслідків кризи та згладжування факторів її впливу на подальший розвиток підприємства;

– як управління, що застосовується у післякризовий період, в якому передбачається діагностика рівня подолання кризового стану та виявлення резервів щодо запобігання його виникненню у майбутньому [51].

Початок антикризового управління – це ідентифікація ознак кризової ситуації.

На кожному підприємстві різні ознаки фінансової кризи, яка може проявлятися в декілька етапів залежно від причини, яка її спричинила.

Фактори, які спричиняють кризу, більшість вчених поділяє на дві групи:

- фактори зовнішнього середовища,
- фактори внутрішнього середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, належать [37]:

- негативні тенденції розвитку галузі,
- монополізація ринку товару, який випускає підприємство,
- перевищення витрат над ціною реалізації продукції,
- несприятливе відношення стейкхолдерів,
- розвиток підприємства за традиційними, але неефективними стратегіями,

– зміна оточуючого середовища.

До факторів внутрішнього середовища, які спричиняють кризу, відносять фактори, які спричинені внутрішніми проблемами підприємства [37]:

- зміни в тенденціях розвитку галузі, які не відслідкувало підприємство,
- втрата конкурентних переваг,
- неефективна стратегія розвитку,
- відмінність підходів до розвитку бізнесу між власниками та менеджментом,
- внутрішні конфлікти,
- запізніла реакція на дії конкурентів,
- невиправданий ризик виведення нових товарів на ринок,
- неефективна реалізація інвестиційних та/чи інноваційних проєктів тощо.

Розвиток кризової ситуації на підприємстві відбувається у декілька етапів:

- поява ознак кризи;
- виявлення кризи;
- фінансова реакція на розгортання кризи;
- розгортання (поглиблення) кризи;
- реакція підприємства на кризу [10].

На кожному з наведених етапів менеджмент підприємства може розробити та впровадити антикризові заходи за допомогою інструментів антикризового управління.

Залежно від дій чи бездіяльності менеджменту та ефективності розроблених та реалізованих антикризових заходів фінансова криза може поглибитись, або відбутись процес оздоровлення підприємства – вихід із кризового стану.

Єдиної точки зору щодо головної мети антикризового управління в наукових колах не існує Найбільш типовими є такі її трактування:

- відновлення фінансової рівноваги підприємства та мінімізація обсягів зниження його ринкової вартості, зумовленого фінансовими кризами;
- вирівнювання диспропорцій внутрішніх і зовнішніх параметрів підприємства;
- забезпечення фінансової стабілізації (стійкості) підприємств;
- забезпечення життєдіяльності підприємства;
- розроблення та впровадження таких управлінських механізмів, які дадуть змогу зберегти життєздатність підприємства в процесі розвитку будь-яких типів криз [17].

Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва [51].

Відтак, можливість антикризового управління визначається людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій [51].

Керівник підприємства виконує роботу, системна складність якої дуже висока – здійснює стикування діяльності функціональних підрозділів, рішення організаційно-економічних і виробничо-технічних проблем, що виникають у взаємодії з іншими організаціями. І чим вище рівень керівника, чим більше підрозділів і організацій йому підлегли, тим більше різних проблемних ситуацій він повинен розв'язати. Аналіз і синтез виникаючих кризових ситуацій, інтеграція діяльності функціонально чи предметно спеціалізованих ланок й складають функцію керівництва [51].

Ефективність антикризового управління значним чином визначається дотриманням притаманних йому функцій та принципів.

Суб'єктами антикризового управління підприємством є певне коло



осіб, що реалізують його завдання Їх можна поділити на сім груп:

1) власник підприємства, який самостійно реалізує основні завдання й функції антикризового управління без залучення відповідних фахівців;

2) економіст-фінансист (фінансовий директор) підприємства;

3) функціональний антикризовий менеджер — співробітник підприємства, який спеціалізується тільки на антикризовому управлінні та має відповідну підготовку (бажано на рівні магістра);

4) функціональний антикризовий менеджер — співробітник консалтингової фірми, який залучається підприємством на платній основі для реалізації завдань антикризового управління;

5) фахівці державних і відомчих органів (Державного департаменту з питань банкрутства, відомчих комісій з реструктуризації тощо);

6) арбітражний керуючий, затверджений постановою суду в разі порушення справи про банкрутство підприємства, який є сертифікованим фахівцем, що пройшов спеціальну підготовку;

7) представник кредиторів або залучені ними фахівці з антикризового управління, для яких здійснення фінансового оздоровлення підприємства — це вимушений захід, спрямований на повернення боргів [17].

У системі антикризового управління в літературі виділяють такі функції [37; 33]:

- планування - процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення;

- організація - формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів;

- мотивація - система заохочень і санкцій, що стимулює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

- контроль - прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення

ефективності антикризових заходів.

Результативність роботи в процесі антикризового управління забезпечується дотриманням принципів антикризового фінансового управління, основними з яких є [49]:

- принцип постійної превентивності дії та готовності до реагування;
- терміновості та адекватності реагування;
- комплексності рішень;
- пріоритетності використання внутрішніх ресурсів;
- оптимізації зовнішньої санації;
- принцип ефективності.

Виділяють такі цілі антикризового управління [60]:

-організаційні - цілі, які передбачають удосконалення системи та організаційної структури підприємства, зміну менеджменту підприємства та/чи організаційно-правової форми;

-виробничі - цілі, які, передбачають розширення асортименту, зниження виробничих витрат, випуск нових видів продукції, зниження відсотку браку;

-фінансові - цілі, які передбачають забезпечення належного рівня прибутковості, платоспроможності, ліквідності рентабельності виробничої діяльності, ефективне управління грошовими потоками;

-кадрові - цілі, які, передбачають формування сприятливих умов роботи персоналу підприємства та зниження соціальної і психологічної напруги в трудовому колективі під час кризи;

-збутові - цілі, які передбачають формування ефективної системи логістики, зменшення збутових витрат, оптимізація трансакційних витрат укладання торговельних трансакцій;

-маркетингові - цілі, які спрямовані на удосконалення комплексу маркетингу, а саме: товару, ціни, розподілу, просування;

-інноваційні - цілі, які передбачають інноваційний розвиток промислового підприємства у всіх сферах діяльності підприємства.

Залежно від особливостей розвитку та стану підприємства, антикризове управління поділяється на попереджувальне, кризове та післякризове [10].

Попереджувальне антикризове управління – це управління, що спрямоване на передбачення кризи, зокрема причин її виникнення та прогнозування динаміки розвитку ситуації з метою нейтралізації кризи.

Кризове управління – це процес виявлення можливих загроз та кількісної оцінки кризоутворюючих факторів, розробки антикризової програми для забезпечення поступального розвитку підприємства. Післякризове управління – це управління, яке спрямоване на оцінку посткризового стану підприємства, планування його діяльності та реалізацію бізнес-проекту.

Виділяють три типи антикризового управління: активне, реактивне та планове [51].

Активне управління – це управління, що найчастіше використовується на невеликих підприємствах, керівництво яких спеціально не здійснює моніторингу середовища, а також прогнозування. Реагування починається з моменту, коли зібрані данні свідчать про те, що погіршення результатів діяльності підприємства незворотні і необхідно вжити спеціальних заходів. При цьому немає попередніх планів чи сценаріїв можливих дій у разі виникнення певних кризових ситуацій. Тому спочатку, спираючись на результати діяльності в минулому, вибирають, а далі впроваджують найоптимальніші оперативні дії. Тільки за негативного результату починають розглядати можливості використання стратегічних заходів. Застосовуючи такий порядок дій, часто втрачають час, необхідний для простих та недорогих заходів, що можуть вивести з кризи, або й саму можливість виходу з кризи. Адже кризи мають тенденцію розширюватись та поглиблюватись із часом.

Реактивне управління притаманне великим підприємствам зі значним досвідом успішної роботи. Керівництву цих підприємств, навіть найпереконливіших даних часто буває замало для того, щоб воно швидко

зреагувало на ситуацію. Початок реагування запізнюється, втрачається слушний момент початку потрібних дій, марнується дорогоцінний час [51].

Дедалі більшого поширення набуває використання неекстраполяційних методів прогнозування розвитку технологій, структурне економічне прогнозування, сценарії. Такі прогнози надають інформацію, на підставі якої вдається вжити запобіжних заходів до настання негативних подій. Термін, на який здійснюється прогнозування, доволі тривалий, що дає змогу закінчити певні дії, перш ніж несприятливі події встигнуть завдати відчутної шкоди. Цей вид управління називають плановим. Згідно з ним відповідне реагування має починатись відразу, тільки прогноз вкаже на появу загрози. [51].

На рис. 1.1 наведено основні вимоги до системи антикризового управління.

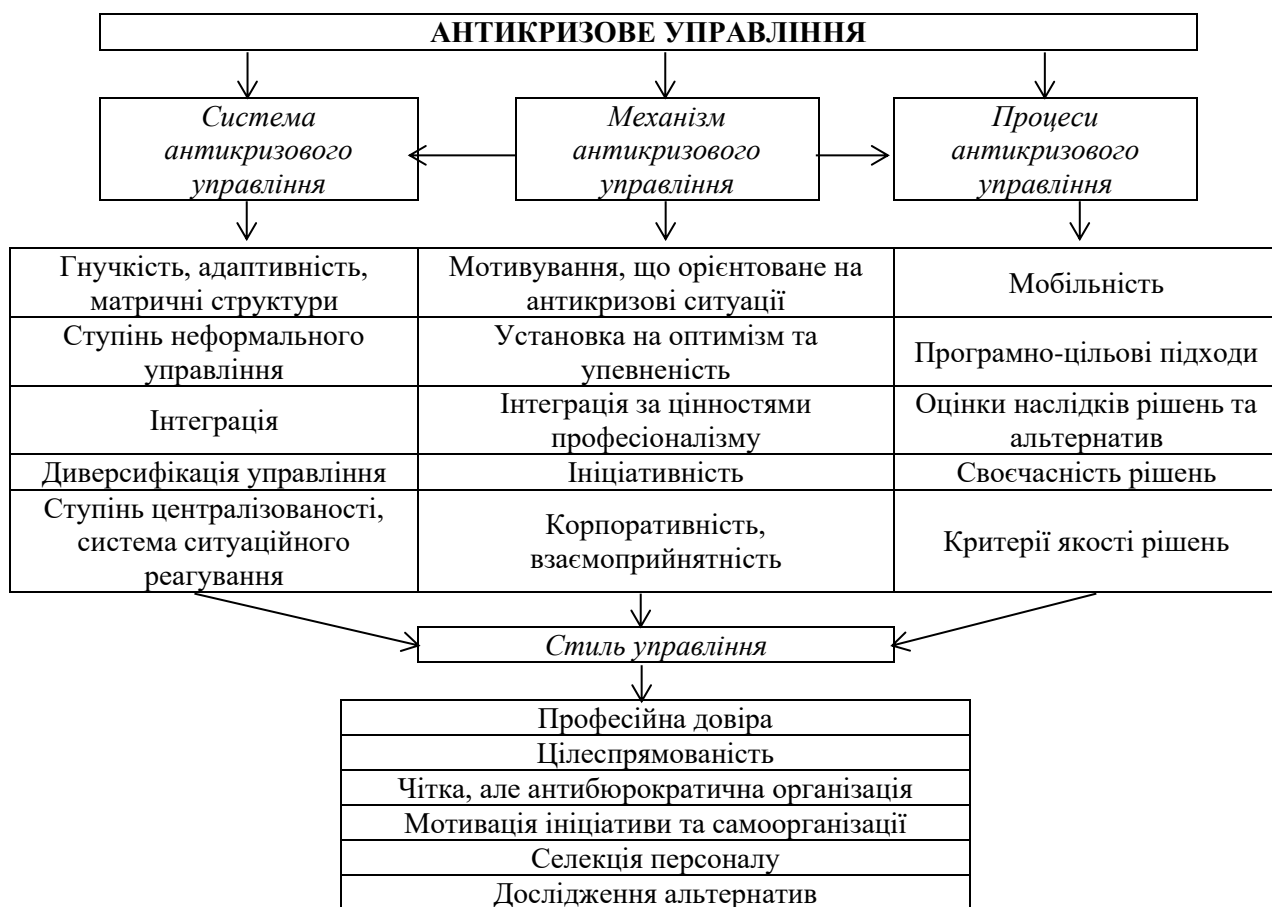


Рис. 1.1. Антикризове управління: вимоги до системи, механізму та процесу управління

Джерело: [48].

Науковці вважають, що система антикризового управління має також забезпечувати належний підхід до заборгованості підприємства, з тим, щоб ефективно управляти нею, забезпечувати оптимальне співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованостями, не допускати виникнення простроченої заборгованості, систематично здійснювати контроль за розрахунками, тощо [63].

Таким чином, систематизація існуючих підходів до визначення сутності антикризового управління дала можливість визначити його як систему заходів, спрямованих на попередження та подолання кризової ситуації з урахуванням усіх наявних можливостей та досягненням позитивного результату в майбутньому з найменшими втратами. При цьому під ефективністю антикризового управління розуміємо досягнення оптимального результату від реалізації його заходів з максимально можливим збереженням усіх переваг за мінімальних витрат засобів та ресурсів.

Проаналізувавши визначення, котрі пропонують різні теоретики, стосовно антикризового управління, вважаємо можливим скорегувати наявні поняття. На нашу думку, антикризове управління підприємством – це система заходів, спрямованих на попередження та подолання кризової ситуації з урахуванням усіх наявних можливостей та досягненням позитивного результату в майбутньому з найменшими втратами. При цьому під ефективністю антикризового управління розуміємо досягнення оптимального результату від реалізації його заходів з максимально можливим збереженням усіх переваг за мінімальних витрат засобів та ресурсів.

Антикризове управління повинне бути невід'ємною складовою управління сучасним підприємством і становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства із кризи, але й на запобігання виникнення такої ситуації.

## **1.2. Технологія та функціональні підсистеми антикризової складової управління**

Антикризове управління, як і будь-яке управління взагалі, характеризується технологічними схемами. Однак специфіка антикризового управління відображає й специфіку його технології. На неї можуть істотно впливати дефіцит часу, погіршення керованості, конфліктність інтересів, високий ступінь невизначеності й ризику, складне переплетення проблем, тиск зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

*Технологія антикризового управління* — це комплекс послідовно здійснюваних заходів із запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона передбачає як велику дослідно-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. Не можна зводити технологію антикризового управління тільки до пошуку варіантів поведінки [17].

Це технологія активної управлінської діяльності в повному комплексі всіх її функцій, ролей і повноважень.

*Технологічна схема антикризового управління* складається з восьми етапів (рис 1.2), які характеризують зворотно поступальну послідовність операцій та їх груп під час розроблення й здійснення управлінського рішення і, таким чином, оптимальний варіант виходу підприємства з кризової ситуації (яка передбачається чи вже виникла) [91].

На *першому етапі* створюється спеціалізована робоча група (команда), що може формуватися як із власних кадрів, так і з фахівців, запрошених на час можливої чи реальної кризової ситуації. Вони повинні володіти знаннями з теорії криз, прогнозування, конфліктології, розроблення управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіки, мікроекономіки тощо [17].

На *другому етапі* передбачається перевірка доцільності та своєчасності проведення антикризових заходів. За їх недоцільності відбувається

повернення до вихідної ситуації — пошуку нових цілей, планування за ними спеціальних заходів. Якщо обґрунтовано доцільність і своєчасність “включення” антикризового управління, здійснюється перехід до наступного етапу.

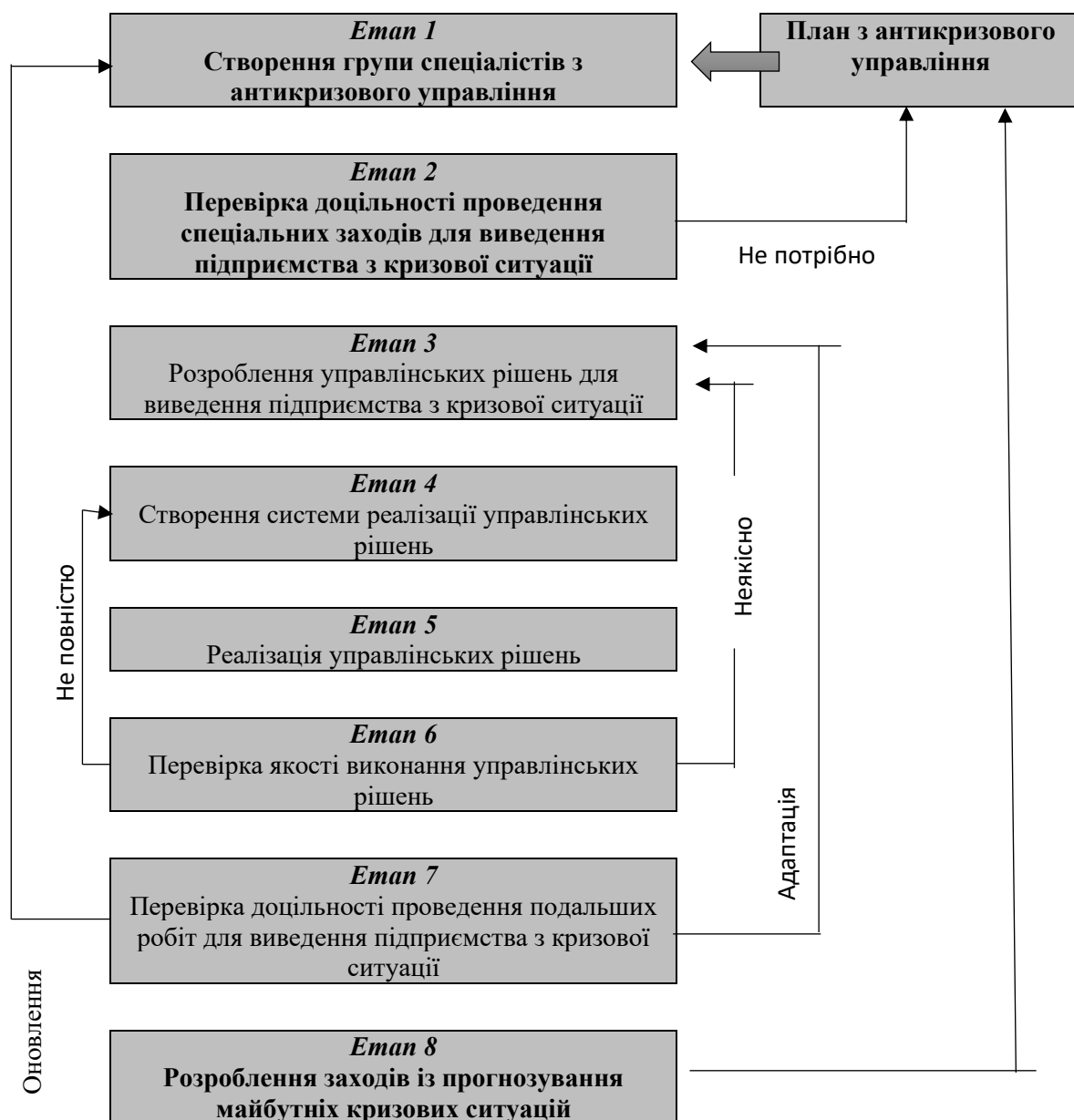


Рис. 1.2. Технологічна схема антикризового управління

Джерело: [17]

На *третьому етапі* розробляються управлінські рішення антикризового характеру. В цьому процесі виділяють кілька стадій, основними з яких є збирання вихідної інформації про ситуацію на

підприємстві, її структурно-морфологічний аналіз, визначення шляхів виходу з кризової ситуації та необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей [17].

На *четвертому етапі* створюється система реалізації управлінських рішень щодо виходу з кризової ситуації. Група фахівців, які підготували ці рішення, визначають їх конкретних виконавців. Кожен з них повинен мати в розпорядженні необхідні й достатні ресурси для виконання антикризового управлінського рішення, а також відповідати за своєю кваліфікацією рівню й складності поставлених завдань. У протилежному випадку антикризові заходи здійснюватимуться за іншою схемою, відмінною від запланованої, або навіть стануть неможливими.

На *п'ятому етапі* відбувається організація виконання управлінських рішень — конкретних організаційно-практичних заходів, реалізація яких у чітко визначеній послідовності дасть можливість досягти поставлених цілей.

На *шостому етапі* проводиться оцінювання й аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності суб'єкта господарювання. Якщо реалізація рішення не привела до змін (позитивних чи негативних), розглядають причини, через які не виконані рішення чи отримані результати, відмінні від запланованих. Після визначення причин незадовільного виконання готують нове рішення з урахуванням результатів, отриманих від уже проведених заходів. Якщо виконання управлінського рішення дало позитивні результати, тобто намітилися тенденції до поліпшення показників господарської діяльності підприємства, але не в тому обсязі, що необхідний, то вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень [17].

На *сьомому етапі* перевіряється доцільність проведення подальших робіт, спрямованих на вихід підприємства з кризової ситуації. Насамперед визначається стадія виконання антикризової програми. Якщо програма повністю реалізована, а підприємство залишається в кризовому стані, то необхідно розробити заходи щодо зміни його статусу, зокрема можливого визнання його банкрутом, і проведення дій, пов'язаних із процедурою



банкрутства Якщо ж антикризова програма виконана й відбулися зміни в зовнішньому становищі підприємства, систему антикризового управління адаптують до умов, що змінилися на ринку Для виходу з кризової ситуації готують додаткові управлінські рішення [17].

На останньому, *восьмому етапі* розробляються заходи щодо прогнозування майбутніх кризових ситуацій, яке є невід'ємною частиною технології антикризового управління Воно дає змогу якщо не зовсім уникнути кризової ситуації, то підготуватися до неї та мінімізувати її наслідки.

Деякі дослідники поділяють систему антикризового управління на дві основні підсистеми — на рівні держави й підприємства (зовнішня та внутрішня), які взаємодіють між собою [92]. На основі аналізу цілей підсистем можна виокремити наскрізну функцію на всіх ієрархічних рівнях - забезпечення конкурентної переваги підприємства на всіх стадіях життєвого циклу Критерієм оптимальності розв'язання цього завдання є досягнення екстремального значення інтегрального показника ефективності виробництва на кожній стадії.

Для обґрунтування сутності системи антикризового управління підприємством необхідно детальніше дослідити її складові за основними виробничими функціями (сферами діяльності).

Виділяють такі підсистеми антикризової складової управління підприємством:

1 *Діагностика фінансового стану й оцінювання перспективи розвитку бізнесу підприємства*, яке включає в себе фінансовий аналіз неплатоспроможності Практично кожній кризі передують певні симптоми або сигнали небезпеки Успішне ведення справ на підприємстві передбачає відстеження таких симптомів і здійснення запобіжних заходів, які знижують імовірність переходу кризи до важкої форми Традиційна схема оцінювання міри близькості підприємства до банкрутства — розрахунок за балансовими даними коефіцієнтів фінансової стійкості й ліквідності та зіставлення їх

рівнів з нормативними, установленими або експертно, або офіційно. Зазначимо, що робота із системою показників дає можливість одержати досить повне комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства [17].

2 *Антикризовий операційний менеджмент*, метою якого є створення передумов для подолання кризових явищ в операційній діяльності (виробництві продукції, товарів, робіт, послуг) через жорстке оперативне управління, організаційні важелі оздоровлення підприємства, технічну політику, виробничі антикризові стратегії.

3 *Антикризове фінансове управління*, до якого належить забезпечення платоспроможності на основі контролю й управління фінансовими потоками, застосування фінансових важелів підвищення стійкості підприємства, вибір адекватної політики фінансової стратегії, оцінювання й управління процесом створення вартості підприємства відповідно до концепції вартісного менеджменту та з огляду на внутрішній економічний механізм. Також ця підсистема концентрує увагу на шляхах і засобах нормалізації балансу підприємства та відновлення його платоспроможності [17].

4 *Антикризовий маркетинг*, який передбачає наявність таких складових: системи маркетингових досліджень, метою налагодження якої є активізація збуту продукції (товарів, послуг); маркетингової політики на стадії санації; удосконалення маркетингового комплексу в умовах жорстких фінансових обмежень; бізнес-планування; системи збуту, яка забезпечить реалізацію всього обсягу продукції; асортиментної політики; цінової політики; логістики. Ефективність маркетингу полягає в послідовності дій і комплексному використанні принципів, методів і засобів маркетингового впливу та маркетингової інформації зі стадій відтворювального процесу; це дає змогу розглядати його як важливу умову й істотний резерв антикризової складової управління. Під час оцінювання маркетингових можливостей головними ринковими об'єктами є попит, пропозиція та ціна, взаємозв'язок яких відтворює дієвість економічного закону попиту та пропозиції, а саме збалансованість за обсягом і структурою. Ключова функція підсистеми

антикризового маркетингу — моніторинг зовнішнього середовища підприємства для визначення сигналів, що свідчать про загрозу погіршення становища підприємства на ринку, втрати конкурентоспроможності, зниження платоспроможності й керованості чи, навпаки, про можливість прогресивних зрушень в окремих сферах діяльності [17].

5 *Антикризове управління персоналом*, метою якого є підвищення ефективності роботи працівників підприємства в кризових умовах господарювання. До цієї підсистеми входять спеціальні методи регулювання трудових відносин неплатоспроможних підприємств, кадрова політика кризового підприємства, особливі методи управління персоналом, керівництво й формування нової команди, підготовка фахівців з кризового менеджменту. Зазначимо, що будь-якою ціною необхідно зберегти ту частину персоналу, яка суттєво впливає на якість продукції та конкурентоспроможність виробництва. Антикризове управління персоналом передбачає не тільки формальну організацію роботи з працівниками, але й сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру: демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, урахування її індивідуальних особливостей. Для цього систематично проводяться дослідження й оцінювання персоналу, які полягають у розробленні й застосуванні методик аналізу кадрів, тестуванні персоналу, виявленні професійно-кваліфікаційних характеристик, перевірки відповідності професійних навичок окремих працівників їхнім посадам з метою підвищення ефективності використання персоналу [17].

6 *Антикризове організаційне управління*, яке характеризується створенням адекватної за показниками гнучкості та керованості організаційної структури підприємства, системи управління, що орієнтується на пошук найбільш раціональних моделей управління, організаційно-правових форм бізнесу, впровадження яких дасть можливість прискорити та полегшити подолання кризових явищ. Потреба у формуванні ефективної організаційної структури зумовлюється нестабільністю зовнішнього

середовища й поступальним розвитком самого підприємства. В умовах жорсткої конкуренції та необхідності застосування постулатів антикризового управління організаційна структура має характеризуватися стійкістю, маневреністю, гнучкістю, оптимальністю, ефективністю [17].

*7 Антикризова інвестиційна політика*, яка передбачає розроблення та впровадження інвестиційної стратегії, інвестиційних проектів, використання державної антикризової інвестиційної стратегії Роль інвестиційної діяльності в антикризовій складовій управління полягає в забезпеченні високих темпів економічного розвитку підприємства в довгостроковій перспективі за умови запобігання чи завчасної ліквідації чинників ослаблення його стратегічного потенціалу Зазначимо, що під час розроблення інвестиційної політики слід передбачити її відповідність законодавчим актам з питань антикризового менеджменту й регулювання інвестиційної діяльності в Україні. Вихідним пунктом інвестиційної політики має бути аналіз економічного середовища підприємства, спрямований на виявлення кризотвірних чинників та їх усунення, а також аналіз ринку продукції з метою підтвердження можливості її збуту. Далі уточнюються виробничі можливості підприємства й потреби в інвестиційних ресурсах, при цьому слід визначити способи раціонального використання власних і позикових коштів.

*8 Антикризова інноваційна політика*, що містить упровадження інноваційної політики та використання венчурного інвестування У процесі управління портфелем інноваційної продукції необхідно аналізувати узгодженість продукції зі стратегією розвитку підприємства Розроблення цієї стратегії базується на виборі таких видів продукції, які мають високий попит на конкурентному ринку та дають максимальні прибутки Так, на думку деяких дослідників, стратегія інноваційного розвитку підприємства повинна розроблятися на основі правильно збалансованого портфеля продукції, який сформовано таким чином, що нова продукція фінансується за рахунок грошових потоків від тієї, що вже закріпилася на ринку Це означає, що кількість зрілої продукції має бути достатня для покриття витрат і

фінансування виробництва нової [24]. Зазначимо, що при управлінні нововведеннями треба виходити з особливостей інноваційного процесу, враховувати ступінь новизни впроваджень, їх потенціал і ресурсні можливості підприємства.

*9 Інформаційне забезпечення*, яке охоплює створення й налагодження інформаційних мереж і комунікацій у системі підприємства та системі “підприємство — зовнішнє середовище”, упровадження новітніх інформаційних технологій Інформаційно-аналітична робота є основним змістом, стрижнем майже будь-якої діяльності, спрямованої на організацію стабільного розвитку й безпеки підприємства. Причиною цього є природний вибір найбільш раціональних та ефективних механізмів гарантування вчасного запобігання кризі та економічної безпеки. Найвищий ступінь раціональності полягає в зміщенні центру ваги зусиль у бік запобігання та зниженні частки суто реактивних дій [85]. Розглядаючи зміст підсистеми інформаційного забезпечення, необхідно виділити такі основні функції інформаційно-аналітичного підрозділу: збирання всіх видів інформації, що стосується діяльності підприємства; аналіз даних, їх систематизування та класифікація; прогнозування тенденцій розвитку наукового й технологічного процесу в сфері діяльності підприємства (рис 1 3).

Наведені підсистеми не функціонують ізольовано. Основна мета антикризового управління полягає в їх узгодженні, створенні умов для їх дієздатності, адже тільки за таких обставин результат — виведення підприємства з кризи та його фінансове оздоровлення — буде не тільки досягнуто, але й закріплено.

Крім того, система антикризового управління на підприємстві містить забезпечувальну й функціональну частини. До першої частини належать підсистеми організаційного, методичного, нормативного та правового забезпечення. Друга частина поєднує функції управління кризами і є комплексом економічних та організаційних методів, спрямованих на визначення й виконання завдань діагностики фінансового стану

підприємства, а також контролю й своєчасного запобігання кризам, фінансового оздоровлення й подолання стану неплатоспроможності [97].

Ми погоджуємося з позицією [44], що слід розрізняти управління підприємством в умовах потенційно можливої кризи й такої, що вже розпочалась. Зважаючи на це, для ефективного антикризового управління повинна бути створена система превентивного управління, яка дасть змогу своєчасно відчутти сигнали про формування внутрішніх та зовнішніх кризових факторів і передбачити настання кризи. Така система базується на результатах прогнозування зовнішньої та внутрішньої економічної кон'юнктури, розробленні на цій основі довгострокових і середньострокових планів, а також на активному управлінні, яке забезпечує своєчасне подолання можливих негативних тенденцій.



Рис. 1.3. Функціональні підсистеми антикризової складової управління  
Джерело: [17].

Отже, система антикризового управління, набуваючи специфічних рис на кожному з управлінських рівнів, має об'єднуватися спеціальною

програмою стратегічного розвитку, що дасть можливість запобігати неплатоспроможності та неспроможності підприємства, своєчасно долати тимчасові перешкоди, зберігати та посилювати ринкові позиції за будь-яких зовнішніх (економічних, політичних, соціальних та інших) умов, спираючись переважно на власні ресурси, забезпечувати сталий розвиток підприємства.

### **1.3. Економічна суть, значення та функції обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємств**

В умовах сучасної кризи економіки в Україні все більшого значення набувають питання розробки нових підходів до засад управління. Одним з факторів, що стримують його ефективність є відсутність теоретичної, методичної та практичної єдності щодо отримання інформації. У свою чергу, це позначається на якості прийняття рішень. Саме тому існує необхідність удосконалення і практичного впровадження такої системи обліково-аналітичного забезпечення, яка б була зорієнтована на вирішення актуальних завдань, які стоять перед суб'єктами господарювання, зокрема підвищення конкурентоспроможності бізнесу та його економічний розвиток [81].

Розглянемо суть, значення та функції обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємства.

Значимість обліку й аналізу в антикризовому управлінні підприємством та різноаспектність трактування терміну «обліково-аналітичне забезпечення» зумовлює необхідність поглибленого дослідження його економічної сутності. У поширеному розумінні термін «обліково-аналітичне забезпечення» трактується як забезпечення системи управління обліково-аналітичною інформацією, яка необхідна для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень. (табл. 1.1).

Так, автори Т. М. Безродна [5], Т. О. Гуренко, С. І. Дерев'янка, А. С. Липова [26], розвиваючи цю думку, приходять до висновку, що поняття «обліково-аналітичного забезпечення» можна тлумачити як процес підготовки обліково-аналітичної інформації, забезпечення її кількості та

якості. М. В. Реслер вважає, що «обліково-аналітичне забезпечення є складовою системи господарювання. Воно об'єднує облікові та аналітичні операцій в один процес, дозволяє провести оперативний аналіз, забезпечити безперервність даного процесу і використати ці результати при формуванні рекомендацій для прийняття управлінських рішень» [80].

Таблиця 1.1

### Підходи до трактування сутності поняття

#### «Обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством»

№ з/п	Автор (джерело)	Визначення
1	Безродна Т. М. [5]	Процес підготовки обліково-аналітичної інформації, забезпечення її кількості та якості
2	Бланк І. А. [7]	Процес безперервного та цілеспрямованого збору інформації, необхідних для здійснення аналізу і планування господарської діяльності при прийнятті управлінських рішень
3	Вольська В. В. [14]	Сукупність процесу збору, підготовки, реєстрації та зведення облікової інформації підприємств залежно від законодавчо встановленої системи ведення обліку, і проведеного на основі цієї інформації глибокого аналізу із застосуванням певних методів
4	Голячук Н. В. [20]	Компонент інформаційного забезпечення управління підприємством дозволяє розв'язувати функціональні задачі управління, забезпечуючи керівництво повною та достовірною інформацією про господарські процеси та зв'язки із зовнішнім середовищем
5	Барановська С. П. [4]	Це система, що ґрунтується на даних оперативного, статистичного, фінансового і управлінського обліку, включаючи оперативні дані, і використовує для економічного аналізу статистичну, виробничу, довідкову та інші види інформації.
6	Ратушна О. П. [79]	Збір, реєстрація, опрацювання облікової інформації на етапі обліку, контроль і перевірка на етапі аудиту та аналіз, планування, прогнозування на етапі аналітичної роботи з метою надання користувачам достовірної і неупередженої інформації
7	Волощук Л. О. [13]	Єдність підсистем обліку, аудиту та аналізу, взаємодіючих через інформаційні потоки в процесі формування і передачі оперативної та якісної обліково-аналітичної інформації для забезпечення обґрунтованості та ефективності прийняття управлінських рішень у системі управління підприємством, а також зовнішніми користувачами
8	Юзва Р. П. [98]	Сукупність облікових і аналітичних процесів, об'єднаних у обліково-аналітичну систему та спрямованих на задоволення інформаційних потреб користувачів шляхом перетворення первинної інформації в узагальнювальну згідно з визначеними цілями, а також нормативно-правовим, методичним, організаційним, технічним та ергономічним забезпеченнями

Джерело: побудовано автором на основі літературних джерел



Інший підхід до сутності цієї категорії пропонує В. В. Вольська: «Обліково-аналітичне забезпечення являє собою сукупність процесу збору, підготовки, реєстрації та зведення облікової інформації підприємств залежно від законодавчо встановленої системи ведення обліку, і проведеного на основі цієї інформації глибокого аналізу із застосуванням певних методів і прийомів» [14]. У своїх дослідженнях Р. П. Юзва доводить, що «це сукупність облікових і аналітичних процесів, об'єднаних у обліково-аналітичну систему та спрямованих на задоволення інформаційних потреб користувачів шляхом перетворення первинної інформації в узагальнюючу згідно з визначеними цілями, а також нормативно-правовим, методичним, організаційним, програмним, математичним, технічним та ергономічним забезпеченнями» [98].

Більшість авторів складовими системи обліково-аналітичного забезпечення визначають дві – облік та аналіз [4, 14, 26, 98]. Проте вчені Л. О. Волощук, О. П. Ратушна пропонують включити на межі цих двох підсистем додатково підсистему аудиту для забезпечення необхідного рівня «якості облікової інформації та для її подальшої аналітичної обробки» [13]. Беззаперечно з цим погодитися не можна, оскільки аудит – це незалежна перевірка, яка вимагає значних витрат часу та коштів. Впровадження такої підсистеми буде стримувати в цілому розвиток об'єкта управління. Більш доцільною, на наш погляд, є включення підсистеми внутрішнього контролю. Ми погоджуємося з думкою В. В. Вольської про те, що така підсистема «дозволить своєчасно проаналізувати і оцінити тенденції розвитку, використання внутрішніх ресурсів, процесів виробництва і потенційних можливостей. Це забезпечить своєчасне виявлення небажаних відхилень, їх усунення та сприятиме ефективному функціонуванню системи управління, спрямованої на збільшення доходів організації» [14].

Таким чином, обліково-аналітичне забезпечення має ознаки системи, а саме: цілісність, багатомірність (множина елементів системи), наявність прямих і зворотних зв'язків, структура, ієрархічність, емерджентність,

взаємозв'язок із зовнішнім середовищем тощо. При цьому обліково-аналітичне забезпечення є підсистемою більш масштабної системи управління. Вхідним потоком обліково-аналітичного забезпечення є інформація про факти господарювання, зафіксована в первинних документах та відображена на рахунках з використанням елементів методу обліку. Її частина обробляється в підсистемі бухгалтерського обліку. Через форми обліку, реєстри та звітність вона передається до підсистеми аналізу, в результаті чого на виході утворюється інформація, необхідна для задоволення потреб управління. За допомогою каналів зворотного зв'язку об'єкт управління (підприємство) здійснює контроль за ефективністю господарювання та відповідні коригування. Взаємодія між елементами реалізується через канали зв'язку – форми обліку, реєстри, їх змістовну наповненість. По каналах зв'язку надходить, обробляється та передається інформація в цих підсистемах [81].

Елементами системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством є [25; 36]:

теоретико-концептуальні елементи (мета, об'єкт, предмет, завдання, функції, нормативно-правові акти, стандарти тощо);

методичні елементи (факти господарської діяльності, елементи методу обліку, специфічні методи аналізу);

організаційні елементи (організація, реєстри, форма обліку, робочий план рахунків, внутрішня звітність, аналітичні таблиці тощо).

У такій сукупності та взаємозв'язках між елементами досягається синергетичний ефект функціонування системи обліково-аналітичного забезпечення. Його проявом є якісна інформація, яка повинна відповідати вимогам виділеним професором В. Ф. Максимовою щодо «своєчасності, оперативності надходження і використання інформації у процесі контролю, повноти, деталізації, зрозумілості, аналітичності, релевантності, економічності інформації та її систематизованості» [58].

Узагальнюючи вищевикладене можна виділити такі ознаки

системності обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством:

метою обліково-аналітичної системи є забезпечення управління та зовнішніх користувачів інформацією для прийняття поточних і стратегічних управлінських рішень;

система обліково-аналітичного забезпечення є підсистемою управління та включає облік, аналіз і контроль;

взаємозв'язки між підсистемами забезпечують інформаційні потоки (реєстри обліку та проміжна управлінська звітність);

обліково-аналітична система ґрунтується на даних обліку (фінансового, управлінського, аналітичного, обліку з метою оподаткування) та позаоблікових даних;

вхідними потоками є інформація про факти господарської діяльності об'єкта управління;

вихідними потоками є узагальнена інформація – звітність (фінансова, управлінська, статистична) та дані аналізу;

контроль є обов'язковим критерієм функціонування обліково-аналітичної системи [81].

Тому, погоджуючись з авторами [5; 14; 26; 79; 98], вважаємо за доцільне використання терміну обліково-аналітичного забезпечення у контексті системного підходу.

Відомим є поділ обліково-аналітичного забезпечення управління за об'єктами: активами, фінансами, якістю продукції (послуг), прибутком тощо. Широкий спектр публікацій науковців присвячено вивченню ресурсів: природних (біоресурси тощо), матеріальних, фінансових та трудових. Всі вони є складовими системи управління підприємством. При розробці кожної з них необхідно враховувати загальні принципи та специфіку галузі. Досить часто науковці розглядають проблеми обліково-аналітичного забезпечення процесів: постачання, виробництва, збуту, інноваційного розвитку, інвестування. Оскільки обліково-аналітичне забезпечення є відкритою системою, то відповідно воно може функціонувати на макро- та мезорівні,

тобто на загальнодержавному та регіональному. Не менш важливою постає також його диференціація залежно від галузі та/або виду діяльності. Наприклад, галузь – сільське господарство, види діяльності – 01.1 «Вирощування однорічних і дворічних культур», 01.2 «Вирощування багаторічних культур», 01.4 «Тваринництво» і т.д. [15, 57]. Вважаємо, що доцільною є така класифікація обліково-аналітичного забезпечення системи управління (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Класифікація обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством [81].

Така класифікація обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством дозволить конкретизувати мету, об'єкт, предмет та завдання при удосконаленні методичного забезпечення обліку й аналізу підприємства відповідної галузі (та/або виду діяльності).

Також виділяють такі функції, обліково-аналітичного забезпечення системи управління емітента корпоративних прав, належать:

- 1) інформаційна – забезпечення системи управління інформацією про фінансово-господарську діяльність підприємства;
- 2) облікова – достовірне та повне відображення фактів господарської діяльності підприємств;
- 3) аналітична – проведення на підставі даних обліку й звітності аналізу

фінансово-господарської діяльності підприємств [66].

З метою узагальнення аспектів побудови системи обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством розглянемо теоретичні основи її функціонування.

Так, метою функціонування системи обліково-аналітичного забезпечення є формування та передача якісної обліково-аналітичної інформації для забезпечення та обґрунтованості прийняття управлінських рішень у системі управління її елементами на підприємстві.

Завданнями обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством є:

- надання інформації для прийняття управлінських рішень;
- удосконалення обліку з урахуванням галузевих особливостей;
- оцінка ефективності діяльності з урахуванням особливостей обліку на підприємстві;
- опрацювання напрямів розвитку підприємства у межах загальнодержавних програм і концепцій;
- здійснення контролю і планування діяльності підприємства.

Відповідно предметом вивчення є інформація, яка адекватно відображає характеристику мети та ситуації, що виникла у господарській діяльності підприємства (інформація про ресурси, процеси, об'єкти, результати діяльності підприємства).

Функціями обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством є такі:

- інформаційна – забезпечення інформацією про елементи обліково-аналітичної системи зовнішніх та внутрішніх користувачів;
- облікова – здійснення збору, реєстрації, узагальнення, збереження, передачі інформації про факти господарської діяльності підприємства;
- аналітична – опрацювання облікової, статистичної та позаоблікової інформації методами аналізу (економічного, статистичного, фінансового, стратегічного тощо);
- контрольна – здійснення співставлення планових і фактичних

показників діяльності підприємства для підвищення ефективності планування.

Для прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві недостатньо традиційної системи бухгалтерського обліку, яка переважно орієнтована на обґрунтування внутрішньої логіки його функціонування, а вплив зовнішнього середовища в ній враховується як заданий параметр. Таким чином, для інформаційного забезпечення системи стратегічного управління доволі часто використовується стратегічний аналіз, застосування якого потребує значних обсягів фінансових ресурсів порівняно з традиційним постачальником інформації для управління – обліковою системою. До того ж облікова система характеризується більшою надійністю і розвиненим методологічним інструментарієм порівняно з системою стратегічного аналізу, що дозволяє враховувати зростаючі потреби користувачів інформації про стан та результати діяльності підприємств [11].

Погоджуємось із думкою Бруханського Р.Ф. який вважає, що для побудови на сільськогосподарських підприємствах дієвої системи стратегічного управління необхідно є розробка системи його обліково-аналітичного забезпечення, що дозволить об'єднати у складі єдиної інформаційної системи підприємства інформацію про його внутрішнє та зовнішнє середовища, враховувати ризики діяльності підприємства в динамічному інституційному середовищі [11].

Вищенаведене зумовлює необхідність проведення аналізу вимог, які висуваються до побудови системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами та обґрунтування місця і ролі в ньому системи його обліково-аналітичного забезпечення.

Система стратегічного управління є одним з інструментів, який дозволяє адаптуватися сільськогосподарським підприємствам до змін зовнішнього середовища, сприяє розробці перспективних напрямів їх розвитку. Однак у сучасних умовах на сільськогосподарських підприємствах України система стратегічного управління або взагалі відсутня, або її

побудові не приділяється достатня увага, що зумовлює й відсутність підсистеми відповідного обліково-аналітичного забезпечення.

Зокрема, як зазначає О. П. Зоря, у більшості сільськогосподарських підприємств немає розробленої ефективної системи стратегічного управління, а існує лише орієнтація на розмиті цілі. У сучасних умовах рівень стратегічного управління вітчизняних підприємств можна назвати задовільним, оскільки він забезпечує виживання господарств, проте для подальшого розвитку аграрного сектору та його розширеного відтворення керівництву підприємств необхідно головну увагу зосередити саме на стратегічному управлінні [39]. Подібної думки дотримується Л. О. Мармуль, яка зазначає, що в сучасних умовах господарювання, які характеризуються значними змінами у податковому законодавстві, структурними зрушеннями в інноваційно-інвестиційній діяльності, мінливістю середовища господарювання, і в теорії, і в практиці господарювання в аграрній сфері використовуються методи тактичного управління та організації діяльності аграрних підприємств. Стратегії ж розвитку аграрного виробництва приділяється недостатньо уваги. Це не дозволяє планувати ефективний розвиток суб'єктів аграрного господарювання на перспективу [59]. Таким чином, відсутність на сільськогосподарських підприємствах систем стратегічного управління є однією із причин відсутності стратегічної орієнтації облікових систем на рівні підприємства.

У тих випадках, коли на сільськогосподарських підприємствах здійснюється впровадження системи стратегічного управління, така система в більшості випадків характеризується обмеженістю, оскільки як основу використовує інформацію за минулі періоди з метою аналізу причин здійснених помилок та побудови на їх підґрунті стратегії розвитку – визначення подальших дій у діяльності підприємства загалом або його окремих продуктів, напрямів розвитку, позиції на ринку. Як щодо цього зазначає М. Ю. Кісіль, в Україні при проведенні оцінювання ефективності формування та впровадження стратегічного менеджменту на

сільськогосподарських підприємствах у більшості випадків використовується ретроспективний підхід, який надає можливість оцінити тільки ефективність управління підприємством та побудувати план дій на майбутній період з урахуванням помилок, які були допущені в минулих періодах. Проте такий підхід не дозволяє провести планування діяльності підприємства на майбутнє з урахуванням можливих перспектив розвитку або небезпек скорочення виробництва та зменшення рівня ефективності діяльності підприємства [47]. Існування такої ситуації є наслідком орієнтації облікової системи на минулі події, обмеженості предмета бухгалтерського обліку лише внутрішнім середовищем підприємства.

Два основних обмеження традиційної системи бухгалтерського обліку (часова орієнтація на минулі події та просторова орієнтація лише на внутрішнє середовище підприємства), з одного боку, не дозволяють на її основі побудувати повноцінну систему стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. З іншого боку, ці обмеження є методологічними обліковими цінностями, яких мають дотримуватися науковці при внесенні пропозицій щодо удосконалення облікової системи (рис. 1.5).

Внаслідок існування таких обмежень вітчизняні вчені зазначають про дисфункцію облікової системи, тобто про її невідповідність вимогам системи управління, зокрема стратегічного, що зумовлює необхідність її подальшого удосконалення та розвитку.

На думку А. А. Пилипенка, проблема модифікації функції обліку шляхом орієнтації її на прийняття стратегічних рішень, як і інших функцій менеджменту, не має альтернатив: неадекватність обліку потребам підприємства в інформаційному забезпеченні зменшує дієвість системи менеджменту, призводячи її до повного знищення. Отже, не існує варіанта розвитку облікової функції, що не передбачав би необхідності його приведення у відповідність до вимог сучасного етапу розвитку національної



економіки [74]. Так, приведення системи бухгалтерського обліку у відповідність до вимог системи стратегічного управління, на думку автора, є єдиним способом вирішення існуючої облікової дисфункції.

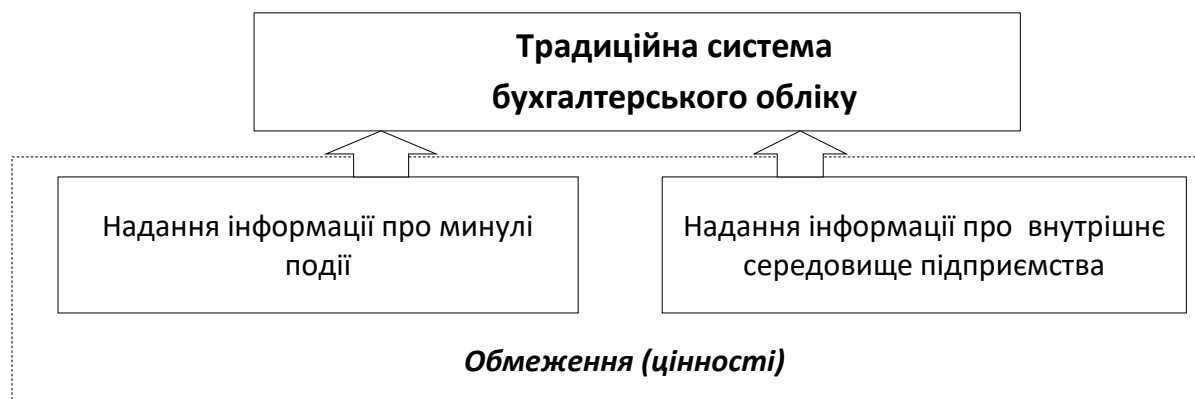


Рис. 1.5. Основні обмеження (цінності) традиційної системи бухгалтерського обліку [11].

Окремі вчені з метою забезпечення стратегічної орієнтації бухгалтерського обліку абсолютизують цей фактор розвитку облікової системи. Зокрема, С. Ф. Голов доходить висновку, що у сучасних умовах головним завданням управлінського обліку є інформаційне та методичне забезпечення процесу досягнення стратегічних цілей підприємства [19]. Автор визначає стратегічну орієнтацію обліку як основний напрям його подальшого розвитку та удосконалення як елементу системи управління підприємством, відсуваючи інші напрями (розвиток і ускладнення економічної системи, зміна інституційного середовища тощо) на другий план.

Таким чином, відповідно до підходу сучасних учених-обліковців, розвиток функції бухгалтерського обліку щодо забезпечення надання інформації внутрішнім користувачам для прийняття управлінських рішень залежить від здатності обліку відповідати сучасним вимогам системи стратегічного управління. Подальший розвиток системи стратегічного управління вони розглядають лише в контексті удосконалення облікової

системи, коли облікова інформація зможе виступати інформаційним забезпеченням реалізації стратегії підприємства та основою для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Серед учених-економістів на сьогодні превалює інша думка щодо шляхів побудови системи стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. Як основне джерело інформації для такої системи пропонується використовувати стратегічний аналіз. Наприклад, Л. О. Мармуль вважає, що нині для сільськогосподарських підприємств найважливішим етапом процесу стратегічного управління є стратегічний аналіз, що дозволяє зібрати, оцінити й систематизувати інформацію, необхідну для прийняття стратегічних рішень [59]. На думку М. Богатирьова, стратегічне управління для аграрних підприємств є надзвичайно важливим і має здійснюватися шляхом проведення стратегічного аналізу, розробки стратегії та заходів щодо її реалізації, використовуючи принципи комплексності, пріоритетності, поетапності [9].

Значною проблемою також є впровадження в облікову систему стратегічних і прогнозних операцій, на основі яких буде формуватись стратегічна і прогнозна бухгалтерська звітність як джерело інформації для стратегічних рішень. Однак, на нашу думку, таке «часове» розширення облікової методології може призвести до втрати довіри до облікової системи з боку нинішніх її користувачів, оскільки бухгалтерська інформація в даному разі матиме ймовірнісний і прогнозний характер. Таке нове відношення до бухгалтерської інформації поступово зможе замінити існуюче ставлення ринкових суб'єктів до бухгалтерського обліку як інформаційної системи [11].

Таким чином, бажання наблизити систему обліку до потреб стратегічного управління може віддалити її від вимог інших управлінських підсистем, яким потрібна достовірна, надійна та релевантна облікова інформація. А такий облік загалом перестає називатися бухгалтерським. Наприклад, З. В. Гуцайлук щодо цього наголошує, що слід з'ясувати,

наскільки логічно та правомірно стратегічний облік, який ставить за мету вивчення зовнішнього середовища та безпосередньо стратегії діяльності підприємства, називати обліком. Необхідно визначити, де містяться його об'єкти як такі [27]. Змінюючи традиційні облікові цінності з метою забезпечення потреб стратегічного управління, слід обов'язково враховувати можливі наслідки таких змін, а також інші функції бухгалтерського обліку й існуючі взаємозв'язки з іншими управлінськими підсистемами (вартісно-орієнтованого управління, соціально-екологічного управління, управління на основі збалансованих показників тощо).

При побудові системи стратегічного управління сільськогосподарських підприємств слід використовувати інтегрований підхід, який дозволить поєднати облікову стратегічно орієнтовану інформаційну систему та систему стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз має «заповнити» ті прогалини в інформаційному забезпеченні стратегічного управління, що залишатиме за собою система бухгалтерського обліку, якій має належати пріоритетна роль. Для побудови стратегічно орієнтованої системи обліку слід внести зміни до структури предмета та елементів методології традиційної облікової системи з врахуванням впливу цих змін загалом на процес її функціонування як елемента системи управління підприємством [27].

За результатами проведених досліджень встановлено, що основними вимогами до побудови системи бухгалтерського обліку як інформаційної основи системи стратегічного менеджменту підприємства є необхідність врахування:

основних етапів реалізації моделі стратегічного менеджменту підприємства, в розрізі яких має бути структурована система бухгалтерського обліку, щоб забезпечувати належну інформаційну підтримку реалізації кожного з етапів;

основних типів стратегій, відповідно до ієрархії яких на підприємстві мають бути сформовані: корпоративна стратегічна обліково-аналітична система, система обліково-аналітичного забезпечення реалізації бізнес-стратегій, система обліково-аналітичного забезпечення реалізації функціональних стратегій;

основних видів стратегій, що виділяються до кожного з їх основних типів.

Набір конкретних видів стратегій є унікальним для кожного підприємства, оскільки у більшості підприємств повністю або частково відрізняються: загальні напрями розвитку, напрями розвитку виробничо-збутової діяльності, набір стратегічних бізнес-одиниць та шляхи забезпечення їх конкурентних переваг, набір функціональних відділів та служб тощо.

Однією із найбільш важливих проблем удосконалення обліково-аналітичного супроводу стратегічного менеджменту, що потребує вирішення, є побудова стратегічно орієнтованої системи бухгалтерського обліку, яка б враховувала всі необхідні вимоги, що висуваються системою стратегічного менеджменту до її інформаційного забезпечення. Саме облікові цінності, на нашу думку, є визначальними характеристиками обліково-аналітичної системи підприємства, які протягом тривалого проміжку часу забезпечують релевантність бухгалтерської інформації для різних груп зацікавлених користувачів.

Повне нехтування існуючими обліковими цінностями може призвести до руйнування системи відносин між менеджментом підприємства та бухгалтерською службою як основним генератором інформації для прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Отже, без отримання якісної інформації неможливе ефективне функціонування підприємства. Як складова системи антикризового управління, обліково-аналітичне забезпечення дає можливість отримати та використовувати оперативну, релевантну інформацію, яка дозволяє контролювати поточну діяльність підприємства, планувати його стратегію і тактику, оцінювати й аналізувати результати діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

#### **2.1. Визначення кризового стану на основі різних аналітичних методів в системі управління підприємств**

Кризи в соціально-економічному житті, а отже, і в діяльності підприємства як одного з видів соціально-економічних систем, болючий, але загалом природний етап, який вимагає своєчасного розпізнавання передкризової ситуації, адекватної реакції та подальшого управління з метою подолання кризи. Головною проблемою антикризового управління є оцінка стану підприємства. Поняття стану є ключовим при розгляді динаміки будь-якої системи, і воно позначає певний набір змінних, які характеризують систему у часі та просторі [75].

Як показано в [29], поняття передкризового, кризового та посткризового стану соціально-економічної системи за своєю суттю є системними, узагальненими, такими, що охоплюють певну множину станів у ретроспективі та перспективі. Ця множина станів утворює пучок траєкторій у фазовому просторі системи і її запропоновано називати метастаном. Елементи такої множини задовольняють певні умови, які визначають передкризовість, кризовість тощо. Визначення таких умов, можливих траєкторій руху системи залежно від ситуації, яка характеризується певним збігом економічних, соціальних, політичних, інституційних обставин, становить актуальну наукову проблему. Динаміка, в загальноприйнятому сенсі, це і є процес зміни станів системи під дією певних сил. В економіці, як і в інших соціальних науках, сили називають факторами. Динаміка, процес, функціонування, зміни, розвиток – терміни і поняття, які тісно пов'язані, багато в чому синонімічні, хоча й мають певні відмінності [28].

Динамікою системи часто називають сукупність процесів, характерних для цієї системи. Функціонування підприємства як системи обумовлюється

взаємодією багатьох складових, перш за все організаційно-виробничої, фінансової, ресурсної, що визначають поточний стан підприємства, результати його діяльності, можливості попередити та подолати кризу. Як зазначено у працях [30], віднесення поточного стану до відповідного типу (безпечного чи небезпечного) залежить від виконання переліку умов, які повинні задовольняти компоненти стану. Також у працях [29; 30] зазначено, що тип стану визначається не стільки поточними значеннями параметрів стану, скільки майбутніми; тип стану залежить від подальших змін, від множини майбутніх станів, визначається можливими траєкторіями розвитку, областю тяжіння – атракторами. Підприємство – це динамічна система, розвиток якої може характеризуватися багатьма метастанами, до основних з яких віднесемо нормальний та кризовий.

Економічна теорія свідчить про те, що в процесі еволюції будь-яка організація може опинитися у кризовому стані. Якщо господарсько-фінансова діяльність підприємства відповідає критеріям беззбитковості, самоокупності, самофінансування та адекватна викликам зовнішнього середовища, вважатимемо, що стан підприємства є нормальним. У результаті розвитку підприємства, коли змінюються параметри діяльності підприємства під впливом зовнішніх чинників, змінюється стан підприємства. У випадку порушення рівноваги стану системи підприємство може опинитися в кризовому стані [28].

Поняття «криза» інтерпретується науковцями по-різному, що дозволяє виділити декілька підходів. Відповідно до першого підходу криза розуміється як форма розвитку системи (організації), етап життєвого циклу, природне явище, зміни в організації з плином часу. Л.О. Лігоненко [55,56], І.А. Кривов'язюк [51] є представниками зазначеного підходу. Так, І.А. Кривов'язюк [51] зазначав, що закон кризи – це закон необхідного періодичного виведення системи з рівноваги та її поновлення. На думку Л.О. Лігоненко [56], криза – це природне явище на життєвому шляху підприємств. Із зазначеними визначеннями не можна погодитися, оскільки

підприємство – це динамічна система, яка постійно розвивається та змінюється, але своєчасне прийняття рішень щодо уникнення кризи завдяки прогнозуванню може змінювати етап життєвого циклу підприємства.

Відповідно до наступного підходу криза – це переломний момент функціонування підприємства, будь-яка нестандартна ситуація, яка провокує зміни. Представниками цього підходу вважатимемо К. Ру-Дюфора [106], П. Лагадека [101], Р. Хіта [86] та інших. Так, К. Ру-Дюфор [106] підкреслював, що криза – це накопичення в організації чи її підрозділах потенційних чинників, які здатні зупинити поточні й майбутні операції підприємства, а також стосуватися індивідів та суспільства. П. Лагадек [101] визначав кризу як зіткнення з проблемами; необхідність діяти в умовах відсутності орієнтирів; надзвичайну ситуацію, яка супроводжується дестабілізацією. Р. Хіт [86] вважав, що криза – ситуації, які потребують негайної реакції і які можуть спричинити несподівані наслідки. О.Д. Чернявський [91] відзначав, що криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона зазнає дії ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Більшість авторів підкреслюють, що криза – це непередбачувана ситуація, але ж на сьогодні вже розроблено безліч методик прогнозування банкрутства, у той самий час представники підходу зазначають, що криза викликає зміни в організації, із чим, звісно, не можна не погодитися. Останній підхід визначає кризу як погіршення одного чи декількох параметрів функціонування підприємства, що може призвести до його банкрутства; як зміна рівноважного стану.

До авторів, які підтримували цей підхід, належать Дж. Кейнс, М.І. Туган-Барановський, М.Д. Кондратьєв, О.О. Богданов, Е.М. Коротков, В.О. Василенко, В.С. Пономаренко, Г.Б. Юн та інші. Наприклад, Дж. Кейнс [45] характеризував кризу як раптову та різку зміну підвищувальної тенденції на знижувальну. О.О. Богданов [9] є засновником загальної теорії криз у динаміці, він розуміє під кризою зміну організаційних форм комплексу (системи), перехід її до нового стану. О.О. Богданов [ ] підкреслював, що

криза – це порушення рівноваги та перехід до нової рівноваги. В.О. Василенко [12] зазначив, що «криза – це крайнє загострення суперечностей у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості у навколишньому середовищі». В.С. Пономаренко [75] зазначає, що «криза на рівні підприємства – це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється нагромадженням суперечностей у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії із зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку». Л.О. Лігоненко [56] зазначив, що криза – значне та тривале порушення рівноваги, прояв нездатності системи використовувати механізми внутрішньої саморегуляції.

На нашу думку, такий підхід найбільше розкриває динаміку розвитку підприємства, підкреслює перехід організації із стабільного стану в нестабільний (кризовий) та підкреслює, що причиною цих змін є певні причини чи група чинників. Отже, враховуючи різні підходи до визначення кризи, під кризовим станом підприємства будемо розуміти сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства. У свою чергу, під кризовим явищем будемо розуміти погіршення певних показників функціонування підприємства, які мають негативний вплив на процеси його життєдіяльності.

Кризові явища в діяльності підприємства стають моментом загострення протиріч, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства як системи між собою та із зовнішнім середовищем. Такі протиріччя виникають між: необхідним обсягом ресурсів, які споживає підприємство, та можливістю їх залучення, цінами пропозиції та попиту на них; кількісними та якісними характеристиками продукції та відповідними характеристиками ринкового попиту; можливою та необхідною виробничими потужностями підприємства; між фактичним та запланованим розподілом прибутку



підприємства на виробничий та соціальний розвиток; ринковою вартістю продукції та обсягом витрат на її виробництво тощо [28].

Виходячи з зазначеного, виникає необхідність визначення послідовності проведення аналізу кризової ситуації на підприємстві. Аналітичним забезпеченням своєчасного прогнозування та попередження кризи на підприємстві є: аналіз ймовірності вияву кризи, аналіз причин виникнення кризи, аналіз очікуваних витрат від наслідків кризи, аналіз ресурсних можливостей запобігання кризі і, як наслідок, вибір обґрунтованої антикризової стратегії підприємства.

Визначимо послідовність проведення аналізу кризової ситуації на підприємстві за рис. 2.1

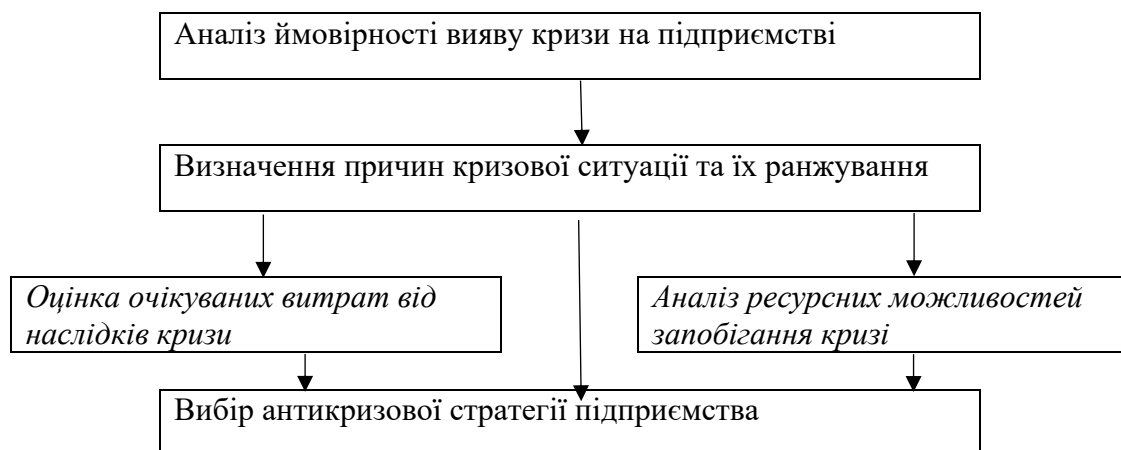


Рис 2.1. Послідовність проведення аналізу кризової ситуації на підприємстві

Джерело: [28].

Проаналізуємо кожен з етапів послідовності проведення аналізу кризової ситуації, представлений на рис. 2.1. Так, аналіз ймовірності вияву кризових явищ на підприємстві може здійснюватися на основі оцінки узагальнюючих критеріїв визначення ймовірності банкрутства (критерій Альтмана, критерій Бівера та ін.), але такі дослідження можуть не дати обґрунтованих результатів оцінювання, оскільки ці критерії розроблено для інших умов діяльності підприємства, тому значення можуть бути інтерпретовано некоректно для підприємств певних видів діяльності [12; 55].

Також ймовірність настання кризи можна розрахувати на основі

комплексного економічного аналізу ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємства. При цьому використовується система показників, які аналізуються із використанням методів імовірних оцінок (метод чутливості, методи критичних значень, методи експертних оцінок, метод аналітичного графу тощо). Недоліками такого аналізу є складність і трудомісткість, до того ж результати оцінки свідчать про настання кризового стану, що не дозволяє попереджати кризової ситуації.

Сьогодні на практиці використовуються коефіцієнтний, рейтинговий, факторний методи діагностики кризового стану підприємства. Коефіцієнтний метод надає найбільш повну та детальну оцінку фінансового стану підприємства, охоплюючи всі фінансові показники, до того ж характеризується простотою розрахунків. Але цей метод потребує значної кількості розрахунків та детального аналізу отриманих результатів, які складно порівнювати й узагальнювати.

Рейтинговий метод, у свою чергу, дає можливість порівнювати результати діяльності підприємства за кілька періодів або з іншими підприємствами з метою визначення рейтингу організації залежно від фінансового стану.

Цей метод також має певні недоліки, оскільки його результати надають неточну оцінку, якій притаманна суб'єктивність. Цей метод нескладний для використання, не потребує розрахунку значної кількості коефіцієнтів, надає загальну оцінку фінансового стану підприємства. За допомогою рейтингового методу керівництво не має можливості виявити проблему прогнозування кризового стану.

Що стосується використання факторних моделей Альтмана, Ліса, Таффлера для діагностики кризового стану підприємства [93], вони не враховують галузевих особливостей діяльності підприємства, розроблялися для інших економічних умов діяльності, тому їх використання не дасть достовірних результатів. Отже, ці моделі потребують суттєвого коригування з урахуванням сучасних тенденцій та закономірностей в економіці. Одним із

методів діагностики стану підприємства є моделі теорії автоматів – це мережеві моделі, які дозволяють відстежувати зміни у стані об'єкта управління. Такому інструментарію на сьогоднішній день приділено недостатньо уваги у сфері прогнозування настання кризових явищ, тому доцільною є розроблення експертних моделей прогнозування кризи на підприємстві.

Отже, аналіз ймовірності вияву кризових явищ на підприємстві потребує розроблення відповідного інструментарію, придатного для дослідження кризового стану на підприємствах різних сфер діяльності. Таким чином, на сьогодні існує потреба розроблення дієвої методики прогнозування ймовірності настання кризи на підприємстві.

Що стосується наступного етапу аналізу кризової ситуації на підприємстві, характеризуючи причини, що зумовлюють виникнення кризи, слід виділити чинники зовнішнього та внутрішнього впливу. Чинники зовнішнього впливу зумовлюються станом зовнішнього середовища суб'єктів господарювання і класифікуються за різними критеріями.

Масштаби та інтенсивність дії цих чинників визначаються: досконалістю правового поля діяльності підприємств, ефективністю макроекономічної політики, державного управління, визначеністю національних пріоритетів науково-технічної, природоохоронної, зовнішньоекономічної та інших видів діяльності. Внутрішні чинники, що зумовлюють кризові явища, можуть бути пов'язані з неякісним менеджментом та проблемами ресурсного забезпечення діяльності підприємства [28].

Внутрішні чинники настання кризового стану обумовлюються у сфері фінансів – неоптимальною структурою капіталу, неефективною фінансовою стратегією формування активів підприємства та джерел фінансового забезпечення, недосконалістю фінансового планування, поганим контролем бюджету, необґрунтованими інвестиційними рішеннями тощо; у сфері виробництва – місцезнаходженням підприємства, дефіцитом або надлишком

капіталу, нераціональним рухом результатів виробництва, незадовільним рівнем виробничого потенціалу, використанням недосконалої технології, низькою якістю обслуговування тощо; у сфері маркетингу – низькомаржинальним асортиментом продукції, недовершеним позиціонуванням продукції та стимулюванням попиту, недосконалою ціновою політикою, неефективністю служби маркетингу, незбалансованою маркетинговою стратегією тощо; у сфері управління – незадовільним рівнем планування та контролю, нераціональною структурою управління підприємством, недосконалою системою інформаційного забезпечення, диспропорціями в кадровій структурі та іншими причинами [93].

Оскільки перелік причин нестабільної роботи підприємств доволі значний, доцільним є виявлення основного переліку характеристик кризового стану підприємства. Характеристиками кризового стану підприємства вважатимемо, по-перше, зменшення рентабельності та розмірів прибутку, погіршення фінансового стану, джерел та резервів розвитку. По-друге, збитковість виробництва, неплатоспроможність – тобто відсутність коштів фінансування виробництва та необхідність сплачувати за минулими зобов'язаннями. По-третє, зростання кредиторської заборгованості та дефіцит оборотних коштів. Але такий перелік не є вичерпним [28].

Наступним етапом проведення аналізу кризової ситуації є аналіз очікуваних витрат від наслідків кризи, який передбачає оцінку втрати вартості підприємства у цілому і його окремих активів; визначення суми зобов'язань (боргів); оцінку очікуваних фінансових наслідків виникнення кризової ситуації. Подібний аналіз дозволяє прийняти рішення щодо вибору антикризової стратегії підприємства та оцінити варіанти наслідків кризи за певними сценаріями розвитку.

Під час аналізу ресурсних можливостей запобігання кризі або її подолання проводиться діагностика рушійних сил, які доцільно мобілізувати для протидії кризовим явищам чи для виходу із кризи. Відповідно до обраного сценарію розвитку кризи оцінюються можливості підприємства.

Отже, комплексний аналіз стану підприємства повинен складатися із стратегічного аналізу – аналізу зовнішнього середовища та управлінського внутрішньогосподарського аналізу, і діагностики фінансового стану [28].

При проведенні детального аналізу необхідно звернути увагу на інформаційне забезпечення. Джерелами інформації для зовнішнього аналізу є публічна звітність та публікації у спеціальних виданнях.

Джерелами інформації управлінського аналізу та діагностики фінансового стану є дані бухгалтерського обліку та звітності, матеріали виробничого та управлінського обліку. У процесі комплексного аналізу використовуються не лише матеріали звітної інформації, заслуговують на увагу техніко-економічна, маркетингова, прогнозно-фінансова інформація, статистичні матеріали, результати аудиту [28].

Джерела необхідної інформації для визначення імовірності настання кризи на підприємстві наведено в табл. 2.1.

Використання наведених матеріалів (табл. 2.1) дозволяє визначити причини кризи, обґрунтувати управлінські рішення щодо мінімізації негативного впливу на результати діяльності підприємства. Результативність комплексного аналізу залежить від якості, повноти та достовірності інформації, яка використовувалася для діагностики.

При формуванні аналітичного забезпечення для прогнозування кризового стану підприємства вирішуються такі завдання, як визначення необхідного грошового потоку для подолання кризи, вибір стратегії розвитку підприємства для подолання кризових явищ, оцінка потенціалу підприємства щодо протидії банкрутству та виживанню підприємства. Така оцінка дозволяє виявити здатність підприємства до нормалізації стану, забезпечення ефективної діяльності та підтримки конкурентоспроможності [28].

Отже, остаточним етапом в аналізі кризової ситуації є вибір антикризової стратегії розвитку підприємства, яка передбачає визначення конкурентних можливостей. Чітке визначення сильних та слабких сторін дозволяє визначити внутрішні резерви протидії банкрутству, наявні

фінансові запаси для подолання кризових явищ [28].

Таблиця 2.1

**Джерела інформації щодо визначення імовірності настання кризи на підприємстві**

Напрями дослідження імовірності настання кризи	Джерела інформації	Показники та параметри діяльності, які аналізують
Склад та структура продукції підприємства	Бізнес-план, план маркетингу, господарські контракти, дані бухгалтерського обліку	Ринки збуту, ціни, покупці, асортимент продукції, динаміка обсягів реалізації, динаміка виторгу від реалізації
Конкурентоспроможність продукції	Бізнес-план, статистичні матеріали, галузеві дані, акти реклаमाцій, стандарти якості, контракти на експорт продукції	Ринкові ціни, динаміка обсягів продукції на експорт, кількість рекламацій на продукції, кількість угод
Наявність виробничих ресурсів	Форми бухгалтерської звітності, статистичні форми з кадрів, технологічна документація, план матеріально-технічного забезпечення, звіти про використання матеріалів, контракти на реалізацію продукції	Структура активів підприємства, рух грошових коштів, структура заборгованості, структура працівників, розмір ФОП, вартість використаних матеріалів, оборотність оборотних активів, виторг від продажів
Фінансові результати діяльності підприємства	Матеріали бухгалтерського обліку, фінансовий план	Структура витрат, витрати на 1 грн виробленої продукції, структура доходів, прибуток
Фінансовий стан підприємства	Бухгалтерська звітність, кредитні договори, прогнозна фінансова інформація	Власний та позичковий капітал, структура кредиторської заборгованості, структура капіталу, прибуток і збитки, виторг
Ефективність управління фінансовими ресурсами	Установчі документи, штатний розклад, форми бухгалтерської звітності	Структура акціонерів, розподіл дивідендів, дебіторська заборгованість, грошові потоки
Якість управління	Договори про співпрацю між клієнтами та банками, акти перевірок	Прострочена заборгованість, розподіл грошових потоків, плинність кадр

Джерело: [28].

Таким чином, кризовий стан підприємства обумовлюється виникненням кризових явищ у різних сферах його діяльності. Такі кризові явища ідентифікуються погіршенням показників результатів діяльності

підприємства. Своєчасно передбачати кризові явища та запобігати виникненню кризового стану на підприємстві допомагає аналіз кризової ситуації. Такий аналіз дозволяє виявити ймовірність настання кризи на підприємстві, визначити причини кризової ситуації, оцінити очікувані витрати від наслідків кризи, проаналізувати наявні ресурсні можливості щодо запобігання кризі та вибрати антикризову стратегію управління підприємством.

## **2.2. Облікова інформація у системі антикризового управління**

Сучасному світовому розвитку притаманні невизначеність та ризиковість, які зумовлюють різного роду чинники. Не є винятком й Україна. Військова агресія РФ, яка відбувається нині в країні, нестабільна політична ситуація, велике податкове навантаження, жорстка конкуренція суб'єктів господарювання на зовнішніх та внутрішньому ринках, впливають на їхній фінансовий стан та невизначеність розвитку, ведуть до виникнення кризових явищ і викликають зростання ризиків банкрутства. Відсутність ефективної системи антикризового управління, яка б урахувала всі структурні елементи кризи, особливості діяльності та розвитку країни, галузі економіки й окремого суб'єкта господарювання, тільки поглиблює ці проблеми, що підкреслює актуальність досліджень у цьому напрямі.

У системі антикризового управління недооціненою є роль обліково-аналітичного забезпечення, яке сприяє виведенню суб'єктів господарювання з кризового стану та підвищенню ефективності їх діяльності. Якісне та своєчасне інформаційне забезпечення та достовірність даних бухгалтерського обліку і звітності є запорукою ефективного управління підприємством, спрямованого на раціоналізацію витрат, зростання прибутку, зменшення залежності від зовнішніх кредиторів та підвищення ринкової вартості капіталу. Недосконала облікова політика, неправильно обрана система оподаткування й управлінської звітності, відсутність своєчасної та достовірної інформації, дієвих засобів контролю, спрямованих на

розроблення конкретних антикризових заходів, можуть стати причиною неправильних та неефективних управлінських рішень щодо виходу суб'єктів господарювання з кризового стану [15].

В умовах мінливого зовнішнього середовища, посилення конкуренції, що супроводжуються зростанням ризиків і невизначеності розвитку суб'єктів господарювання, інформація відіграє провідну роль в управлінні грошовими потоками, формуванням і використанні фінансових, матеріальних та трудових ресурсів суб'єктів господарювання. Будь-яка управлінська система потребує певного інформаційного забезпечення та створює умови для отримання необхідної та неупередженої інформації. Як правило, характер інформації залежить від цільового призначення. Таку інформацію можна отримати з різних джерел, але її якість та значення для прийняття управлінських рішень із метою досягнення поставлених цілей та бажаних результатів можуть бути незначними або й зовсім мати протилежні наслідки за всіма аспектами фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання, якщо вона не буде ґрунтуватися на достовірних даних.

Визначивши антикризове управління як постійно діючий процес моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, діагностики стану суб'єкта підприємницької діяльності для розробки управлінських рішень щодо уникнення або виходу із кризової ситуації, є необхідність визначення його обліково-аналітичного забезпечення. У системі інформаційного забезпечення антикризового управління облік посідає одне з головних місць [15].

Метою бухгалтерського обліку є забезпечення керівництва підприємства та інших фахівців відповідних структурних підрозділів необхідною, повною, вірогідною, оперативною та достовірною економічною інформацією про господарські процеси, стан та використання ресурсів підприємства, розрахункові взаємовідносини з покупцями, постачальниками, персоналом, бюджетом, результати діяльності та рух грошових коштів для обґрунтованого прийняття поточних та довгострокових управлінських



рішень. Бухгалтерська фінансова звітність також надається широкому колу зовнішніх користувачів (інвесторам, постачальникам, банкам, контролюючим та громадським організаціям) [15].

Більшістю науковців роль бухгалтерського обліку і звітності в системі антикризового управління розглянуто з позицій джерела інформаційного забезпечення. Тобто інформаційне забезпечення системи управління є для обліку сервісною функцією обслуговування. З такої позиції облік являє собою сукупність інформаційних ресурсів і способів їх використання, необхідних для здійснення аналітичних та управлінських процедур у прийнятті відповідних управлінських рішень. Проте для виходу з кризового стану підприємство потребує оперативних і часто неординарних рішень в управлінні процесами, які пов'язані з мінімізацією витрат і ліквідацією негативних наслідків дії кризових ситуацій.

Таке управління вимагає особливих підходів до формування та використання даних, що забезпечують специфічні механізми антикризового управління необхідною інформацією, що включає показники планування, фінансового та управлінського обліку, аналізу та контролю. Ми погоджуємося з думкою, що використання обліку в антикризовому фінансовому управлінні слід розглядати не лише з позицій постачальника інформації, а з позицій бухгалтерського обліку як системи, що є досить складною за набором функцій, елементів. Складність системи обліку визначається великою кількістю елементів та зв'язків між ними, а також процесів отримання первинних даних та їх трансформування у корисну інформацію для управління підприємством [22]. Відповідно, роль обліку в системі антикризового управління зростає та потребує більшої уваги як із боку виведення суб'єктів господарювання з кризового стану, так і для подальшого їх розвитку.

В антикризовому управлінні особливе значення мають перспективність та можливість вибрати і побудувати раціональну стратегію розвитку, тому склад і зміст обліково-економічної інформації багато в чому залежить від

того, на якій стадії кризового стану підприємства здійснюється управління. Із загальноекономічних позицій можна виокремити такі стадії кризового стану підприємства:

- ймовірність кризового стану господарюючого суб'єкта та оцінка ризиків впливу кризи на його фінансово-економічне становище;
- розроблення заходів протидії кризі для її подолання;
- підготовка процедур уповільнення процесів проходження кризи та пом'якшення наслідків її впливу на фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання;
- стабілізація ситуації за допомогою використання внутрішніх резервів та, за можливості, залучених додаткових ресурсів
- передбанкрутний стан;
- банкрутство (неспроможність), визнане арбітражним судом у встановленому чинним законодавством порядку [15].

На кожній стадії кризового стану підприємства для управління потрібне відповідне обліково-аналітичне забезпечення, сутність та призначення якого надано в табл. 2.2.

У загальному вигляді стосовно конкурентного підприємства інформаційну базу для фінансового управління розглядав В.В. Ковальов. На його думку, вона включає: відомості регулятивно-правового характеру (нормативна база), дані системи бухгалтерського обліку, дані системи податкового обліку, статистичні дані, позасистемні дані з внутрішніх і зовнішніх джерел. Ці комплекси розрізняються обсягом, ступенем загальної систематизації, джерелами генерування, регулярністю поновлення та іншими відмітними ознаками [15].

Деякі науковці в інформаційному забезпеченні управління ставлять на перше місце систему управлінського обліку, під яким розуміють спостереження, збір, вимірювання, реєстрацію, ідентифікацію, узагальнення, аналіз і передачу інформації внутрішнім користувачам, яка необхідна для управління підприємством. Вони зазначають, що система управлінського

обліку включає прогнозовані, плановані та фактично досягнуті показники, що представляє їх більш цілеспрямовано й оперативно, ніж система бухгалтерського обліку та звітності [50].

Таблиця 2.2

### Сутність та призначення обліково-аналітичної інформації в антикризовому управлінні

Стадії кризового стану підприємства	Сутність та призначення обліково-аналітичної інформації, яка використовується в антикризовому управлінні	
	<i>Бухгалтерський облік</i>	<i>Управлінський облік</i>
Ймовірність кризового стану господарюючого суб'єкта та оцінка ризиків впливу кризи на його фінансово-економічне становище	Фінансова звітність підприємства для проведення аналізу фінансового стану суб'єкта господарювання. Первинні документи та реєстри для отримання інформації про стан і динаміку змін ресурсів суб'єкта господарювання і основні показники їх використання	Внутрішня управлінська звітність щодо оцінки планованих показників і виконання кошторисів для оцінювання ступеню наближення до кризового стану й ефективності заходів щодо його запобігання
Розроблення заходів протидії кризі для її подолання	Складання періодичної звітності та її аналіз. В умовах кризової ситуації періодичність складання форм звітності та циклів управління необхідно обмежувати декадою, тижнем	Зменшення звичайної тривалості циклу управління в кризових умовах вимагає більш короткого періоду часу і періоду складання внутрішньої управлінської звітності (щоденно)
У разі виникнення кризового стану підготовка процедур уповільнення процесів проходження кризи та пом'якшення наслідків її впливу на фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання	Надання детальної та оперативної інформації про рух грошових коштів, їх надходження від продажу продукції, товарів, об'єктів основних засобів, виконаних робіт і послуг, від орендних ліцензійних і комісійних платежів, отриманих відсотків і дивідендів. Посилений оперативний контроль над витратами коштів на оплату заборгованості постачальникам, персоналу по заробітній платі, процентів за борговими зобов'язаннями, податків	Завданнями стають зниження собівартості, зменшення енерго і трудовитрат на одиницю продукції, поліпшення якісних характеристик готової продукції, використання нових методів організації виробництва і збуту, вдосконалення системи і структури управління бізнесом
Стабілізація ситуації за допомогою використання внутрішніх резервів та, за можливості, залучених додаткових ресурсів	Надання інформації для визначення величини майбутніх витрат для фінансового оздоровлення господарюючого суб'єкта	Отримання інформації про додаткові внески капіталу, дебіторську та кредиторську заборгованість, згруповану за системою реальності стягнення або платежу, про витрати, безпосередньо пов'язані з фінансовим оздоровленням
Передбанкрутний стан	Інформація для виявлення ознак неплатоспроможності суб'єкта господарювання	Інформація для проведення аналізу і виявлення резервів виробництва
Банкрутство (неспроможність), визнане арбітражним судом у встановленому чинним законодавством порядку	Інформація для аналізу фінансових факторів, що призвели до неплатоспроможності, та визначення можливості санації підприємства	Інформація для оцінки якості поточного управління підприємством

Джерело: [15]

Якщо порядок ведення фінансового обліку та складання звітності регламентується національними положеннями (стандартами), то формування

вихідної інформації управлінського обліку залежить від потреб керівництва підприємством та керівників структурних підрозділів. Одним з основних завдань управлінського обліку в контексті антикризового управління є надання даних щодо пошуку оптимальних рішень для зниження витрат і підвищення ефективності використання матеріальних і фінансових ресурсів підприємства.

У системі антикризового управління дані бухгалтерського й управлінського обліку мають доповнювати один одного. Облікова інформаційна система має надавати системну інформацію щодо фінансового стану підприємства (дані бухгалтерського обліку) та несистемну інформацію. На підставі управлінського аналізу такої інформації і здійснюється розроблення управлінських рішень у кризових ситуаціях.

Діагностика банкрутства здійснюється на основі показників річної фінансової звітності за певний період. Фінансова звітність формується на основі даних бухгалтерського обліку та первинної документації. Таким чином, запобігання кризи можливе також за умов ефективного ведення бухгалтерського обліку та податкового планування (рис. 2.2).

Як зазначає В.В. Кірсанова, повне та правдиве подання інформації про фінансові результати і фінансовий стан підприємства у фінансовій звітності в значній мірі залежить від рівня формування та застосування облікової політики, яка б враховувала умови діяльності підприємства, організаційно-технічні особливості тощо.

Під час дослідження впливу методів облікової політики на фінансові результати доведено, що облікова політика сформована підприємством, відкриває можливості для обрання методичних прийомів, які можуть радикально змінити показники фінансових результатів підприємства. Облікова політика може бути як стандартизована, так і не стандартизована [46]. Тобто, певні антикризові заходи, що випливають з фінансової політики і стратегії підприємства, можуть бути передбачені при розробці облікової політики підприємства.

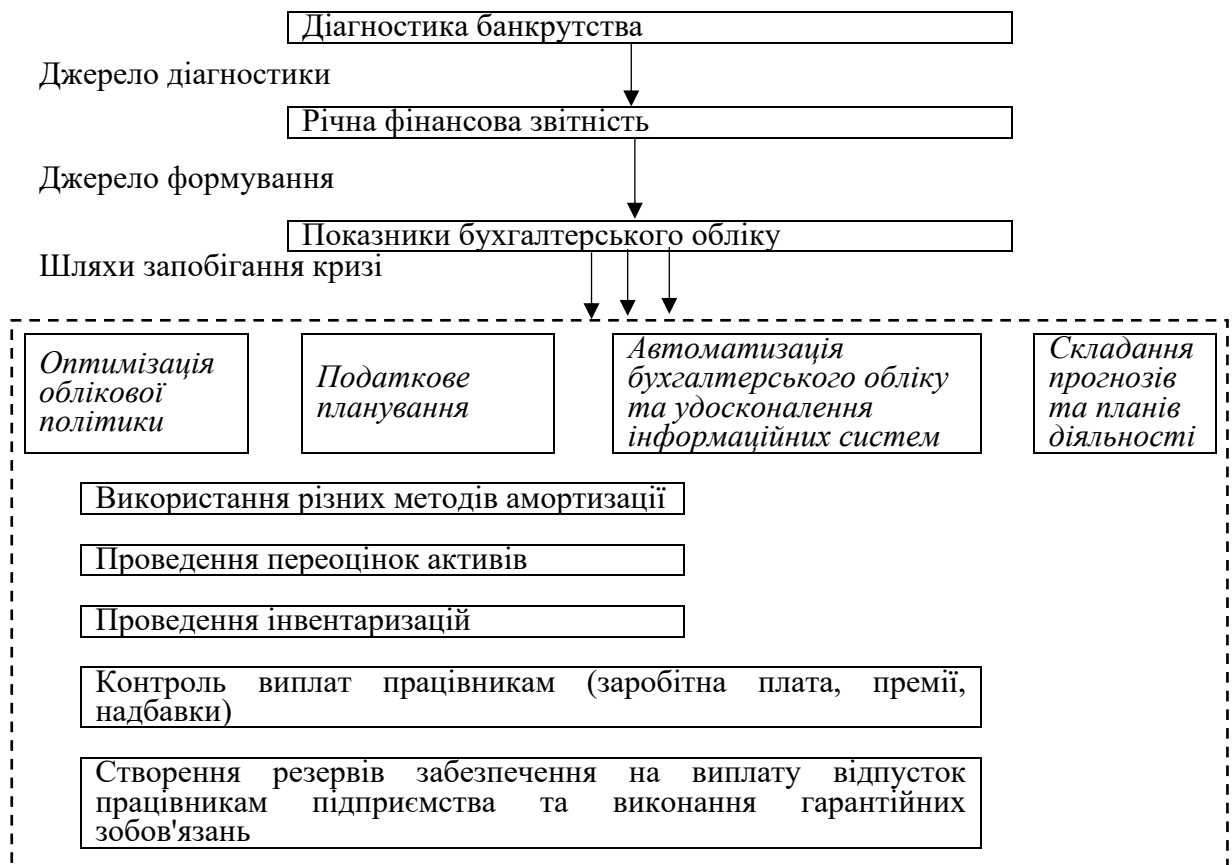


Рис. 2.2. Вплив ефективності бухгалтерського обліку на можливість протидії кризі

Джерело: [43]

Отже, при здійсненні антикризового управління підприємствами важливу роль відіграє фінансова інформація та ефективність облікової системи. Для того, щоб фінансова інформація була надійним джерелом інформаційного забезпечення, їй повинні бути притаманні деякі якісні характеристики: зіставність, можливість перевірки, вчасність та зрозумілість. Використання обліку слід розглядати не лише з позицій постачальника інформації, а з позицій бухгалтерського обліку.

Дослідження свідчать, що головними шляхами запобігання кризи є: оптимізація облікової політики, податкове планування, автоматизація бухгалтерського обліку та удосконалення інформаційних систем, складання прогнозів та планів діяльності. Оптимізація облікової системи у свою чергу може включати такі методи: використання різних методів амортизації, проведення інвентаризацій, контроль виплат працівникам, створення

резервів забезпечення на виплату відпусток працівникам підприємства та виконання гарантійних зобов'язань. Використання наведених облікових підходів дає змогу підвищити ефективність діяльності підприємств та результативність антикризових заходів.

### 2.3. Механізм проведення антикризової діагностики в контексті управління підприємств

Діагностування фінансової кризи чи банкрутства є системою аналізу, спрямованого на прогноз кризових симптомів діяльності підприємства, виявлення негативних наслідків криз. У процесі аналізування діяльності підприємства з метою виявлення ознак кризи використовується, перш за все, фінансовий аналіз, характеристикою якого є система індикаторів, які допомагають встановити зв'язок між різними строками у фінансових звітах.

Діагностика стану фінансової кризи на підприємстві виокремлюється на основі системи експрес-діагностики (рис. 2.3) та системи фундаментальної діагностики фінансової кризи (рис. 2.4).



Рис. 2.3. Індикатори кризового стану в рамках системи експрес-діагностики підприємства

Джерело: [4; 71]

Експрес-діагностика є дослідженням економічного потенціалу та фінансово-господарської діяльності готельного підприємства за певний період (квартал, рік) та характеризує відносний його стан з урахуванням ретроспективного фактору (на початок та кінець періоду).

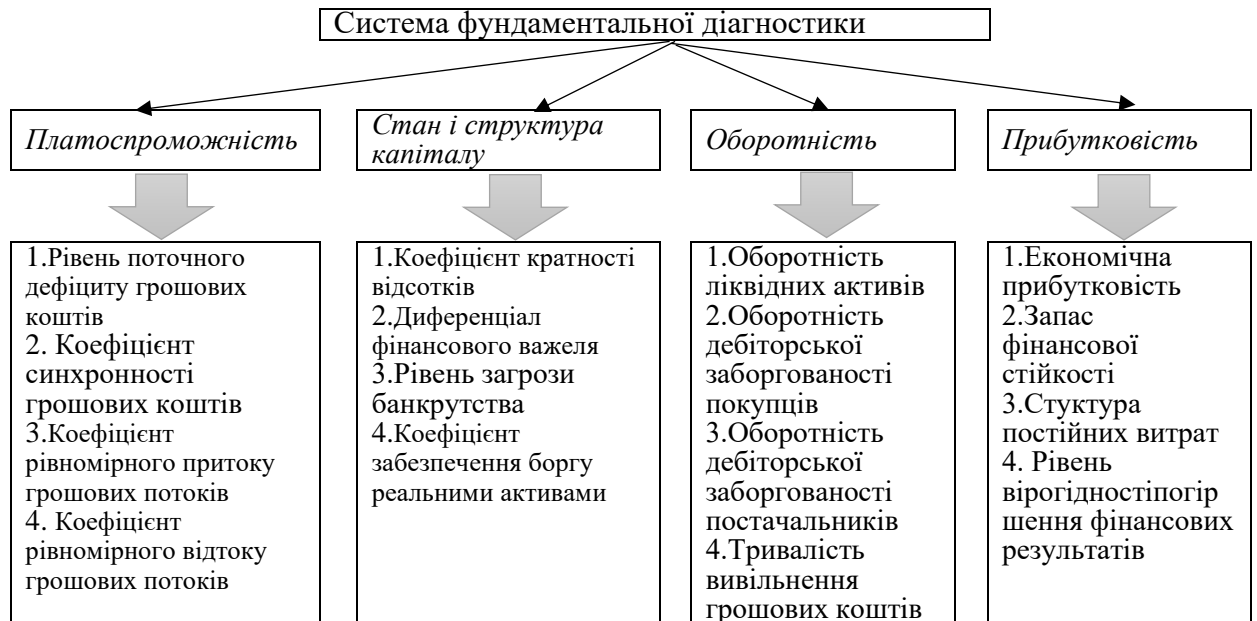


Рис. 2.4. Індикатори кризового стану в рамках фундаментальної діагностики підприємства

Джерело: складено на основі [4; 71]

Такі коефіцієнти як рівень поточного дефіциту грошових коштів, коефіцієнт кратності відсотків, диференціал фінансового важеля, оборотність ліквідних коштів та коефіцієнт економічної прибутковості, можна розраховувати в рамках фундаментальної та експрес-діагностики. Але, загалом експрес-діагностика кризового стану вважається системою регулярного оцінювання фінансово-господарської діяльності готельного підприємства, здійснюваного на підґрунті фінансового та управлінського обліку в межах стандартних алгоритмів аналізу. При цьому основна ціль вказаного методу полягає в попередній оцінці ознак та масштабів розвитку кризових симптомів фінансового стану готельного підприємства. Основні етапи вказаної діагностики подано на рис. 2.5.

Перший етап підтверджує, що в економічних умовах сучасності

практично всі аспекти фінансово-господарської діяльності готельного підприємства здатні генерувати загрозу щодо його банкрутства.

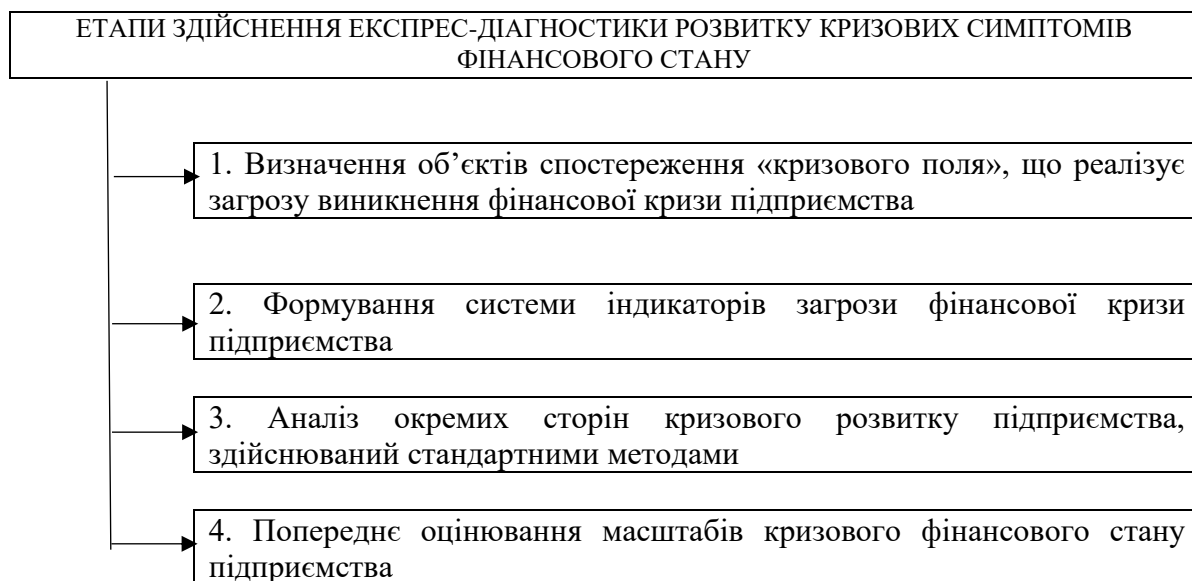


Рис. 2.5. Основні етапи здійснення експрес-діагностики розвитку кризових симптомів підприємства

Джерело: складено автором на основі [7].

На другому етапі відбувається процес формування системи показників для розрахунку фінансової кризи підприємства за групами, що є основою для визначення видів кризи. При цьому всі показники-індикатори підрозділяються на об'ємні (у вигляді абсолютної суми) і структурні (у вигляді відносних показників).

На третьому етапі аналізуються окремі сторони кризового розвитку кризи на підприємстві за допомогою використання стандартних методів. Таке аналізування дає змогу порівнювати фактичні показники з нормативними і виявити розміри відхилень у динаміці. У цьому контексті використовують такі методи фінансового аналізу, як горизонтальний, вертикальний порівняльний, коефіцієнтний.

На четвертому етапі, на основі попередніх, здійснюється оцінка масштабів кризи фінансового стану готельного підприємства з врахуванням таких принципових характеристик, як фази та види кризи.

Світова практика підтверджує значну кількість методів проведення діагностики фінансового стану. При цьому низка методів має певні недоліки:



- відсутні або недостатньо обґрунтовані граничні значення коефіцієнтів, відображених у моделях;
- деякі методики розглядають лише окремі аспекти діяльності готельного підприємства тощо.

Тому постає необхідність розробки ефективних моделей експрес- та фундаментальної діагностики фінансового стану підприємства, які ґрунтуються на пошуку та аналізі взаємозв'язків між зовнішніми та внутрішніми факторами, основними показниками діяльності підприємства. На основі вказаних моделей розробляється комплекс дій щодо антикризового управління підприємством.

Метою формування моделі експрес-діагностики є визначення ознак схильності підприємства до кризового стану на основі окремих груп показників, що дозволяють комплексно оцінити фінансово-господарську діяльність готельного підприємства.

Якщо ж підприємство перебуває в кризовому стані або ж схильне до нього, тоді постає питання щодо проведення більш глибокої, фундаментальної діагностики фінансового стану окремого підрозділу чи підприємства загалом. У цьому контексті мета полягає у визначенні факторів, що спричинили необхідність перебування підприємства в певній економічній зоні. Варто зауважити, що правильне формулювання діагнозу фінансового стану й стійкості функціонування підприємства є складним процесом оперування висновками, судженнями і поняттями. Кожна із цих форм осмислення фінансової діагностики потребує неухильного дотримання законів логіки.

Структурна схема проведення експрес-діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства зображена на рис. 2.6.

Наступним аспектом дослідження є проведення фундаментальної діагностики фінансово-господарської діяльності готельного підприємства (рис.2.7). Критерієм ефективності є максимізація коефіцієнтів оцінювання стану підрозділів та коефіцієнта оцінювання загального виробничо-

господарського стану підприємства, завдяки чому буде забезпечуватись досягнення цілей антикризового управління – запобігання переходу підприємства до кризової зони, максимально швидкий його вихід з кризової ситуації.

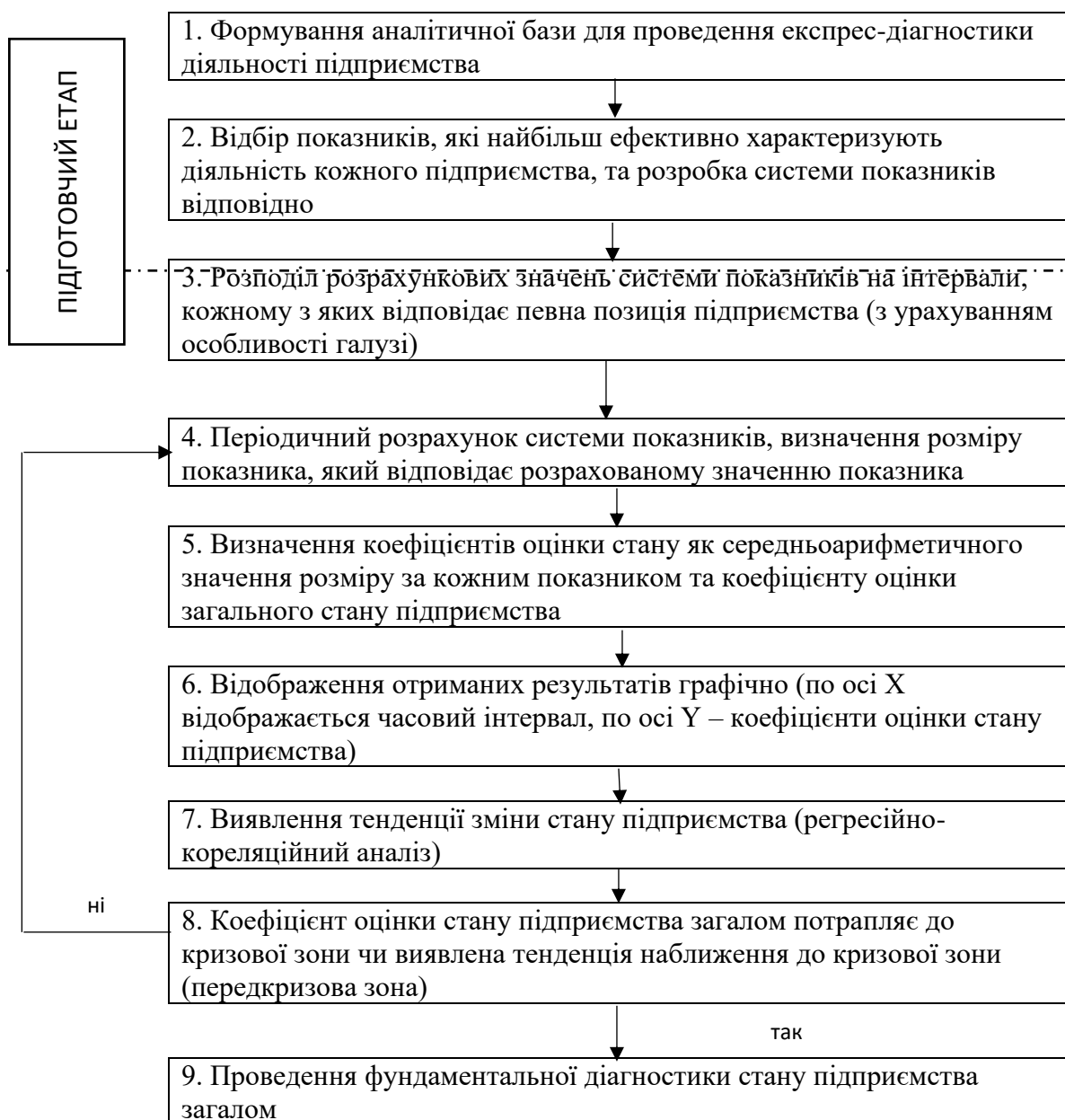


Рис. 2.6. Структурна схема порядку проведення експрес-діагностики фінансово-господарської діяльності готельного підприємства

Джерело: складено на основі [56].

Запропоновані моделі для проведення діагностики фінансового стану підприємства складають основу в контексті створення цілісної методики вибору напрямів антикризового управління. Оцінювання ефективності

впровадження антикризових заходів на підприємстві пропонуємо здійснювати через порівняння прогнозних значень показників оцінювання стану структурних одиниць та підприємства загалом, та фактичних значень вказаних індикаторів. Даний висновок дає змогу говорити про необхідність удосконалення методичного забезпечення антикризового фінансового управління загалом.

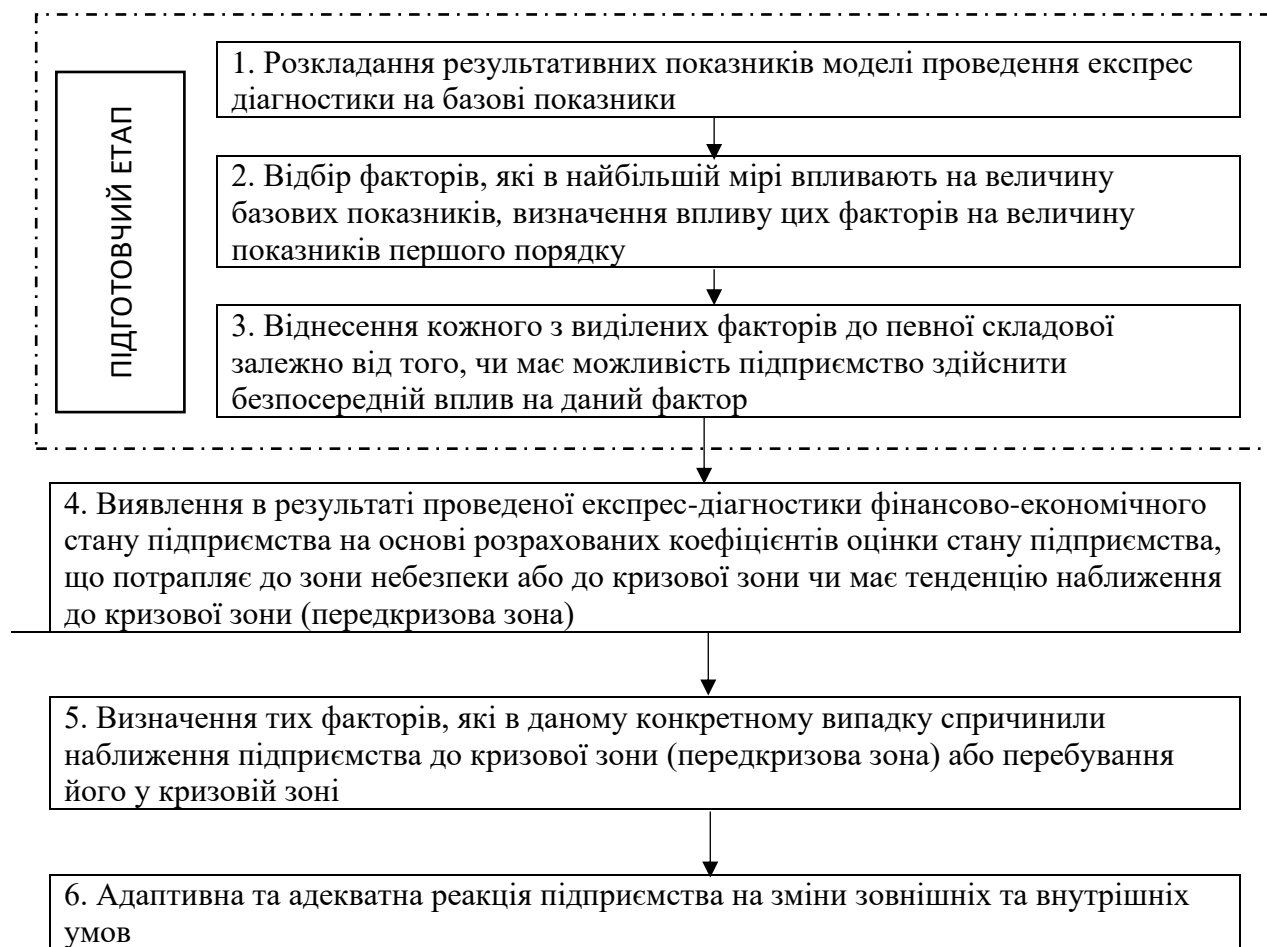


Рис. 2.7. Структурна схема порядку проведення фундаментальної діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства

Джерело: складено на основі [57].

З використанням розроблених методик експрес-діагностики та фундаментальної діагностики був здійснений аналіз фінансово-господарської діяльності аналізованого підприємства, що вказує на необхідність практичного застосування системи антикризового управління. У дослідженні було проаналізовано основні показники ФГ «Новосинявське»

Хмельницької області за 2019-2021 роки.

В процесі оцінювання фінансового стану підприємства прослідковується практичне використання трьох основних методологічних підходів: експрес-оцінка, що ґрунтується на обмеженому переліку показників, ієрархія та склад котрих ґрунтуються на практичних напрацюваннях; комплексне оцінювання на підставі значної кількості фінансових коефіцієнтів, що враховують різнобічні аспекти фінансової діяльності підприємств.

Розвиток ринкових відносин змушує фінансових менеджерів вести неперервний моніторинг показників діяльності підпорядкованого їм підприємства. Так, ефективність фінансової, виробничої та інвестиційної діяльності оцінюється через показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та прибутковості. Загалом, задля ухвалення об'єктивного управлінського рішення щодо впровадження антикризових заходів слід проаналізувати відповідні індикатори за тією чи іншою вищезгаданою групою.

У ході проведення аналізу використовувалися дані обліку та фінансова звітність ФГ «Новосинявське» за період 2019-2021 рр.

До групи показників ліквідності відносять: коефіцієнт миттєвої ліквідності (Кмл); загальний коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (Кп); проміжний коефіцієнт покриття (Кпп); рівень операційної платоспроможності (Роп); індекс ліквідності обігових коштів (ІЛОК).

Розрахунок зазначених коефіцієнтів для досліджуваної сукупності підприємств наведено в табл. 2.3.

У процесі оцінюванні ліквідності підприємства потрібно враховувати те, що показники ліквідності характеризують стійкість фінансового стану підприємства за різного рівня врахування ліквідності коштів, а також задовольняють інтереси стейкхолдерів в процесі використання аналітичної інформації.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яку частину поточних

зобов'язань підприємство може погасити своїми коштами негайно. Вказаний показник становить найбільший інтерес для постачальників сировини та матеріалів. Зауважимо, що оптимальними значеннями є  $0,25 \div 0,3$ . За даними табл. 2.3. можна зробити висновок, що за коефіцієнтом абсолютної ліквідності аналізоване підприємство має значення, нижче від нормативного, свідчить про збільшення грошових коштів відносно короткотермінових боргів на підприємстві. Оскільки даний коефіцієнт зріс за аналізований період на 0,04 п. або на 78,12 %.

Таблиця 2.3

**Аналіз коефіцієнтів ліквідності ФГ «Новосинявське», 2019-2021 рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2021 р/ 2019 р	
		2019	2020	2021	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Коефіцієнт миттєвої ліквідності (Кмл)	-	0,05	0,08	0,04	78,12
2	Загальний коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) (Кп)	-	1,99	2,07	0,08	3,98
3	Проміжний коефіцієнт покриття (Кпп)	-	1,09	0,78	-0,31	-28,69
4	Рівень операційної платоспроможності (Роп)	-	0,02	0,04	0,02	100,00
5	Індекс ліквідності обігових коштів (ІлОК)	-	24,79	22,57	-2,23	-8,99

Відносно загального коефіцієнта покриття, то виходячи з даних таблиці 2.3, видно що він має тенденцію до збільшення. Вказаний показник відповідає нормативному значенню  $0,7 \div 0,8$ . Оптимальне значення коефіцієнта покриття має бути  $>1$ . В нашому випадку протягом двох років він є  $<1$ . За досліджуваний період його значення зросло, хоча в 2021 р. його значення зросло на 0,08 п. або на 3,98 %.

Проміжний коефіцієнт покриття, навпаки. має тенденцію до зменшення за аналізований період на 28,69 %. Це пояснюється суттєвим зростанням дебіторської заборгованості на кінець 2021 р., що і вплинуло на зменшення даного показника.

Рівень операційної платоспроможності має тенденцію до зростання, що позитивно характеризує дане підприємство. Зменшення індексу ліквідності обігових коштів також підтверджує цю тенденцію.

До групи показників фінансової стійкості відносять наступні індикатори: коефіцієнт забезпечення власними коштами (Кзвк); рівень простроченої заборгованості (Рзпр); коефіцієнт стабільності (Кс); коефіцієнт заборгованості (Кз); коефіцієнт фінансового левериджу (Кфл); коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей (Кз/Дз).

Розрахунок зазначених коефіцієнтів для досліджуваного підприємства наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ФГ «Новосинявське», 2019-2021 рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2021 р/ 2019 р	
		2019	2020	2021	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (Кзвк)	1,00	0,50	0,52	-0,48	-48,39
2	Коефіцієнт стабільності (Кс)	1,00	0,79	0,73	-0,27	-27,23
3	Коефіцієнт заборгованості (Кз)	-	0,21	0,27	0,27	-
4	Коефіцієнт фінансового левериджу (Кфл)	-	-	-	-	-
5	Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості (Ккз/дз)	-	0,96	1,44	1,44	-

Можемо відмітити, що коефіцієнт забезпеченості власними коштами в 2019 р. був в межах нормативу, що є позитивним для аналізованого підприємства, а в 2020 та 2021 р. він вдвічі зменшився. Це негативно вплинуло на фінансову стійкість підприємства і свідчить про його залежність від зовнішнього запозичення. Свідчення цього є поведінка показників фінансової стабільності та фінансової заборгованості, де видно, що коефіцієнт фінансової стабільності зменшився за аналізований період на підприємстві на 0,26 або на 27, 23 %, а коефіцієнт заборгованості, навпаки

збільшився на 0,27.

Коефіцієнт фінансового левериджу за даними звітності ФГ «Новосинявське», не розраховується, оскільки на підприємстві відсутні довгострокові зобов'язання.

На основі показника співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості у 2020 р. – 0,96 та, відповідно, у 2021 р. – 1,44, можемо зробити висновок, що аналізоване підприємство повинно працювати в контексті зменшення кредиторської заборгованості, оскільки ця проблема тягне за собою залежність від зовнішнього фінансування, загрожуючи при цьому стабільному його функціонуванню.

Використання коефіцієнтів ділової активності дозволяє проаналізувати, наскільки ефективно підприємство використовує свої кошти. Як правило, до цієї групи показників належать різні коефіцієнти оборотності.

До групи показників ділової активності відносять наступні коефіцієнти: оборотність обігових коштів (Коок); оборотність товарно-матеріальних цінностей (Котмц); оборотність дебіторської заборгованості (Кодз); тривалість циклу операційного (днів) (Тоц); оборотність кредиторської заборгованості (Кокз); тривалість циклу фінансового (днів) (Тфц).

Розрахунок зазначених коефіцієнтів для досліджуваної сукупності підприємств наведений у табл. 2.5.

На підставі табл. 2.5 можна зробити висновок про те, що на досліджуваному підприємстві спостерігається уповільнення оборотності відповідних показників, тобто воно не відповідає нормативним значенням.

До групи показників рентабельності відносять наступні коефіцієнти: чистої рентабельності (збитковості) власного капіталу (ЧРвк); звичайної рентабельності (збитковості) власного капіталу (до оподаткування) (ЗРвк); рентабельності активів (РА); рентабельності обороту (продажів) (РО); рентабельності операційних витрат (Ров); рівня втрати власного капіталу (РВКвтр); економічної прибутковості.

Таблиця 2.5

**Аналіз коефіцієнтів ділової активності ФГ «Новосинявське»,  
2019-2021 рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2021 р/ 2019 р	
		2019	2020	2021	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Оборотність обігових коштів (Коок)	2,21	1,47	1,44	-0,77	-35,02
2	Оборотність товарно-матеріальних цінностей (Котмц)	3,02	2,26	1,43	-1,59	-52,54
3	Оборотність дебіторської заборгованості (Кодз)	4,45	2,79	4,27	-0,18	-4,13
4	Оборотність кредиторської заборгованості (Кокз)	-	2,02	1,84	1,84	-

Розрахунок зазначених коефіцієнтів для досліджуваного підприємства наведений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз коефіцієнтів рентабельності (прибутковості) ФГ  
«Новосинявське», 2019-2021 рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2021 р/ 2019 р	
		2019	2020	2021	Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу (ЧРвк)	0,39	0,21	0,41	0,02	6,07
2	Рентабельність (збитковість) власного капіталу (до оподаткування) (ЗРвк)	0,39	0,21	0,41	0,02	6,07
3	Рентабельність активів (РА)	0,39	0,17	0,30	-0,09	-22,81
4	Рентабельність обороту (продажів) (РО)	0,37	0,27	0,37	0,00	-0,35
5	Рентабельність операційних витрат (Роп)	0,58	0,39	0,60	0,02	3,95

Виходячи з табл. 2.6, можна зробити висновок про загальну прибутковість досліджуваного підприємства. Спостерігається позитивна тенденція та відповідність нормативним значенням. Аналізуючи взаємозв'язки, можна виокремити елементи, що справляють найбільш



сильний вплив, і зосередити увагу на них.

Позитивним фактом є те, що показники рентабельності підприємства зростають, лише не суттєве зменшення спостерігається по коефіцієнту – рентабельність активів.

Отже, збільшення рентабельності пов'язуємо із зростанням прибутку підприємства. Що позитивно його характеризує в плані рентабельності.

Зазначимо, що фінансовий аналіз дає змогу:

- забезпечити неперервний моніторинг реального стану підприємства і акумулювати вплив усіх видів його господарської діяльності;

- виявляти рівень збалансованості притоку та відтоку грошових потоків, оцінювати рух капіталу в процесі економічного кругообігу, спрямованого на підвищення фінансової активності підприємства та отримання максимального (оптимального) прибутку;

- оцінити напрями розвитку підприємства, відповідно до потреби у ресурсах;

- з'ясувати можливості підвищення ефективності функціонування підприємства на основі раціональної фінансової політики;

- передбачити можливе банкрутство і своєчасно розробити заходи в контексті покращення функціонування господарюючого суб'єкта.

Таким чином, здійснивши фінансовий аналіз з використанням індикаторів платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності (прибутковості) досліджуваного підприємства протягом 2019-2021 рр., приходимо до висновку щодо доцільності впроваджувати топ-менеджментом в процесі виробничо-господарської діяльності лише превентивні антикризові заходи задля її покращення.

Крім того проведемо також оцінювання ймовірності банкрутства ФГ «Новосинявське» на основі дискримінантних моделей.

Систематизація зарубіжних моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства подана в табл. 2.7.

## Систематизація зарубіжних моделей прогнозування ймовірності банкрутства підприємства

Назва моделі (функції)	Перелік факторів (коефіцієнтів), включених у модель (функцію)	Інтерпретація інтегрального показника дискримінантної моделі, розробленої на основі емпіричних досліджень
Двохфакторна модель оцінки ймовірності банкрутства	$\kappa_1$ — коефіцієнт поточної ліквідності; $\kappa_2$ — співвідношення позикових коштів до пасивів.	$Z = -0,3877 - 1,0736 \times \kappa_1 + 0,0579 \times \kappa_2$ . $Z < 0$ — банкрутство підприємству ймовірно не загрожує; $Z > 0$ — ймовірність банкрутства підприємства висока.
Модель Е. Альтмана (США)	$\kappa_1$ — ліквідність (робочий капітал / активи); $\kappa_2$ — прибутковість (чистий прибуток / активи); $\kappa_3$ — рентабельність (прибуток до сплати податків і відсотків / активи); $\kappa_4$ — фінансова стійкість (власний капітал / заборгованість); $\kappa_5$ — оборотність (виручка / активи).	<b>Варіант 1968 р.</b> $Z = 1,2 \times \kappa_1 + 1,4 \times \kappa_2 + 3,3 \times \kappa_3 + 0,6 \times \kappa_4 + 1,0 \times \kappa_5$ . Мінімальне допустиме значення $Z$ — 1,8; оптимальне — 3,0. $Z \leq 1,8$ — ймовірність банкрутства дуже висока; $1,8 < Z \leq 2,7$ — ймовірність банкрутства висока; $2,7 < Z \leq 2,9$ — ймовірність банкрутства можлива; $Z > 2,9$ — ймовірність банкрутства дуже низька. <b>Варіант 1985 р.</b> $Z = 0,717 \times \kappa_1 + 0,847 \times \kappa_2 + 3,107 \times \kappa_3 + 0,420 \times \kappa_4 + 0,998 \times \kappa_5$ . Мінімальне допустиме значення $Z$ — 1,23. $Z \leq 1,23$ — ймовірність банкрутства висока; $1,23 < Z \leq 2,9$ — ймовірність банкрутства можлива (зона невідання); $Z > 2,9$ — ймовірність банкрутства низька.
Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу (Великобританія)	$\kappa_1$ — співвідношення прибутку від реалізації та суми короткострокових зобов'язань підприємства; $\kappa_2$ — співвідношення оборотних активів і суми всіх зобов'язань; $\kappa_3$ — співвідношення короткострокових зобов'язань і суми всіх активів; $\kappa_4$ — співвідношення суми продажів до суми всіх активів.	<b>Модифікація моделі 1997 р.</b> $Y = 0,53 \times \kappa_1 + 0,13 \times \kappa_2 + 0,18 \times \kappa_3 + 0,16 \times \kappa_4$ . $Y > 0,3$ — загроза банкрутства мінімальна, тобто підприємство фінансово стабільне; $Y < 0,2$ — підприємство переживає фінансову кризу і ймовірність банкрутства дуже висока.
Модель Р. Ліса (Великобританія)	$\kappa_1$ — ліквідність (робочий капітал / активи); $\kappa_2$ — прибутковість (прибуток до сплати податків і відсотків / операційні активи); $\kappa_3$ — нерозподілений прибуток (резерви / операційні активи); $\kappa_4$ — фінансовий важіль (власний капітал / заборгованість).	$Z = 0,063 \times \kappa_1 + 0,092 \times \kappa_2 + 0,057 \times \kappa_3 + 0,001 \times \kappa_4$ . Граничне (критичне) значення $Z$ дорівнює 0,037.
Модель К. Спрінгейта	$\kappa_1$ — робочий капітал/активи; $\kappa_2$ — прибуток до сплати податків і відсотків / активи; $\kappa_3$ — прибуток до сплати податків / короткострокова заборгованість; $\kappa_4$ — виручка/активи.	$Z = 1,03 \times \kappa_1 + 3,07 \times \kappa_2 + 0,66 \times \kappa_3 + 0,4 \times \kappa_4$ . Мінімальне допустиме значення $Z$ — 0,862. Коли ж $Z$ більша за 2,451, то загроза банкрутства мінімальна та підприємство фінансово надійне

Джерело: складено на основі [72]

Модель Е. Альтмана в передбаченні банкрутства впродовж року

показала до 95 % правильних результатів у США, однак критикувалася у більшості європейських країн. Відзначають, що, оскільки вказана модель розраховується з врахуванням номінальних значень фінансової звітності, таким чином вона не має змоги відобразити швидкі зміни в стані позичальника.

Для оцінки платоспроможності підприємства французькі вчені Ж. Конан та М. Гольдер, використовуючи метод Е. Альтмана, розробили власну модель, що дає змогу прогнозувати ймовірність затримки платежів фірмою. Високу ймовірність настання банкрутства на досліджуваному підприємстві показав критерій Конана і Гольдера, Основна перевага критерію моделі полягає у визначенні конкурентних переваг і можливістю порівняння з конкурентами.

У Великій Британії Р. Ліс запропонував у 1972 р. модель 2-рахунку. Аналогічно як і Z-рахунок Е. Альтмана, модель прогнозування загрози неплатоспроможності Р. Ліса, яка була розроблена на основі результатів емпіричних досліджень значної кількості компаній Великобританії, має серйозні застереги при її застосуванні на українських підприємствах.

Якщо в основу моделі Е. Альтмана закладена ринкова вартість акцій для погашення заборгованості, то Р. Ліс обмежився розробленням моделі, яка базується на визначенні ефективності використання активів підприємства, що створюють умови для погашення заборгованості. Оскільки при розрахунку коефіцієнта використовують загальну суму активів, що не відображає їхнє структурування за ступенем ліквідності, то така модель не дає змоги реально оцінити рівень загрози неплатоспроможності підприємств, а лише характеризує рівень загрози його автономності. Що стосується українських підприємств, то ця модель дає завищені оцінки, оскільки на підсумковий результат впливає прибуток від продажу і не враховуються фінансова діяльність і податковий режим [72].

Канадський економіст Г. Спрінгейт розробив у 1978 р. на базі досліджень Е. Альтмана чотирифакторну модель. Модель Спрінгейта

призначена для підприємств із середнім розміром активів 455 000 дол. США. Принагідно зазначимо, що вказана модель визначає тільки факт настання банкрутства. При цьому значення змінних в оригінальній моделі давалися в американських і канадських доларах. В процесі використання в інших країнах потрібно враховувати спотворення значень логарифмів – перерахунок на долари проблему вирішує, але зміни курсу залишають незначні похибки [72]. Модель К. Спрінгейта побудована на основі дослідження впливу 19 фінансових показників. Ця модель передбачає розрахунок чотирьох індикаторів, які орієнтовані на майбутній дохід підприємства. За вказаною моделлю точність виявлення загрози неплатоспроможності складає 92 %. Із зростанням прогнозного періоду цей показник зменшується. Модель Спрінгейта можна застосовувати на вітчизняних підприємствах із тими ж застереженнями, що моделі Е. Альтмана та Е. Ліса (неврахування національних особливостей і реалій господарювання) [71].

Для розробки 5-факторної дискримінаційної моделі Р. Сайфулін і Р. Кадиков використали запропонований Е. Альтманом метод. Привертає увагу запропонована Р. Сайфулінін і Р. Кадиковим середньострокова рейтингова модель оцінки фінансового стану організації, яку можна використовувати для оцінки організацій різних галузей і масштабів. Однак дана модель відрізняється високою сприйнятливістю до зміни частки короткострокових зобов'язань, що пояснюється застосуванням моделі завищеного вагового коефіцієнта при оцінці відношення чистого оборотного капіталу до активів. Ці дві моделі можуть використовуватися на вітчизняних підприємствах [6].

Британські дослідники Р. Таффлер і Г. Тишоу запропонували в 1977 р. чотирифакторну модель, яка стосується компаній, що котирують свої акції на фондовому ринку. Аналізуючи прогнозну чотирифакторну модель британських економістів, доречно наголосити на тому, що її розпізнавальна прогностична здатність поступається Z-критерію Е. Альтмана. Домінантне місце в зазначеній дискримінантній функції посідає показник

співвідношення прибутку від реалізації та величини короткострокових зобов'язань підприємства, вагове значення якого в 3–4 рази перевищує питому вагу інших коефіцієнтів. Аналогічно, як і аналітична модель Е. Альтмана, рівняння Р. Таффлера та Г. Тішоу також має власну «зону невизначеності» — значення інтегрального показника  $Y$  перебувають у проміжку від 0,2 до 0,3 [72].

Широке застосування моделей Таффлера та Ліса в закордонній практиці обумовлене низкою переваг:

1. За незначних трудовитрат, невеликої кількості показників забезпечується висока точність результатів.

2. Моделі дають можливість поєднувати різноманітні об'єкти.

3. Доступність аналітичної інформації в контексті розрахунку показників.

4. Можливість не лише оцінити фінансовий стан, але й визначити зону ризику та спрогнозувати банкрутство суб'єкта господарювання.

Модель Давидової – Белікова не враховує особливостей галузей чи видів діяльності, але бере до уваги особливості підходів до аналізу господарської діяльності. Це ускладнює інтерпретацію отриманої оцінки, а точність озрахунків значно залежить від якості вихідних даних.

Характеризуючи мультифакторні методи оцінювання ймовірності банкрутства, зазначимо, що явними їх перевагами є комплексний підхід до проблем оцінювання фінансових загроз, недоліками – складність ухвалення рішень менеджментом готельних підприємств за умов багатокритеріальної задачі, загальноінформаційний, а іноді доволі абстрактний характер показників, суб'єктивність прогнозних оцінок і прийнятих на їх підставі рішень. Слабким місцем аналітичного оцінювання на основі якісного підходу є те, що для адаптації таких мультифакторних методик діагностики потенційного банкрутства до умов і специфіки функціонування конкретного підприємства потрібні висококваліфіковані фахівці – експерти в галузі фінансового аналізу та менеджменту. Інакше кажучи, ефективність

застосування вказаних методик залежить від кваліфікації учасників процесу розробки моделі (вплив людського чинника), а також від знань і досвіду експертів (вплив інтуїтивних характеристик). За відсутності власних спеціалістів залучення відповідних фахівців аудиторсько-консалтингових фірм значно здорожить вартість оцінювання фінансового стану підприємства з позицій можливого його банкрутства. Використання вказаних моделей в українській практиці можливе за умов певної відповідності бухгалтерського обліку, фінансової звітності і показників міжнародній практиці та за умови стабільної діяльності вітчизняних підприємств [84]. Адже величина цих коефіцієнтів істотно впливає на результати розрахунків і правильність висновків про фінансовий стан підприємства. Здійснимо оцінювання ФГ «Новосинявське» на основі дискримінантних моделей (табл. 2.8).

Отримана аналітична база щодо визначення спроможності сучасних моделей і методів діагностики кризи на вітчизняних підприємствах потребує адаптації до сучасних економічних умов господарювання. Також порівняльний аналіз факторних моделей для прогнозування банкрутства показав, що висновки відносно різних моделей можуть бути кардинально протилежними, що пов'язано з тим, що вони спрямовані на діагностику різних явищ, які спричиняють різні види криз.

Разом із тим жодна з цих моделей не може бути використана як універсальна саме внаслідок «спеціалізації» на якому-небудь одному виду кризи та неможливості розпізнавати інші. З огляду на це необхідним є аналіз динаміки зміни результативних показників за декількома з них. Практика довела, що вибір конкретних методик повинен обумовлюватися особливостями тієї галузі, в якій працює підприємство.

Очевидно, що розглянуті моделі дають наближену оцінку ймовірності банкрутства, яка не може бути критерієм визнання неспроможності та оголошення господарюючого суб'єкта банкрутом. Це є підтвердженням того факту, що оцінка ймовірності банкрутства лише дозволяє привернути увагу керівництва підприємства до проблем його фінансового стану для вжиття

антикризових заходів.

Таблиця 2.8

**Оцінювання ФГ «Новосинявське» на основі дискримінантних моделей**

Дискримінантна модель	Роки		Характеристика значення
	2020	2021	
1. Модель Конана і Гольдера (1970-1975 рр.)	-0,22	-0,18	$Z = 0,210$ вірогідність 100 %; $Z = 0,480 - 90$ %; $Z = 0,002 - 80$ %; $Z = -0,026 - 70$ %; $Z = -0,068 - 50$ %; $Z = -0,087 - 40$ %; $Z = -0,107 - 30$ %; $Z = -0,131 - 20$ %; $Z = -0,164 - 10$ %
2. Модель Ліса (1972 р.)	0,0314	0,0317	$Z < 0,037$ – ймовірність банкрутства висока
3. Модель Сайфуліна і Кадикова	1,41	1,66	Фінансове становище суб'єкта господарювання при $R < 1$ характеризується як незадовільне, ймовірність банкрутства присутня
4. Модель Таффлера і Тішоу (1977 р.)	4,07	5,09	$Z > 0,3$ – дослідники визнають ймовірність банкрутства низькою
5. Модель Давидової – Белікова	0,13	0,14	$Z < 0$ – ймовірність максимальна (0,9 – 1); $0 < Z < 0,18$ – ймовірність висока (0,6 – 0,8); $0,18 < Z < 0,32$ – ймовірність середня (0,3 – 0,5); $0,32 < Z < 0,42$ – ймовірність середня (0,1 – 0,2); $Z > 0,42$ – ймовірність незначна (до 0,1)

Настільки значна розбіжність у оцінці фінансового стану одного й того ж господарюючого суб'єкта за різними методиками вкотре свідчить про те, що в кожному випадку дослідник стикається з конкретними особливостями ведення господарської діяльності, державного регулювання економічної діяльності, стану бізнес-середовища та особливостями ділового обороту, властивими кожній окремо взятій країні, або ж регіональними особливостями. Однак, застосування різних моделей оцінок ризику банкрутства може бути корисним для виявлення випадків неправомірного погіршення фінансового стану підприємства.

Отже, діагностика є важливою складовою антикризового управління

підприємством і повинна здійснюватися задовго до появи явних ознак кризи, що надає можливість визначити обґрунтовані заходи, необхідні для недопущення виникнення фінансової кризи або подолання вже наявної кризи; оцінити масштаб та глибину кризи; оцінити можливості підприємства щодо встановлення фінансової стійкості та прогнозування його подальшого розвитку.

Проведена діагностика сучасного стану сільськогосподарського підприємства ФГ «Новосинявське» дала змогу виявити основні кризоутворювальні чинники, серед яких найбільший вплив мають саме екзогенні: незадовільна нормативно-правова база, інфляція, слабкий розвиток внутрішнього ринку, неоднозначність відносин власності, низький платоспроможний попит, політичний дисбаланс.

Аналіз основних фінансових показників підприємства ФГ «Новосинявське» дає змогу сформулювати висновки, що ймовірність настання банкрутства є невисокою і на підприємстві слід здійснювати превентивні антикризові заходи направлені на поліпшення його фінансового стану.



## РОЗДІЛ 3

### РОЗВИТОК ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО- АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ

#### **3.1. Розвиток управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу**

Розвиток суспільства та економіки сьогодні відбувається в умовах нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності та значного обсягу інформації та знань. У високо конкурентному мінливому середовищі організації зіштовхуються з проблемою забезпечення високого рівня гнучкості, стабільності. Особливо складне завдання – забезпечення гнучкості організацій в підсистемі управлінського, бухгалтерського та фінансового обліку. Це означає пріоритетність управлінського обліку, забезпечення гнучкості якого визначає гнучкість фінансового та бухгалтерського обліку. Системи обліку якраз є найбільш обмеженими через законодавчу урегульованість на міжнародному, національному рівнях. Ризик-орієнтований підхід в управлінському обліку забезпечує його гнучкість і буде позитивно впливати на методи антикризового управління.

Одним із перспективних методів антикризового управління підприємством в умовах невизначеності зовнішнього середовища є ризик-орієнтоване управління, яке спрямовується на управління ризиками в господарській діяльності з метою мінімізації їх впливу на результати діяльності (прибуток) та пошук резервів підвищення ефективності діяльності. В основі ризик-орієнтованого управління як нового етапу в розвитку науки про управління, що отримав свій розвиток починаючи з 90-х років ХХ століття, лежить управління ризиками господарської діяльності [74].

У ризик-орієнтованому підході управлінського обліку розглядається поняття прийнятності ризику – критерію виявлення характеру та ступеня

ризиків, які можуть використовуватися у відношенні до конкретної мети. Такі критерії визначаються шляхом вибору методології визначення величини ризику або пов'язаних з ним параметрів одночасно з встановленням допустимих значень, які є неприйнятними для конкретного ризику. Залежно від наслідків ризику можуть бути відібрані різні критерії, наприклад, критерії щодо операційного ризику та критерії щодо безпеки персоналу [Кулініч].

Прийнятність ризику оцінюється шляхом:

1. Оцінки місткості прийняття ризику (місткість ризику), тобто максимально можливого ризику, який організація в змозі прийняти з урахуванням всіх своїх можливостей. Місткість ризику може виражатися як максимальна місткість, що забезпечується активами організації, або ж як найбільші фінансові втрати, які організація понесе без оголошення банкрутства. Забезпечуючи відповідний рівень довіри, оцінену місткість ризику необхідно реалізувати стрес-тестування. Готовність керівництва задіяти наявну ємність ризику відображає прийнятність ризику підприємства [53].

2. Для оптимізації прийняття рішень з метою зниження ризику, пов'язаного з безпекою, в деяких країнах використовують встановлені законодавчо критерії, що нормують допустимий максимально низький рівень ризику, наскільки це або розумно можливо (критерій ALARP), або практично прийнятно (критерій SFAIRP) [53].

3. Використання підходу «глобального еквіваленту» (GALE), в рамках якого допустимо зростання ризиків з небажаними наслідками з одного джерела, якщо доказово, що ризики з інших джерел знизилися на рівню або більшу величину.

4. Використання критеріїв ефективності витрат, наприклад, повернення від інвестицій [53].

Українські підприємства здійснюють аналіз ризиків в системі управління відповідно до міжнародних нормативних документів ISO 9001 для управління якістю, ISO 45001 – для управління охороною та безпекою

праці, ISO 14001 – для екологічного управління, ISO 22000 – для управління безпекою харчової продукції, що є наступним етапом після ідентифікації ризиків і вимагає особливої уваги, оскільки дозволяє підвищити розуміння наслідків тих чи інших ризиків, їх ймовірності і природи самих ризиків. В Україні кількість підприємств, що використовують фінансові або бухгалтерські прикладні програми становила у 2019 році 5,9% від усіх підприємств, які користуються хмарними обчисленнями, збільшившись з 2413 підприємств до 3010 підприємств у 2019 році (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1**

**Частка кількості підприємств, що купують послуги хмарних обчислень (прикладне програмне забезпечення бухгалтерського обліку, фінансів) за видами економічної діяльності в Україні**

Види економічної діяльності	2018	2019	20211	Відхилення, +/-	Темп росту, %
Усього	5,3	5,9	5,5	0,2	3,8
Переробна промисловість	5,2	5,8	5,3	0,1	1,9
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	4,9	6	3,9	-1	-20,4
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	4,2	5,4	4,6	0,4	9,5
Будівництво	5,4	5,8	3,7	-1,7	-31,5
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклі	5,6	6,4	5,9	0,3	5,4
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	3,9	4,8	3,4	-0,5	-12,8
Тимчасове розміщування й організація харчування	5,2	5,6	5,9	0,7	13,5
Інформація та телекомунікації	7,3	9,6	11,7	4,4	60,3
Операції з нерухомим майном	3,8	4	2,8	-1	-26,3
Професійна, наукова та технічна діяльність	6,2	7,2	6,2	0	0,0
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	5	5,1	3,3	-1,7	-34,0
Ремонт комп'ютерів і обладнання зв'язку	7,4	4,5	13,8	6,4	86,5

*Збір та розрахунок даних за 2020 рік не здійснювався згідно з оновленою затвердженою статистичною методологією, яка враховує вимоги Регламенту Комісії (ЄС) № 2019/1910 від 07.11.2019 стосовно використання ІКТ та електронної комерції. Згідно із зазначеним регламентом, збирання, формування та оприлюднення окремих показників щодо використання ІКТ на підприємствах має здійснюватися за рік, в якому було проведено відповідне державне статистичне спостереження*

Джерело: [32]

Серед підприємств найбільше використовують зазначені програми великі компанії (від 250 осіб і більше осіб) з часткою 5,3%, середні підприємства (від 50 до 249 осіб) з часткою 3,4%, тоді як частка використання малими підприємствами становить 2,1% (від 10 до 49 осіб) [3]. Програмне забезпечення суттєво спрощує розрахунки ймовірності настання та оцінки ризиків у грошовому вираженні.

Реалізація методології ризик-орієнтованого управління відбувається в системі управлінського обліку та забезпечує:

1. Оперативність прийняття рішень за умов достатньої кількості інформації про операційні витрати в інформаційних системах обліку, інтеграції інформації з усіх підсистем. Оскільки інтегрують проектні структури, команда працює на основі міжфункціонального підходу, де доступ до даних є у кожного учасника проекту.

2. Дані вирівнюються завдяки автоматизації та постійному збору, оновленню інформації, що забезпечує додаткову цінність та гнучкість у прийнятті рішень. Робота команди фінансистів, бухгалтерів, менеджерів над об'єднанням даних забезпечує додаткову гнучкість. Факти документуються всією командою, IT-інфраструктура забезпечує збереження та оновлення даних. Основна перешкода автоматизації – надмірна внутрішня та зовнішня бюрократія [53]. Це означає, що можливості концепції ризик-орієнтованого управлінського обліку обмежені бюрократією в підсистемі бухгалтерського обліку.

3. Інтеграція технологій (хмарних для збереження даних, швидкого доступу, ERP-системи управління інформацією, персоналом) забезпечує централізоване, проте гнучке управління командою.

4. Технології забезпечують управління ресурсами, швидке реагування на попит та поведінку споживачів, управління процесами виробництва продукції, планування витрат, збуту тощо.

5. Навики та компетентності персоналу покращуються завдяки

акцентуванню уваги на складних процесах, автоматизації рутинної роботи. Фінансисти мають змогу планувати ресурси та витрати замість простого документування операцій, процесів або пошуку даних. Таким чином, бухгалтер, фінансист інтегрується в команду як відповідальна особа за фінансове планування, а не документування операцій після їх здійснення. Операційні бізнес-процеси доповнюються стратегічними завданнями [53].

Різні наслідки ідентифікованих ризиків визначаються при формуванні сфери застосування оцінки ризику. При цьому кожен окремий ризик може бути пов'язаний з декількома іншими наслідками. Компанії також ідентифікують непрямі наслідки ризиків з врахуванням змін у часі. Дія кількох чинників ризиків може зумовити появу нових ризиків. При групуванні таких ризиків ймовірна поява синергічного ефекту. Необхідно також передбачати можливість прояву відстрочених ефектів. Складність аналізу наслідків ризиків змінюється залежно від аналізу вразливості та ретельного кількісного моделювання до більш простого опису результатів. Для кількісної оцінки ризиків компанії використовують статистичний аналіз на основі статистичних показників. Величина наслідків ризику може бути подана точковим значенням, наприклад, значенням, найбільш очікуваним, – середнім арифметичним значенням або модою, розкидом – середнім квадратичним відхиленням або дисперсією, частиною розподілу – квантиль. Незалежно від методології вибору точкового значення або розподілу наслідків ризику існує ряд припущень і невизначеностей, а саме:

- вибрана форма розподілу;
- найефективніший спосіб представлення точкового значення цього розподілу;
- величина точкового значення з урахуванням невизначеності використовуваних даних [53].

Величина наслідків може бути виражена розподілом, що більш актуально, якщо розмір наслідків мало відомий або зовсім невідомий, наслідки залежать від обставин або наслідки, які здійснюють вплив,

характеризуються параметрами, які мають відмінності. Вичерпна інформація про наслідки ризику забезпечує оцінку та вивчення повного графіка їх розподілу – диференціальної або інтегральної функції розподілу ймовірностей. Крім того ймовірність може бути виражена через очікувану частоту. Крім цього, наслідки ризиків можуть бути оцінені шляхом експериментів, досліджень минулих подій, моделювання для визначення розвитку наслідків після включення деякого тригера (математичні або інженерні моделі і логічні методи, наприклад, аналіз дерева подій), методів заохочення творчого підходу, наприклад, сценарний аналіз [53].

Ймовірність події, як і конкретного виду наслідків оцінюється шляхом:

- екстраполяції з історичних даних (при забезпеченні необхідної статистичної достовірності);

- синтезу з даних показників відмови або успіху компонентів систем – використання таких методів, як аналіз дерева подій, аналіз дерева відмов або аналіз наслідків;

- моделювання для генерування, наприклад, ймовірності відмови обладнання.

Експерти висловлюють експертну думку про можливості і наслідки з урахуванням історичних передумов і, застосовуючи ряд формальних методів для виявлення експертних оцінок, які роблять судження явним, наслідки та їх ймовірність об'єднуються для представлення рівня ризику. Отримані дані можуть бути використані для оцінювання значущості ризику шляхом порівняння рівня ризику з прийнятним або для ранжирування ризиків. Методи поєднання якісних значень наслідків та ймовірності – індексні методи і матриці наслідків та ймовірностей їх виникнення. Єдина міра ризику може бути оцінена на основі розподілу ймовірностей наслідків, наприклад, методом «Вартість під ризиком» (VaR) та «Умовна вартість під ризиком» (CVaR), а також методом «S-кривих» [53].

Всі наведені методи досить складні в реалізації, оскільки вимагають специфічних знань і досвіду в статистичній обробці результатів. Коректно

здійснити аналіз ризиків з визначеною достовірністю допоможуть зовнішні експерти, які мають великий досвід в розробці та впровадженні систем управління якістю підприємств. Отримані кваліфіковані консультації з усіх питань оцінювання та аналізу ризиків прискорюють процес становлення систем управління [53].

Порівняльна оцінка значущості ризику забезпечує компанію інформацією про ризики, зосереджуючи управління, орієнтоване на підтримку прибутку. Крім величини ризику іншими факторами, що відносяться до вибору пріоритетів обробки ризику, а також визначення найважливіших ризиків з точки зору їх подальшого моніторингу, можуть стати сталий розвиток і еластичність, етичні та правові критерії, ефективність управління, максимально можливий збиток при відсутності або неефективності контролю, витрати на управління [53].

Оцінка значимості ризику здійснюються на основі таких інструментів:

1. Побудови частотно-цифрових діаграм (F-N) – залежність частоти нещасних випадків від їх кількості. Для цього використовуються історичні дані про результат інцидентів, пов'язаних з втратами компанії, або для відображення результатів аналізу ризику в порівнянні з зумовленими критеріями прийнятності, при цьому кількісний аналіз, необхідний для розробки графіка FN, забезпечує хороше усвідомлення ризику і його причин, наслідків [53].

2. Побудова діаграми Парето – це інструмент для вибору обмеженого числа задач, які будуть давати значний загальний ефект. Цей метод побудований на принципі Парето (правило 80/20), який говорить про те, що, виконуючи 20% роботи, можна отримати 80% прибутку, або 80% проблем виникають через 20% причин. Аналіз Парето корисний на оперативному рівні, коли безліч можливих напрямів дій можуть потенційно виникати в ході операційної діяльності. Метод також використовується для визначення рівня загроз кожного ризику. Наприклад, його можна використовувати для визначення того, які методи обробки ризику є найбільш корисними або які

причини є найбільш важливими для усунення [53].

3. Технічне обслуговування на основі надійності (RCM), що ґрунтується на аналізі ризиків з подальшим використанням для визначення належних політик і завдань технічного обслуговування системи управління компанією та її компонентів з метою ефективного забезпечення необхідної безпеки, доступності та економічності роботи всіх типів обладнання. Охоплює всі етапи процесу для оцінки ризику, включаючи ідентифікацію, аналіз і вимірювання. RCM використовується для забезпечення прийняттого і ефективного технічного обслуговування. Метод зазвичай застосовується на етапі проектування і розробки системи, а потім реалізується під час експлуатації та обслуговування. Найбільша перевага досягається за рахунок орієнтації аналізу на випадки, коли відмови мають суттєві наслідки для безпеки, навколишнього середовища, економіки або експлуатації. Слід зазначити, що ефективний процес, як правило, займає багато часу; процес дуже залежить від навченого і досвідченого координатора; команда повинна мати весь необхідний досвід і досвід обслуговування [43].

4. Використання індексів ризику. Індeksi ризику є мірою ризику, яка встановлюється із застосуванням методів скорингу та порядкових шкал. Фактори, які імовірно впливають на величину ризику, ідентифікуються, оцінюються і комбінуються з використанням рівняння взаємозв'язку між ними. У найпростіших формулюваннях чинники, що підвищують рівень ризику, перемножуються і діляться на чинники, що знижують рівень ризику. Масштаби та спосіб їх об'єднання мають ґрунтуватися на доказах та даних. Індeksi ризику можуть використовуватися для внутрішніх або зовнішніх ризиків як обмеженою, так і розширеною сфер дії. Вони в деяких випадках специфічні для конкретного типу ризику та використовуються для порівняння різних ситуацій, коли цей ризик виникає [53].

Інформація про результати ідентифікації та аналізу ризиків застосовується при формуванні висновків про доцільність прийняття ризику, а також для порівняння значущості ризику з межами ефективності діяльності



організації, що дозволяє приймати рішення про прийнятність ризику або необхідності впливу на нього, а також пріоритетів такого впливу. Після оцінювання та прийняття рішення про обробку ризиків, процес оцінки ризику може бути повторений, щоб упевнитися, що запропоновані технології впливу не призвели до додаткових небажаних ризиків, і що ризик тепер знаходиться в рамках прийнятних ризиків компанії [53].

Отже, управлінський облік та фінансове планування українських підприємств, що можна використовувати як дієвий інструмент в системі антикризового управління, стає більш гнучким через імплементацію ризик-орієнтованого підходу. В цілому трансформація управлінського обліку автоматично відбувається через інтеграцію технологій та автоматизацію процесів: змінюється структура організації, фінансові працівники та бухгалтери більш гнучкі у прийнятті рішень щодо планування витрат, доходів, прибутків. Технології та нові методи управління стали вирішенням проблеми надмірного навантаження фінансового персоналу рутинними завданнями та процесами. Відтак, автоматизація забезпечила перехід від обмеженої, регульованої, хаотичної системи управлінського обліку до гнучкої, гібридної. Навики та компетенції бухгалтерів розширені, ролі переходять від поточних до операційних, тактичних, стратегічних, відбувається реалізація advanced-аналізу в системі обліку.

### **3.2. Можливості та перспективи використання хмарних технологій в бухгалтерському обліку для забезпечення антикризового управління підприємств**

Стрімкий розвиток сучасних інформаційних і мережевих технологій, які із засобу комунікації перетворюються на дієвий інструмент здійснення бізнесу, антикризового управління є рушійною силою розвитку економічних процесів у суспільстві.

Використання сучасних інформаційних технологій сьогодні – необхідна умова успішного функціонування бізнесу. Програмне

забезпечення бухгалтерського обліку використовується на підприємствах будь-яких розмірів та організаційно-правових форм господарювання. Важливо, що сучасні інформаційні технології змінюють традиційну теорію обліку, а не лише техніку реєстрації обробки й передачі інформації в системі бухгалтерського обліку, призводять до перегляду основних принципів організації бухгалтерського обліку на підприємстві [57].

Процес автоматизації – один із небагатьох процесів у суспільстві, у якого практично немає супротивників. Відкритим залишається питання вибору засобів автоматизації, супроводу автоматизованих інформаційних систем, оцінки ефективності їх функціонування і безпеки.

Варто відзначити, що стрімкий розвиток мережевих технологій, зокрема, технологій «хмарних» обчислень, створює як нові можливості для розробників бухгалтерського програмного забезпечення.

Можливості автоматизації облікових процедур різноманітні, їх вибір залежить від безлічі чинників, зокрема розміру підприємства, складності його структури, галузевої приналежності, наявних на підприємстві програмних продуктів, фінансових можливостей.

Основою для розуміння сутності й порівняння можливостей існуючих програмних продуктів є їх класифікація. Розподіливши програмне забезпечення за певними критеріями на групи, можна сформулювати вимоги до програм і порівняти їхні функціональні можливості. У межах цього дослідження важливою є класифікація бухгалтерського програмного забезпечення з точки зору технології його реалізації.

З точки зору технічних рішень увесь ринок комп'ютерних систем бухгалтерського обліку розвивається переважно за трьома напрямками [68]:

- традиційні «боксові» системи автоматизації бухгалтерського обліку (система «1С:Підприємство», «Парус», «ISpro» та ін.);
- системи забезпечення подання електронної звітності та обміну електронними документами («ME.Doc», «Арт-Звіт Плюс» та ін.);
- програмні сервіси для ведення обліку на основі «хмарних»

технологій («Облік SaaS», «iFin», «MASTER:БУХГАЛТЕРІЯ», «хмарні» рішення для «1С: Підприємство»).

«Хмарні» технології або «хмарні» обчислення (cloud computing) – це технології обробки цифрових даних, за допомогою яких комп'ютерні ресурси надаються інтернеткористувачеві як онлайн-сервіс. Результати «хмарних» обчислень надаються у вікні веббраузера або за допомогою веб-клієнта на локальному комп'ютері. При цьому всі необхідні програми та їх дані знаходяться на віддаленому інтернет-сервері й тимчасово кешуються на клієнтській стороні: на комп'ютерах, ноутбуках, смартфонах тощо. Перевага цієї технології полягає в тому, що користувач має доступ до власних даних, але не повинен піклуватися про інфраструктуру, операційну систему та програмне забезпечення, із якими він працює [57].

Слово «хмара» в контексті «хмарних» технологій має метафоричне значення, що уособлює складну інфраструктуру, яка приховує за собою всі технічні деталі. Технології «хмарних» обчислень націлені на вирішення таких завдань [57]:

- забезпечення можливості роботи з файлами на кількох пристроях: їх редагування без перенесення з одного пристрою на інший, без необхідності піклуватися про сумісність програмного забезпечення;
- забезпечення можливості групової роботи з файлами;
- вирішення проблеми обмеженого об'єму жорсткого диска комп'ютера або флешкарти та технічних обмежень пристроїв для здійснення відповідних обчислень;
- питання використання ліцензованого програмного забезпечення.

Тобто, «хмарні» технології уособлюють концепцію надання ІТ-ресурсів у вигляді послуг.

«Хмарні» обчислення поділяють на декілька основних категорій за типами надаваних послуг [57]:

- IaaS (Infrastructure as a Service) – модель надання користувачу комп'ютерної інфраструктури як послуги;

- PaaS (Platform as a Service) – модель надання користувачу інтегрованої платформи для розробки, тестування, розгортання й підтримки веб-додатків як послуги;

- SaaS (Software as a Service) – модель надання користувачу програмного забезпечення, за якої постачальник надає замовникам доступ до програмного забезпечення через вебінтерфейс, клієнт чи мобільний додаток.

Саме модель SaaS є основним трендом у розробці бухгалтерського програмного забезпечення в останні роки. Цей тренд викликаний сучасними маркетинговими розробками з урахуванням концепції LTV (Lifetime Value) – це сукупний прибуток компанії, що отримується від одного клієнта за увесь час співпраці з ним.

Крім того, така тенденція зумовлена недоліками, які притаманні класичним локальним бухгалтерським рішенням [57]:

- постійно зростаючі вимоги до апаратного забезпечення, оскільки вдосконалення інтерфейсу програмних продуктів і підвищення функціональних можливостей програмного забезпечення потребує більших обчислювальних ресурсів;

- постійна необхідність оновлення програмного забезпечення і навчання працівників.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що на ринку бухгалтерського програмного забезпечення концепція SaaS реалізується як шляхом адаптації традиційних бухгалтерських прикладних програмних продуктів до «хмарних» рішень, так і через створення нових сервісів, що передбачають надання сервісу лише на основі «хмарних» технологій.

Необхідно відмітити значне збільшення пропозиції «хмарних» сервісів, що пропонують комплексну або часткову автоматизацію облікових задач в Україні компаніями, які мають технічну інфраструктуру й не є розробниками бухгалтерського програмного забезпечення шляхом адаптації конфігурацій для України системи «1С: Підприємство» для роботи через веб-інтерфейс (1С у хмарі).

Коротка характеристика сучасних «хмарних» сервісів, що пропонують комплексну або часткову автоматизацію облікових задач в Україні, наведена в табл. 3.2.

Звичайно, наведений перелік програмних продуктів не є вичерпним, на ринку представлені й інші «хмарні».

**Таблиця 3.2**

**Коротка характеристика сучасних «хмарних» сервісів, що пропонують комплексну або часткову автоматизацію облікових задач в Україні**

Назва сервісу	Електронна адреса	Коротка характеристика
1	2	3
Оренда 1С: Бухгалтерія для України 2.0; 1С: Управління невеликою фірмою	<a href="https://bo.pb.ua">https://bo.pb.ua</a> <a href="https://uit.kiev.ua">https://uit.kiev.ua</a> <a href="http://rentsoft.ua">http://rentsoft.ua</a> <a href="https://arenda-soft.com.ua">https://arenda-soft.com.ua</a> тощо	Призначена для ведення фінансового, управлінського та податкового обліку на підприємстві та управління всіма аспектами його діяльності. Програма має конкурентоспроможну функціональність і переваги за рахунок наявності в системі модулів бухгалтерського й податкового обліку. Завдяки практично монопольному становищу на ринку, програма «1С: Підприємство 8» має якісну технічну та методичну підтримку від фірм партнерів, яких в Україні налічується близько 500. Розробники програми «1С: Підприємство 8» контролюють якість послуг, що надаються фірмами партнерами, проводять заходи для їх навчання і сертифікації з метою підвищення якості послуг і максимального задоволення потреб користувачів. Існує велика кількість методичної літератури російською та українською мовами, велика кількість різноманітних навчальних курсів і відеоматеріалів. Забезпечено доступ до демонстраційних баз системи
jSolutions	<a href="https://jsolutions.ua">https://jsolutions.ua</a>	jSolutions – це «хмарна» система для автоматизації управлінських та облікових задач на підприємстві. jSolutions дозволяє не тільки повністю автоматизувати бізнес-процеси, а й мінімізувати витрати, пов'язані з використанням системи. Зменшення загальної вартості володіння програмним забезпеченням досягається за рахунок можливості роботи системи на будь-якій операційній системі (Linux, Ubuntu, Windows, MacOS, Android), використання умовно безкоштовного програмного забезпечення (OpenOffice, LibreOffice) і за рахунок використання для обробки даних таких СУБД, як Oracle або PostgreSQL. Система інтегрується з різноманітним обладнанням і може працювати на різних пристроях
Облік SaaS	<a href="https://ioblik.com/">https://ioblik.com/</a>	В обліковій системі Облік SaaS реалізована можливість ведення бухгалтерського та управлінського обліку й реєстрації операційної діяльності на підприємстві. Реалізована конфігурація для малого й середнього комерційного підприємства. Також у системі Облік SaaS

		реалізовані галузеві рішення для українських підприємств: Молочний кооператив; ЖКГ: ОСББ
--	--	--

*Продовження табл. 3.2*

1	2	3
MASTER: БУХГАЛТЕР ІЯ	<a href="https://masterbuh.com">https://masterbuh.com</a>	Програмний продукт для ведення бухгалтерського та податкового обліку на підприємствах малого та середнього бізнесу. Відповідає вимогам чинного законодавства України та повністю адаптований до українського ринку. Доступний у «хмарному» та локальному рішеннях. Складається з функціональних модулів, що охоплюють усі ділянки бухгалтерського та податкового обліку: БАНК І КАСА, ПРОДАЖІ, ПОКУПКИ, СКЛАД, ВИРОБНИЦТВО, ОЗ і НМА, ПОДАТКОВИЙ ОБЛІК, ЗАРПЛАТА, КАДРИ, ОПЕРАЦІЇ, ЗВІТИ й базових модулів ДОВІДНИКИ та АДМІНІСТРУВАННЯ
Система «Дебет Плюс»	<a href="http://www.debet.kiev.ua/">http://www.debet.kiev.ua/</a>	Повнофункціональний програмний комплекс, який забезпечує всю необхідну функціональність для ведення обліку на підприємствах малого, середнього бізнесу, а також цілком підійде підприємцю. Базова конфігурація «Дебет Плюс» поширюється безкоштовно та включає такі модулі: Облік ТМЦ, Облік банківських операцій, Облік касових операцій, Облік основних засобів, Облік заробітної плати, Облік кадрів, Звітність, Управлінський облік, CRM – управління взаєминами із клієнтами, Адміністрування. Забезпечена можливість роботи програми в різних операційних системах – Windows, Linux, Mac OS. Для формування звітів і друку документів використовується Jasper Report і Open Office (MS Office). Система має модульну структуру, що дозволяє доповнювати вже готову робочу конфігурацію установкою додатково розроблених модулів
Діловод	<a href="https://delovod.ua/uk">https://delovod.ua/uk</a>	Програма для бухгалтерського обліку та здачі електронної звітності для фізичних осіб-підприємців України

Джерело: [57]

Отже, зважаючи на пропозицію, можемо стверджувати, що «хмарні» технології, зокрема бухгалтерські рішення за моделлю SaaS (Software as a Service), поступово набувають популярності в Україні.

Аналіз переваг і недоліків реалізації прикладних програмних продуктів для вирішення облікових задач із використанням «хмарних» технологій за моделлю SaaS дозволить спрогнозувати перспективи їх використання в Україні.

Узагальнення праць вітчизняних і зарубіжних дослідників дає можливість виділити основні переваги використання «хмарних» технологій під час вирішення облікових задач. Так, Любимов М.О. та Кулик В.А. зазначають наступні [57]:

1. Економічність. За умови використання «хмарних» технологій відсутня необхідність постійної модернізації апаратного та програмного забезпечення функціонування інформаційних систем, оскільки підприємство отримує доступ до обчислювальних потужностей, програмного забезпечення і необхідного дискового простору постачальника «хмарного» сервісу. Крім того, відбувається економія на ІТ-структурі підприємства, оскільки відсутня необхідність в утриманні ІТ-працівників та обслуговуванні мережі.

2. Оперативність. Користування «хмарними» сервісами забезпечує оперативний доступ до інформації, що знаходиться у «хмарі», незалежно від часу доби й географічного розташування.

3. Гнучкість. Забезпечується через постійне оновлення й адаптацію інформаційної системи у «хмарі».

4. Зручність. Можливість працювати із системою в будь-який час і з будь-якого пристрою.

5. Безпека. Робота системи, зазвичай, забезпечується кваліфікованою командою ІТ-фахівців, крім того, «хмарні» сервіси дозволяють чітко розподіляти права доступу.

6. Комунікація. Використання «хмарних» сервісів позитивно впливає на покращення співпраці бухгалтерської служби з іншими підрозділами та контрагентами.

Перевагами використання хмарних технологій на думку Осмятченко В. О. та Олійник В. С. є:

1) миттєвий доступ до інформації у хмарі незалежно від часу і місцезнаходження;

2) ведення бухгалтерського обліку у хмарі підвищує ефективність роботи шляхом забезпечення чіткого розуміння справ та доступу до даних бухгалтерського обліку в реальному часі;

3) прискорення обміну даними бухгалтерського обліку;

4) зменшення витрат на придбання серверного обладнання, апаратних і програмних рішень;

5) бухгалтерський облік у хмарі підіймає бізнес-інтелект на новий рівень, оскільки надає можливість постійного доступу до бухгалтерських даних та їхнього використання для звіряння та аналізу, формування звітів;

б) хмарне сховище безпечно за умови захисту доступу до даних;

7) покращення організації співпраці бухгалтерів з іншими категоріями персоналу та контрагентами [70].

Звичайно, використання «хмарних» технологій під час вирішення облікових задач має певні недоліки й несе певні загрози для інформаційної безпеки підприємства, основними з яких є [57]:

1. Тотальна залежність користувачів сервісів від якості інтернет-зв'язку й неможливість доступу до системи в разі його відсутності.

2. Різні аспекти безпеки інформації, що включають можливість ураження або крадіжки даних. Використання «хмарних» сервісів містить загрозу витоку або крадіжки інформації з мережі постачальника «хмарного» сервісу через навмисне перехоплення інформації зловмисниками, втрату контролю над базами даних та додатками або через дії інсайдера.

3. Нестабільність економічної ситуації в державі несе загрозу прив'язки сервісу до конкретного постачальника через можливість його банкрутства або поглинання.

4. Недостатня урегульованість використання «хмарних» сервісів для вирішення облікових задач на законодавчому рівні.

Ринок «хмарних» сервісів в Україні на сьогодні перебуває у стадії зародження. Попит на послуги «хмарних» сервісів лише зростатиме разом із розвитком технологічної складової цих сервісів і все більшим переходом користувачів на мобільні платформи з десктопних. Цьому також сприятиме вдосконалення нормативного забезпечення застосування «хмарних» технологій у бізнесі. Розвиток «хмарних» технологій здатен значно вплинути на розвиток програмного забезпечення для вирішення облікових задач, що у свою чергу, може призвести до зміни підходів до організації бухгалтерського обліку на підприємстві його забезпеченні інформацією антикризового



управління.

Основними перевагами використання «хмарних» технологій під час вирішення облікових задач є скорочення матеріальних витрат, трудових витрат та витрат часу в ході здійснення облікових процедур.

Отже, розвиток інформаційних технологій в бухгалтерському обліку сприяє підвищенню ефективності та якості роботи бухгалтера, поліпшенню контролю над фінансово-господарською діяльністю підприємства. Водночас слід зауважити, що існують проблеми захисту інформації в інформаційних системах. Зі збільшенням обсягів і складності інформаційних потоків зростають і ризики втрат, спотворення інформації, які можуть носити також навмисний характер. Тому слід посилювати заходи комп'ютерної безпеки. Залежно від необхідного рівня забезпечення захисту інформації витрати на створення таких систем можуть бути тотожні з вартістю програми автоматизації обліку.

Таким чином, створення і використання хмарних технологій бухгалтерського обліку може не тільки прискорити збір і обробку інформації, але і зробити її подання більш структурованим. Впровадження хмарних технологій практично неминуче для малого і середнього бізнесу. Хмарні обчислення характеризуються як нова парадигма в формі конвергенції між ІТ-ефективність і гнучкістю бізнесу.

### **3.3. Перспективні напрямки вдосконалення підходів до аналізу фінансового стану як елемента запобігання банкрутства підприємства**

Очевидно, що аналіз фінансового стану підприємства, його інформативність, правильність та об'єктивність впливають на подальший розвиток підприємства, прийняття управлінських рішень та уникненню банкрутства в майбутньому. Тому методологія аналізу фінансового стану та способів запобігання банкрутству підприємства слід досліджувати та шукати перспективні напрямки їх розвитку в умовах сучасності.

Одним з перспективних напрямків розвитку методології аналізу

фінансового стану є вирішення її поточних проблем, таких як проблеми формування якісного інформаційного забезпечення аналізу, значна кількість альтернативних методичних підходів до такого аналізу, проблематичність використання зарубіжних методик для оцінки фінансового стану вітчизняних підприємств, відсутність практики регулярного проведення аналізу фінансового стану українськими підприємствами, проблеми визначення ключових показників аналізу фінансового стану, що призводить до формування надлишкової або недостатньої аналітичної інформації, яка надається управлінському персоналу чи керівництву для прийняття рішень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства [61].

Також одним з напрямків вдосконалення методології аналізу фінансового стану може бути вибір правильної та раціональної методики розрахунків систем аналітичних показників, які визначаються задля досягнення мети та характеризуватимуть стан й тенденції фінансово-господарської діяльності підприємства в комплексі [61]. Для ще більш ефективної роботи підприємства слід побудувати концепцію стратегічного розвитку із врахуванням економічних, соціальних та екологічних пріоритетів та притримуватись її, окреслити коло заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки, реагувати на внутрішні та зовнішні загрози, обчислювати та аналізувати низки відносних аналітичних показників [61].

Отже, методологія аналізу фінансового стану повинна формуватися відповідно до сучасних умов існування підприємства, різні методи мають відповідати різним завданням та меті такого аналізу.

З'ясуємо напрямки зміцнення фінансового стану та способи запобігання банкрутства підприємства

Сучасні умови на ринку, потребують сучасних способів запобігання банкрутству задля більш ефективної та безпечнішої роботи підприємств. Економічна криза через пандемію коронавірусу, війну поставила у скрутне становище бізнес та змушує дуже багато підприємств подавати заяви про банкрутство. Тому для того щоб таких ситуацій не виникало в майбутньому

треба знайти такі способи запобігання банкрутству, які відповідають сучасним жорстким умовам для бізнесу.

Розробка способів запобігання банкрутству повинна базуватися на встановленні причинно-наслідкового зв'язку між причинами самого банкрутства та факторами, які на це вплинули. Одним із таких способів має бути раціональний підхід керівництва до розробки такої стратегії діяльності та розвитку, яка дозволила б досягти максимальних результатів на підприємстві за мінімальних ризиків.

Головною тезою для управлінців має стати те, що антикризова стратегія повинна охоплювати весь період функціонування підприємств, а не тільки впроваджувати її тоді, коли настала кризова ситуація. На передкризовому етапі управління ризиками в діяльності підприємств повинно здійснюватися в рамках антисипативного антикризового менеджменту, тобто того яке спрямоване на визначення нових можливостей, уникнення потенційних небезпек, а також трансформацію загроз у можливості для підприємства. Превентивні заходи (запобіжні, попереджувальні) повинні здійснюватися до початку відкриття справи про банкрутство.

Глибокий кризовий стан вимагає радикальних заходів оздоровлення підприємства і запобігання банкрутству. На післякризовому етапі, проаналізувавши причини кризи є можливість створення умов для радикальних змін, збільшення інновацій і підвищення ефективності виробництва [22].

Основне завдання підприємства в процесі гарантування економічної безпеки полягає в накопиченні достатньої величини і максимально ефективного використанні всіх ресурсів, що дозволило б нейтралізувати загрози з боку внутрішнього та зовнішнього середовища.

Безпека підприємства в основному залежить від персоналу та керівництва, правильності та доречності прийнятих рішень. Навіть якщо підприємство потрапило в кризову ситуацію, управлінці мають знайти шляхи

вчасного виходу його з кризи. Банкрутство підприємства легше попередити та йому запобігти, ніж потім шукати шляхи його подолання. Розберемо які існують способи запобігання банкрутству.

Проаналізувавши літературу, присвячену цій темі, можемо виокремити декілька способів покращення неплатоспроможності та запобігання банкрутству підприємства.

По-перше це можливість реалізувати частину основних фондів, не задіяних безпосередньо в процесі виробництва.

По-друге рефінансування дебіторської заборгованості (переведення в інші, ліквідні форми оборотних активів) та прискорення її оборотності (шляхом скорочення термінів надання комерційного кредиту).

По-третє, збільшення грошових коштів на розрахункових рахунках підприємства, що дозволить збільшити коефіцієнт абсолютної ліквідності та підприємство матиме змогу брати довго- і короткострокові позики в банку для фінансування поточної діяльності (як відомо позики видаються лише платоспроможним підприємствам, в яких коефіцієнт абсолютної ліквідності відповідає нормі). Збільшення грошових коштів підприємства можна забезпечити за рахунок реалізації зайвих виробничих і невиробничих фондів та здачі їх в оренду [96].

Ще одним способом можна виокремити використання зворотного лізингу, тобто коли змінюється тільки власник того чи іншого обладнання, переданого в лізинг, а користувач залишається тим самим, отримуючи при цьому додаткові кошти на фінансування своєї діяльності. І ще, що ми можемо виокремити, це оптимізація структури розміщення оборотного капіталу, тобто пошук такого співвідношення використання власних і позикових коштів, при якому забезпечується пряма пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності і коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства, тобто збільшується його ринкова вартість. З самого початку діяльності будь-якого підприємства, ще на стадії його створення, треба забезпечити економічну безпеку, впровадити систему антикризового управління та

систему контролінгу на підприємстві [62].

Особливу увагу підприємству слід приділяти застосуванню ефективних управлінських рішень в сфері чіткого слідкування за надходженням та витрачанням грошових коштів. Ще одними способами уникнення банкрутства на підприємстві може бути «забезпечення збалансованості активів і пасивів, збільшення обсягів продажу та зменшення витрат, координація планів виробництва та продажу, забезпечення безперебійної роботи підприємства, залучення довготермінових позик на фінансування капітальних витрат» [31].

Якими б способами запобігання банкрутству підприємство не користувалося, головне, це знайти оптимальне співвідношення власного і позикового капіталу, яке б забезпечило мінімальний фінансовий ризик за максимальної рентабельності власного капіталу [96].

Отже, підсумовуючи все вищезазначене, можемо сказати, що існує багато способів запобігання банкрутства, для ефективного їх підбору треба виявити, які саме причини стали приводом до цього та які фактори цьому повпливали. Головне для підприємства – це знайти ті шляхи, які підходять для впровадження саме на цьому підприємстві.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження на тему «Обліково-аналітичне забезпечення антикризового управління підприємств» можна зробити наступні висновки:

Визначення змісту, особливостей антикризового управління вітчизняними підприємствами та систематизація існуючих підходів до визначення сутності антикризового управління дало можливість визначити його як систему заходів, спрямованих на попередження та подолання кризової ситуації з урахуванням усіх наявних можливостей та досягненням позитивного результату в майбутньому з найменшими втратами. При цьому під ефективністю антикризового управління розуміємо досягнення оптимального результату від реалізації його заходів з максимально можливим збереженням усіх переваг за мінімальних витрат засобів та ресурсів. Проаналізувавши визначення, котрі пропонують різні теоретики, стосовно антикризового управління, вважаємо можливим скорегувати наявні поняття. На нашу думку, антикризове управління підприємством – це система заходів, спрямованих на попередження та подолання кризової ситуації з урахуванням усіх наявних можливостей та досягненням позитивного результату в майбутньому з найменшими втратами. При цьому під ефективністю антикризового управління розуміємо досягнення оптимального результату від реалізації його заходів з максимально можливим збереженням усіх переваг за мінімальних витрат засобів та ресурсів. Проведене нами дослідження дає змогу зробити висновки про те, що антикризове управління повинне бути невід’ємною складовою управління сучасним підприємством і становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства із кризи, але й на запобігання виникнення такої ситуації.

Встановлено, що антикризове управління, як і будь-яке управління взагалі, характеризується технологічними схемами. Однак специфіка

антикризового управління відображає й специфіку його технології. На неї можуть істотно впливати дефіцит часу, погіршення керованості, конфліктність інтересів, високий ступінь невизначеності й ризику, складне переплетення проблем, тиск зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади. Технологія антикризового управління — це комплекс послідовно здійснюваних заходів із запобігання, профілактики, подолання кризи, зниження рівня її негативних наслідків. Вона передбачає як велику дослідно-аналітичну роботу, так і соціально-організаційну діяльність. Не можна зводити технологію антикризового управління тільки до пошуку. З'ясовано, що технологічна схема антикризового управління складається з восьми етапів, які характеризують зворотно-поступальну послідовність операцій та їх груп під час розроблення й здійснення управлінського рішення і, таким чином, оптимальний варіант виходу підприємства з кризової ситуації (яка передбачається чи вже виникла).

Досліджено значимість обліку й аналізу в антикризовому управлінні підприємством та різноаспектність трактування терміну «обліково-аналітичне забезпечення». У поширеному розумінні термін «обліково-аналітичне забезпечення» трактується як забезпечення системи управління (поточного, фінансового, стратегічного) обліково-аналітичною інформацією, яка необхідна для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень. Обліково-аналітичне забезпечення має ознаки системи, а саме: цілісність, багатомірність, наявність прямих і зворотних зв'язків, структура, ієрархічність, емерджентність, взаємозв'язок із зовнішнім середовищем тощо. Вхідним потоком обліково-аналітичного забезпечення є інформація про факти господарювання, зафіксована в первинних документах та відображена на рахунках з використанням елементів методу обліку. Її частина обробляється в підсистемі бухгалтерського обліку. Через форми обліку, реєстри та звітність вона передається до підсистеми аналізу, в результаті чого на виході утворюється інформація, необхідна для

задоволення потреб антикризового управління.

Визначення кризового стану на основі різних аналітичних методів в системі управління підприємств дало змогу з'ясувати, що кризовий стан підприємства обумовлюється виникненням кризових явищ у різних сферах його діяльності. Такі кризові явища ідентифікуються погіршенням показників результатів діяльності підприємства. Своєчасно передбачати кризові явища та запобігати виникненню кризового стану на підприємстві допомагає аналіз кризової ситуації. Такий аналіз дозволяє виявити ймовірність настання кризи на підприємстві, визначити причини кризової ситуації, оцінити очікувані витрати від наслідків кризи, проаналізувати наявні ресурсні можливості щодо запобігання кризі та вибрати антикризову стратегію управління підприємством.

Встановлено, що при здійсненні антикризового управління підприємствами важливу роль відіграє фінансова інформація та ефективність облікової системи. Для того, щоб фінансова інформація була надійним джерелом інформаційного забезпечення, їй повинні бути притаманні деякі якісні характеристики: зіставність, можливість перевірки, вчасність та зрозумілість. Використання обліку слід розглядати не лише з позицій постачальника інформації, а з позицій бухгалтерського обліку. Дослідження свідчать, що головними шляхами запобігання кризи є: оптимізація облікової політики, податкове планування, автоматизація бухгалтерського обліку та удосконалення інформаційних систем, складання прогнозів та планів діяльності. Оптимізація облікової системи у свою чергу може включати такі методи: використання різних методів амортизації, проведення інвентаризацій та переоцінок активів, контроль виплат працівникам (заробітна плата, премії, надбавки), створення резервів забезпечення на виплату відпусток працівникам підприємства та виконання гарантійних зобов'язань. Використання наведених облікових підходів дає змогу підвищити ефективність діяльності підприємств та результативність антикризових заходів.



Визначено, що діагностика є важливою складовою антикризового управління підприємством і повинна здійснюватися задовго до появи явних ознак кризи, що надає можливість визначити обґрунтовані заходи, необхідні для недопущення виникнення фінансової кризи або подолання вже наявної кризи; оцінити масштаб та глибину кризи; оцінити можливості підприємства щодо встановлення фінансової стійкості та прогнозування його подальшого розвитку. Проведена діагностика сучасного стану сільськогосподарського підприємства ФГ «Новосинявське» дала змогу виявити основні кризоутворювальні чинники, серед яких найбільший вплив мають саме екзогенні: незадовільна нормативно-правова база, інфляція, слабкий розвиток внутрішнього ринку, неоднозначність відносин власності, низький платоспроможний попит, політичний дисбаланс. Аналіз основних фінансових показників підприємства ФГ «Новосинявське» дає змогу сформулювати висновки, що ймовірність настання банкрутства є невисокою і на підприємстві слід здійснювати превентивні антикризові заходи направлені на поліпшення його фінансового стану.

Доведено, що управлінський облік та фінансове планування українських підприємств, що можна використовувати як дієвий інструмент в системі антикризового управління, стає більш гнучким через імплементацію ризик-орієнтованого підходу. В цілому трансформація управлінського обліку автоматично відбувається через інтеграцію технологій та автоматизацію процесів: змінюється структура організації, фінансові працівники та бухгалтери більш гнучкі у прийнятті рішень щодо планування витрат, доходів, прибутків. Технології та нові методи управління стали вирішенням проблеми надмірного навантаження фінансового персоналу рутинними завданнями та процесами. Відтак, автоматизація забезпечила перехід від обмеженої, регульованої, хаотичної системи управлінського обліку до гнучкої, гібридної. Навики та компетенції бухгалтерів розширені, ролі переходять від поточних до операційних, тактичних, стратегічних, відбувається реалізація advanced-аналізу в системі обліку.

Встановлено, що розвиток інформаційних технологій в бухгалтерському обліку сприяє підвищенню ефективності та якості роботи бухгалтера, поліпшенню контролю над фінансово-господарською діяльністю підприємства. Водночас слід зауважити, що існують проблеми захисту інформації в інформаційних системах. Зі збільшенням обсягів і складності інформаційних потоків зростають і ризики втрат, спотворення інформації, які можуть носити також навмисний характер. Тому слід посилювати заходи комп'ютерної безпеки. Залежно від необхідного рівня забезпечення захисту інформації витрати на створення таких систем можуть бути тотожні з вартістю програми автоматизації обліку. Таким чином, створення та використання хмарних технологій бухгалтерського обліку може не тільки прискорити збір і обробку інформації, але і зробити її подання більш структурованим. Впровадження хмарних технологій практично неминуче для малого і середнього бізнесу. Хмарні обчислення характеризуються як нова парадигма в формі конвергенції між ІТ-ефективністю і гнучкістю бізнесу. Це буде притати ефективності здійснення антикризових заходів в систему управління.

Дослідження перспективних напрямків вдосконалення підходів до аналізу фінансового стану як елементу запобігання банкрутства підприємства дало можливість визначити, що існує багато способів запобігання банкрутства, для ефективного їх підбору треба виявити, які саме причини стали приводом до цього та які фактори цьому сприяли. Головне для підприємства – це знайти ті шляхи, які підходять для впровадження саме на даному підприємстві.

Отже, для оптимізації покращення роботи в кризових умовах чи здійснення різноманітних превентивних заходів щодо ненастання кризового стану на підприємстві, керівникам господарюючих суб'єктів і зокрема ФГ «Новосинявське» необхідно провести ряд антикризових заходів:

- розробити та впровадити в практику антикризову програму розвитку підприємства;

- оптимізувати ведення управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу;
- використовувати хмарні технології в бухгалтерському обліку для забезпечення антикризового управління підприємств;
- вдосконалити підходи до аналізу фінансового стану як елементу запобігання банкрутства підприємства;
- визначити пріоритетних постачальників та скласти графіків закупівель;
- управляти іміджем підприємства в мережі інтернет і соціальних мережах;
- систематично проводити аналіз можливих наслідків кризи для підприємства, аналіз можливих дій виходу з кризи, оцінку потенційних факторів ризику криз та термінів запобігання кризі.

Використання на практиці пропозицій щодо організації обліково-аналітичного забезпечення антикризового управління, сприятиме його вдосконаленню в системі управління підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 377 с.
2. Ахновська І.О. Антикризове управління підприємством в умовах нестабільного економічного середовища. URL : <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/2/514.pdf>.
3. Балаш Л.Я., Бінерт О.В. Лисюк О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С.136-140.
4. Барановська С. П. Обліково-аналітичне забезпечення як невід’ємна складова управління підприємством. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. С. 8-11.
5. Безродна Т. М. Обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством: визначення сутності поняття. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2008. № 10 (128). Ч. 2.
6. Білошкурський М. В. Деякі особливості діагностики кризового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3. С. 85–89.
7. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Киев: Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
8. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. К.: Эльга, Ника-Центр, 2006. 672 с.
9. Богатырев М. Использование методик стратегического менеджмента в сфере сельского хозяйства. Режим доступа : <http://acualicio.us/ispolzovanie-metodik-strategicheskogo-menedzhmenta-v-sfere-selskogo-hozyaystva>.
10. Болотнов Д. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*, 2022. № (2). С. 171–176. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>

11. Бруханський Р. Ф. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного менеджменту в сільському господарстві: теоретико-методологічні основи: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.09; Нац. акад. аграр. наук України, Нац. наук. центр "Ін-т аграр. економіки". Київ, 2015. 468 с.

12. Василенко В.А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. К. : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.

13. Волощук Л. О. Обліково-аналітичне забезпечення управління інноваційним розвитком підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету: Науковий та науково-виробничий збірник*. Одеса, 2011. Вип. 2(36). С.301-307.

14. Вольська В. В. Методичні підходи до обліково-аналітичного забезпечення та аудиту управлінської діяльності аграрних підприємств. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2012. № 3 (24). С. 83–88.

15. Гавриленко В. О. Облікова інформація у системі антикризового управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 20. С. 946–949.

16. Гайдуцький П.І., Жук В.М. Роль бухгалтерського обліку в попередженні економічних криз. *Економіка України*. 2012. № 12. С. 72–82.

17. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. та ін. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. К.: ДННУ “Акад. фін. управ. ління”, 2012. - 301 с.

18. Гой В. В., Васильєв О. В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. №8. URL:[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2018/157.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2018/157.pdf)

19. Голов С.Ф. Справедлива вартість та її місце в системі оцінок бухгалтерського обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2007. №4. С.3-18.

20. Голячук Н. В. Обліково-аналітичне забезпечення як важлива складова управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2010. Вип. 6. С. 408-410.

21. Гончарук І.В., Старосуд В.І., Мулик Т. О. Фінансові результати сільськогосподарських підприємств: механізм формування та аналітична оцінка (на прикладі Ялтушківської дослідно-селекційної станції ІБК і ЦБ НААН України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 3. С. 18 - 34.

22. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32 (71). №1. с. 38–41.

23. Гринчишин Я.М. Багатоаспектна роль бухгалтерського обліку та звітності в антикризовому фінансовому менеджменті підприємств. *Економічні науки. Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(1).

24. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія. Х. : Інжек, 2003. 308 с.

25. Гура Н. О. Бухгалтерський облік як складна інформаційна система. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 12-15 с.

26. Гуренко Т. О., Дерев'янка С. І., Липова А. С. Теоретичні основи формування обліково-аналітичного забезпечення управління. *Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси*. 2013. Вип. 10(3). С. 204-210.

27. Гуцайлук З. В. Прогнозний (стратегічний) облік і сучасні проблеми розвитку теорії бухгалтерського обліку. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2006. № 2. С. 14–19.

28. Даніч В. М., Пархоменко Н. О. Визначення кризового стану підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 4. С. 208-218.

29. Даніч В.М. Понятійний апарат теоретико-множинних моделей економічної безпеки. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2012. № 24 (II). С. 194-202.

30. Даніч В.М., Пархоменко Н. О. Економіка в контексті євроінтеграційних процесів: український вимір: монографія. Сімферополь: Оджакъ, 2012. 410 с.

31. Дворник І.В. Методичні аспекти оцінки платоспроможності й ліквідності сільськогосподарських підприємств. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 3. С. 27-32.

32. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2017 році. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2017\\_u.xls](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/viktp2017_u.xls).

33. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Оцінювання ефективності антикризового управління підприємства за умов інноваційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 10-14.

34. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 90-96.

35. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.

36. Євдокимов В.В. Бухгалтерський облік як інформаційна система: загальні методологічні підходи. *Вісник ЖДТУ*. 2009. № 1 (47) С. 35-40.

37. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.

38. Жук В.М. Наукова гіпотеза трактування бухгалтерського обліку як соціально-економічного інституту. *Облік і фінанси АПК*. 2012. № 2. С. 14–22.

39. Зоря О. П. Розробка стратегії розвитку галузі тваринництва в сільськогосподарських підприємствах. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 2, т. 1. С. 112–117.

40. Калетнік Г.М. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Г.М. Калетнік, В. М. Ціхановська. К. : Хай-Тек Пресс, 2010. 317 с.

41. Калетнік Г.М., Шинькович А.В. Ідентифікація фінансово-економічного стану кризових процесів агроформувань. *Економіка і управління*. 2019. № 4(84). С35-48.

42. Калетнік О.Г., Шинькович А.В. Оцінка організаційно-

інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2020. № 1 (49). С.7-23.

43. Калюжна Ю. В. Ефективність бухгалтерського обліку в системі антикризового управління підприємством. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 3. С. 147-152.

44. Кац И. Антикризисное управление предприятием. *Проблемы теории и практики упр.* 2003. № 2. С. 82–85.

45. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, проценту і грошей / Дж.М. Кейнс. К. : Барви, 1998. 210 с.

46. Кірсанова В.В. Вплив облікової політики підприємства на формування його фінансових результатів. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 321–325.

47. Кісіль М. Ю. Формування стратегічного менеджменту в сільськогосподарських підприємствах: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» Дніпропетровськ, 2012. 218 с.

48. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни “Антикризове управління підприємством” / А. В. Ковалевська; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

49. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. № 8. С. 107-114.

50. Коцеруба Н.В. Концептуальні засади організації внутрішньогосподарського обліку. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2011. № 1. С. 81–91.

51. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

52. Кузнєцова С.А. Побудова ефективної системи фінансового



менеджменту в нестабільній економіці: теорія та методологія. *Академічний огляд*. 2011. № 1(34). С. 32–37.

53. Кулініч Т., Шепель І., Гавриленко Н. Розвиток управлінського обліку на основі ризик-орієнтованого підходу. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 17- 24

54. Легенчук С.Ф. Багатоваріантність в бухгалтерському обліку: історико-теоретичні аспекти: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2017. 204 с.

55. Лигоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2001. 580 с.

56. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 377 с.

57. Любимов М. О., Кулик В.А. Можливості, загрози та перспективи використання «хмарних» технологій в бухгалтерському обліку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019.№2 (93). С.40-46.

58. Максимова В. Ф. Функціональний синергізм в управлінні підприємством. Матеріали першої між нар. науково-практ. конфер. : Ужгород, 26-28 квітня 2010. С. 169-171.

59. Мармуль Л. О. Роль стратегічного аналізу в управлінні виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. 2011. Вип. 2, т. 1. С. 152–156.

60. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 11. Ч. 4. С. 48-51

61. Мегеден Н.М. Аналіз фінансового стану як інструмент забезпечення сталого розвитку суб'єкта господарювання. 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2019/12/155.pdf>

62. Михальчук Л., Куш В. Теоретичні підходи до виявлення сутності,

проблем та наслідків банкрутства підприємств. *Економіка та суспільство*, (37). 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-30>

63. Мулик Т.О. Томчук О.Ф., Федоришина Л.І. Аналітичне забезпечення заборгованості підприємства в умовах антикризового управління. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 1. С. 146-160.

64. Мулик Т.О. Томчук О.Ф., Федоришина Л.І. Управлінський аналіз: сутність та значення у прийнятті рішень. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 4. С. 144 - 154.

65. Мулик Т.О., Федоришина Л.І. Організація аналітичної роботи в сільськогосподарських підприємствах: навч. посіб. Київ. «Центр учбової літератури», 2020. 236 с.

66. Мулик Я. І. Формування системи обліково-аналітичного забезпечення фінансової безпеки підприємств в умовах аграрного бізнесу. *Науковий вісник НУБіП України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*, 2014. № 200. С. 157-163.

67. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1\\_2018/68.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf).

68. Одноволик В. І. Програмне забезпечення для обліку та звітності: аналіз ринку та функціоналу. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації*. 2016. № 2. С. 128–135.

69. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

70. Осмятченко В. О., Олійник В. С. Стан та перспективи розвитку бухгалтерського обліку в контексті зміни технологічних укладів. *Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування*. 2018. Вип. 2. С. 131-138.

71. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: підруч. Тернопіль:

Підручники і посібники, 2017. 512 с.

72. Островська Г. Й., Квасовський О. Р. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль, 2011. № 2. С. 99–111.

73. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства: монографія. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2007. 276 с.

74. Пилипенко О. І. Концептуальні підходи побудови інтегрованого ризик-менеджменту в системі управлінського обліку для забезпечення економічної безпеки підприємства. 2017. URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/bitstream/123456789/3578/1/Пилипенко%20О%20бух.%20облік.pdf>.

75. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 323 с.

76. Правдюк Н. Л., Мулик Т.О., Мулик Я.І. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект: монографія. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 224 с.

77. Правдюк Н.Л., Шинькович А.В. Програма гармонізації організаційно-інформаційного забезпечення антикризового управління агроформувань. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1 (31). С.82-89.

78. Пушкар М.С. Теорія і практика формування облікової політики: монографія. Тернопіль: Карт-бланш, 2010. 260 с.

79. Ратушна О. П. Обліково-аналітичне забезпечення аналізу фінансових результатів. *Облік і фінанси АПК*. 2012. № 1. С. 72–76.

80. Реслер М. В. Значення обліково-аналітичної інформації в управлінні підприємством. *Науковий вісник Ужгородського нац. університету: Сер.: Економіка*. 2012 . Вип.3(37). С. 146-148.

81. Самбурська Н. І. Обліково-аналітичне забезпечення управління основними засобами: теорія і практика (на прикладі підприємств водопровідно-каналізаційного господарства): монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2015. с. 289.

82. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк: ІЕП НАН України, 2010. 503 с.
83. Скірка Н.Я., Паславська В.В. Антикризове управління в Україні в сучасних умовах. *Naukaistudia*. 2019. № 6(195). С. 47-51.
84. Терехух, А.А. Діброва Н.О. Порівняльний аналіз моделей оцінювання фінансових загроз суб'єктів господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.11. С. 228–240.
85. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. К. : КНЕУ, 2008. 272 с.
86. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників: пер. з англ. / Р. Хіт. К. : Наук. думка, 2002. 566 с.
87. Хринюк О. С. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2\\_2018/46.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf)
88. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1 (65).С. 161-173.
89. Череп А.В. Фінансова санація та банкрутство суб'єктів господарювання: навч. посіб. К.: Кондор, 2006. 378 с
90. Чернікова Н. М., Зеленський Д. Р. Антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах пандемії covid-19. *Агросвіт*. 2022. № 1. С. 72–77. DOI: 10.32702/2306-6792.2022.1.72
91. Чернявский А.Д. Цикличность кризисов маркетинга во времени / А.Д. Чернявский. *Проблемы современной экономики*. 2008. № 3. Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=2125>
92. Чернявський А. Д. Антикризове управління фірмою: навч посіб. К: Зовнішня торгівля, 2005 328 с
93. Шавурська, О. В. Оцінка ймовірності банкрутства як метод прогнозування фінансово-економічного стану підприємства. *Економіка, Управління та Адміністрування*, 4(94), 2022. 22–28. URL:

[https://doi.org/10.26642/ema-2020-4\(94\)-22-28](https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)-22-28).

94. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217–226.  
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>

95. Шинькович А.В. Сутнісні характеристики антикризового управління агроформувань. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2019. № 7(47).С.66-73( 0,93 ум.др.арк.)

96. Шкиря А. С. Напрями поліпшення фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки. *Modern problems in science*. 2022. С. 89 – 91.  
URL: <https://isg-konf.com/modern-problems-in-science/>

97. Щербань І. О. Особливості системи антикризового управління в діяльності посередницьких організацій. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 9. С. 143–146.

98. Юзва Р. П. Обліково-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємств спиртової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук спец.: 08.00.09. Тернопільський національний економічний університет. 2011. 20 с.

99. Bundy J., Pfarrer M. D., Short C. E., Coombs W. T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661-1692.

100. Gutsalenko L., Wasilewski M., Mulyk T., Marchuk U., Mulyk Ya. Accounting control of capital investment management: realities of Ukraine and Poland. *Economic annals - XXI*. 2018. № 170(3-4). P. 79-84.

101. Lagadec, P. Un nouveau champ de responsabilite' pour les dirigeants. *The Virtual Corporation*. New York, 1993; *Rev francaise de gestion*. Paris. 1996. № 108. P. 110

102. Mulyk T., Mulyk Ya. Analysis of the state of fixed assets at enterprises and methodological approaches to its implementation: the experience of Ukraine. *East European Scientific Journal*. 2020. № 10 (62). P. 58-69.

103. Mulyk T., Mulyk Ya. Debts of the enterprise in the conditions of anti-

crisis management: analytical and control aspects. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2020. № 48. P.3-11.

104. Mulyk T., Tomchuk O., Fedoryshyna L. Analysis of financial stability of the enterprise. *The scientific heritage*. 2020. №43. P. 46-55.

105. Polova O., Podolianchuk O, Gudzenko N., Koval N., Ishchenko Y., Pravdiuk M., Mulyk T., Tomchuk O., Mulyk Ya., Kozachenko A., Mashevskya A. Current issues of accounting, taxation, analysis and audit development in modern challenges condition: collective monograph. Košice: Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach, 2022. 282 p.

106. Rouh–Dufort Ch. Crises: des possibilite' iaprentissage pour ... entreprise // *Rev francaise de gestion*. Paris. – 1996. – № 108. – P. 81.

107. Tomchuk O., Mulyk T. Accounting and analytical security assessment of economic safety of agricultural enterprises. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2020. Випуск 33. С. 69-81.