

УДК 658.1:336.7

DOI: 10.32342/2074-5362-2022-1-32-9

З.С. ПЕСТОВСЬКА,
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інноваційного менеджменту та фінансової аналітики,
Університет імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

К.С. РОМАНОВА,
магістрант Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

О.С. РОЗЕНБЕРГ,
магістрант Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНОГО АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Досліджено сутність та вплив криз на діяльність та майбутнє підприємств, проведено критичний аналіз наукових та прикладних джерел з питань антикризового фінансового менеджменту. Виявлено, що у процесі антикризового фінансового менеджменту вирішується низка завдань: адаптація до навколишнього середовища; перерозподіл ресурсів; зміцнення ринкової позиції компанії; формування стратегічного бачення менеджерів.

Заходи з антикризового фінансового менеджменту розглянуто на прикладі двох компаній, спільною рисою яких є те, що різнобічний фінансовий аналіз кожного з них показав дуже суперечливі результати.

Запропоновано в рамках антикризового фінансового менеджменту запровадити систему раннього попередження та реагування (СРПР) на основі системи збалансованих показників (СЗП), доповнену інноваційною складовою. На основі розробленої стратегічної карти ТОВ «МС Трейд Україна» визначено основні цільові показники, до яких застосовано метод рейтингового оцінювання. Аналіз показав майже найнижчу межу задовільного стану ефективності діяльності ТОВ «МС Трейд Україна» і те, що найбільші проблеми у підприємства з фінансовою складовою.

Розроблено систему заходів антикризового менеджменту для ТОВ ТРК «НОВА»: делегування повноважень; оптимізація звітності; деталізація інформації; актуалізація звітності; скорочення витрат, серед яких передусім запропоновано удосконалити автоматизацію обліку підприємства, а також налагодити систему бюджетування та в цілому управлінський облік.

Для ведення управлінського обліку налаштовані всі типові довідники та аналітичні системи, розроблені бюджети, дані за якими використовуються для формування головного звіту системи «Управлінський баланс». Також для ТОВ ТРК «НОВА» запропоновано шляхи оптимізації бюджетного процесу, що допомогло оперативню скласти бюджет руху коштів, бюджет видатків і доходів, прогностичний баланс, мінімізувати людський чинник під час складання фінансових звітів, повноцінно використовувати стратегію від досягнутого.

Розглянуто та запропоновано антикризові заходи, що мають дати не лише позитивні результати, а й забезпечити стабільний імунітет до загроз. Упровадження стратегічної карти та системи збалансованих показників на ТОВ «МС Трейд Україна» дає

змогу здійснювати моніторинг реалізації стратегії в реальному часі, проводити її своєчасне коригування з урахуванням внутрішніх змін та впливу зовнішнього середовища.

Для успішного ведення управлінського обліку ТОВ ТРК «НОВА» проведено автоматизацію, внаслідок чого з'явилася можливість своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення. Оптимальним рішенням є впровадження бюджетного планування, що дало змогу ефективніше використовувати ресурси, створювати фінансовий план компанії на вибраний період, зіставляти його з фактичними показниками та отримувати своєчасну достовірну інформацію про причини відхилень від плану.

Ключові слова: антикризовий фінансовий менеджмент, система раннього попередження та реагування, автоматизація обліку, бюджетування, система збалансованих показників, управлінський облік, стратегічна карта.

Постановка проблеми. Сучасне підприємницьке життя постійно наражається на цілу низку ризиків, що часто призводить до криз. Подолання кризи може продовжити життя підприємства та забезпечити його відновлення навіть на кращому рівні. Тому управління підприємством потребує від керівників освоєння практичних навичок передбачення та розпізнавання настання кризи. Кризові ситуації можуть виникати на всіх стадіях життєвого циклу підприємства. Для завчасного розпізнавання ознак і причин кризи на підприємстві, її попередження та ліквідації необхідно застосовувати спеціальні методики комплексної діагностики стану підприємства. З їх допомогою можливе виявлення причинно-наслідкових зв'язків у порушенні діяльності підприємства та знаходження подальших шляхів реагування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Існує безліч наукових робіт (Н.П. Фокіна, О.Ю. Дягель, Л.А. Бурмистрова, Л.О. Лігоненко, О.В. Портна, Н.М. Тюріна, В.І. Фучеджи, Б.Н. Баязит) та підручників (С.С. Гасанов, Е.М. Коротков, А.Г. Івасенко, О.О. Терещенко, І.Г. Абрамова, В.Г. Артеменко, В.Д. Дорофєєв, Н.Н. Дворец, Н.Н. Єгорова, І.Ю. Єпіфанова, Л.Г. Соляник, О.І. Шевцова) з антикризового управління. Але кризи не припиняються, руйнуючи підприємства і навіть цілі галузі, кар'єру і життя людей. Тому проблема побудови адекватної сучасної системи антикризового менеджменту залишається актуальною.

Постановка завдання. Окреслені вище питання необхідності та своєчасності вжиття заходів антикризового фінансового менеджменту зумовили тему, мету і завдання даної роботи. Завдання роботи полягає в дослідженні та обґрунтуванні вибору конкретних методів та прийомів антикризового фінансового менеджменту до підприємств різних видів діяльності, спільною рисою яких є неоднозначність результатів проведеного фінансового аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під кризою зазвичай розуміють загрозу неплатоспроможності та банкрутства підприємств, неприбуткову діяльність, відсутність перспектив успішного бізнесу. У процесі антикризового фінансового менеджменту вирішуються такі завдання:

- адаптація до навколишнього середовища;
- перерозподіл ресурсів;
- зміцнення ринкової позиції компанії;
- формування стратегічного бачення менеджерів.

Типовими проблемами більшості компаній є неефективне управління ризиками (пізніє виявлення та нейтралізація). У рамках корпоративного кри-

зового фінансового менеджменту необхідно вжити превентивних заходів і запровадити систему раннього попередження та реагування (СРПР).

Доцільність запровадження СРПР полягає у вирішенні з її допомогою наступних завдань:

- своєчасна ідентифікація чинників, що сигналізують про той чи інший напрям розвитку окремих показників, внутрішніх і зовнішніх параметрів діяльності підприємства;
- швидка ідентифікація фінансової кризи та виявлення причин, що її зумовлюють;
- вжиття та розробка превентивних і антикризових заходів на підприємстві.

У цілому можна відзначити, що завданнями СРПР є: своєчасне виявлення кризи на підприємстві; виявлення можливостей розвитку або додаткових шансів для підприємства; виявлення загрози банкрутства.

Найбільш використовувані системи, методи та інструменти, що входять до складу системи раннього попередження: система збалансованих показників (BSC, СЗП), внутрішній контроль і аудит, GAP-аналіз, бенчмаркінг, управлінський облік, фінансовий аналіз.

Серед труднощів виявлення та зіставлення ранніх попереджень ризиків на підприємстві є подолання інформаційних розривів, тобто пошук інформації, що зберігається у відділах і доступна для обмеженої аудиторії. Найчастіше така інформація заблокована в настільному програмному забезпеченні (наприклад, Access, Excel тощо) або в застарілих програмах з обмеженим розповсюдженням. Але така інформація має бути централізовано зібрана і піддана фінансовому аналізу та іншим засобам діагностики. Можна констатувати, що розроблення системи ефективного антикризового управління неможливе без своєчасної діагностики фінансового стану підприємства.

Заходи з антикризового фінансового менеджменту автори розглядають на прикладі двох компаній, різних як за сферою, так і за масштабами діяльності. Це телерадіокомпанія ТОВ ТРК «НОВА» [1] та ТОВ «МС Трейд Україна», дистриб'ютор продукції для залізничного і громадського транспорту, а також металопрокату [2].

Спільною рисою обох аналізованих суб'єктів господарювання є те, що різнобічний фінансовий аналіз кожного з них показав дуже суперечливі результати. Наприклад, у ТОВ ТРК «НОВА» поки що задовільний стан ліквідності, але прогнозується її погіршення, а діагностика ймовірності банкрутства за різними методиками вказала як на початок кризових явищ, так і на те, що ймовірність банкрутства є дуже низькою. ТОВ «МС Трейд Україна» втрачає ринкові позиції через різке скорочення збуту, в нього падає рентабельність, але показники ліквідності й платоспроможності поки що так само у межах норми.

Отже, засоби традиційного фінансового аналізу та прогнозування ймовірності банкрутства не дають однозначної картини фінансового стану підприємства і не можуть бути цілком надійними індикаторами при побудові системи раннього попередження та реагування як складової антикризового фінансового менеджменту.

Система раннього попередження та реагування базується на використанні систем показників та індикаторів, що дають змогу не лише кількісно охарактеризувати й оцінити ситуацію, але й розкрити причини її виникнення, провести структурно-логічний аналіз чинників впливу [3]. Для ТОВ «МС Трейд Україна» в якості антикризових заходів обрано систему збалансованих показників (СЗП) [4], доповнену автором інноваційною складовою.

При використанні СЗП у традиційному бюджетуванні нефінансові показники виражаються кількісно, отже, у кожній нефінансовій статті з'являється міра її оцінювання. Інноваційний розвиток компаній став однією з характеристик розвитку сучасного суспільства, що дозволяє залучити вимогливого споживача, організувати додаткові джерела грошового потоку та, зрештою, підвищення вартості компанії. Необхідність включення інноваційної складової до СЗП обумовлена тим, що вона сприяє основній меті комерційного підприємства – завоювання провідних позицій щодо продажу якісної продукції та збільшення вартості компанії (табл. 1).

Таблиця 1

Стратегічна карта ТОВ «МС Трейд Україна»

Показники	Стратегічні перспективи (strategic perspectives)				
	Фінансова перспектива (як ми повинні виглядати перед нашими акціонерами, аби досягти фінансового успіху?)	Точка зору клієнтів (як ми повинні виглядати перед нашими клієнтами, щоб досягти нашого бачення?)	Внутрішні бізнес-процеси (у яких бізнес-процесах ми повинні досягти успіху, щоб задовольнити наших акціонерів і клієнтів?)	Перспектива розвитку та навчання (аби досягти нашого бачення, як ми будемо підтримувати нашу здатність змінюватися та вдосконалюватись?)	Інновації* (які інноваційні процеси нам необхідно запровадити для отримання конкуренто-здатної продукції або послуги?)
Стратегічні цілі (objectives)	Збільшення прибутку, підвищення фінансової стійкості підприємства	Підвищення рівня задоволеності клієнта, зростання частки ринку, підвищення конкуренто-здатності компанії	Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів	Враховання здібностей співробітників, використання можливостей інформаційної системи; мотивація; розширення можливостей та регулювання	Створення продукції або надання послуги, за яку покупець готовий платити додаткову ціну
Ключові чинники успіху (Key success factors (KSF))	Підвищення чистого прибутку від реалізації продукції/ послуг	Розуміння споживчих запитів, зростання лояльності клієнтів	Підвищення якості основної продукції, знаходження та реалізація нових видів продукції, надання послуг з післяпродажного обслуговування	Внутрішні комунікації, система мотивації та навчання	Розвинена система створення та впровадження інновацій, вихід на нові ринки з новою конкуренто-спроможною продукцією/ послугою

Стратегічні перспективи (strategic perspectives)					
Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators (KPI))	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, рентабельність продажів (ROS), рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу, чистий прибуток	Кількість нових клієнтів, частка ринку, індекс задоволеності клієнтів, рентабельність взаємодії зі споживачами	Зменшення числа реклаमाцій та повернень, збільшення кількості позицій в асортименті	Продуктивність праці, плинність кадрів, індекс задоволеності персоналу, коефіцієнт умов праці, частка прибутку на соціальний розвиток	Частка обсягу нової продукції в загальному обсязі в натуральному вираженні, частка прибутку від реалізації нової продукції в загальному обсязі прибутку, кількість нових продуктів
Обґрунтування значень цільових показників (targets)					
Розробка відповідних стратегічних ініціатив (strategic initiatives)					

* Запропоновано автором О.С. Розенберг

На основі розробленої стратегічної карти ТОВ «МС Трейд Україна» визначено основні цільові показники ЗСП для даного підприємства.

1. Фінансова складова: коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність продажів (ROS), рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE) та чистий прибуток.

2. Клієнтська складова: кількість нових клієнтів, частка ринку, індекс задоволеності клієнтів та рентабельність взаємодії зі споживачами.

3. Складова внутрішніх бізнес-процесів: часові показники для визначення оперативності і своєчасності обслуговування та показники якості (кількість рекламацій і повернень); післяпродажне обслуговування (надання гарантій та ремонт обладнання).

4. Складова розвитку та навчання: індекс задоволеності персоналу, плинність кадрів, ефективність праці працівників, коефіцієнт умов праці та частка прибутку на соціальний розвиток.

5. Інноваційні процеси на підприємстві вивчають потреби споживачів та є передумовою випуску конкурентоздатної продукції. Показники інноваційної складової: частка обсягу нової продукції в загальному обсязі в натуральному вираженні, частка прибутку від реалізації нової продукції в загальному обсязі прибутку, кількість нових продуктів.

Більшість запропонованих показників не мають нормативних значень, тому до них застосовано метод рейтингового оцінювання і розроблено власну шкалу оцінювання (табл. 2).

Кожному з 20 показників присвоєно однаковий ваговий коефіцієнт 2, тобто максимальна кількість балів, яку може отримати підприємство, складе 40. У кожній зі складових діяльності ТОВ «МС Трейд Україна» проведено порівняння отриманих значень із нормативними і їм надано бали за шкалою відповідності бажаній тенденції (табл. 3).

Таблиця 2

Шкала оцінювання значень показників діяльності ТОВ «МС Трейд Україна»

Складова	Показники	Нормативне значення	Оцінка	Кількість балів
Фінансова	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,7-0,8	в межах норми	2
			більше норми	1
			менше норми	0
	Рентабельність продажів (ROS)	збільшення	збільшення	2
			без змін	1
			зменшення	0
	Рентабельність активів (ROA)	збільшення	збільшення	2
			без змін	1
			зменшення	0
	Рентабельність власного капіталу	збільшення	збільшення	2
			без змін	1
			зменшення	0
Чистий прибуток	збільшення	збільшення	2	
		без змін	1	
		зменшення	0	
Клієнтська	Кількість нових клієнтів	збільшення	збільшення	2
			без змін	1
			зменшення	0
	Частка ринку серед основних конкурентів	збільшення	збільшення	2
			без змін	1
			зменшення	0
	Індекс задоволеності клієнтів	збільшення	збільшення	2
			без змін	1
			зменшення	0
Дебіторська заборгованість	зменшення	зменшення	2	
		без змін	1	
		збільшення	0	
Внутрішні бізнес-процеси	Кількість повернень	зменшення	зменшення	2
			без змін	1
			збільшення	0
	Рентабельність продукції	збільшення	збільшення	2
			без змін	1
			зменшення	0
	Частка витрат на усунення недоробок та гарантійне обслуговування	$\leq P_{\text{прод}}$	менше	2
			дорівнює	1
			більше	0
Коефіцієнт зносу основних засобів	$\leq 0,5$	менше	2	
		дорівнює	1	
		більше	0	

Закінчення табл. 2

Складова	Показники	Нормативне значення	Оцінка	Кількість балів
Розвиток і навчання (персонал)	Відношення темпу зростання оплати праці до темпу інфляції	≥ 1	більше	2
			дорівнює	1
			менше	0
	Рентабельність підвищення кваліфікації персоналу	$\geq P_{\text{прод}}$	більше	2
			дорівнює	1
			менше	0
	Кількість удосконалень, запропонованих працівниками підприємства	збільшення	збільшення	2
			без змін	1
			зменшення	0
	Плинність кадрів	зменшення	зменшення	2
			без змін	1
			збільшення	0
Інноваційна	Частка обсягу нової продукції в загальному обсязі	збільшення	збільшення	2
			без змін	1
			зменшення	0
	Кількість реалізованих нових проєктів	збільшення	збільшення	2
			без змін	1
			зменшення	0
	Частка прибутку від реалізації нової продукції в загальному обсязі прибутку	збільшення	збільшення	2
			без змін	1
			зменшення	0

Таблиця 3

Результати аналізу показників діяльності ТОВ «МС Трейд Україна» за 2019-2020 рр. (на кінець року)

Складова	Показники	Джерело	Нормативне значення	Розрахункове значення			Кількість балів	
				2018	2019	2020	2019	2020
Фінансова	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, од.	Ф1	0,2-0,3	0,1	0,01	0,04	0	0
	Рентабельність продажів (ROS), %	Ф1 та Ф2	збільшення	13,63	5,17	1,24	0	0
	Рентабельність активів (ROA), %	Ф1 та Ф2	збільшення	54,57	21,03	2,2	0	0
	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Ф1 та Ф2	збільшення	139,47	46,04	6,3	0	0
	Чистий прибуток, млн грн.	Ф2	збільшення	19,97	10,22	0,86	0	0
Разом		Макс 10					0	0

Продовження табл. 3

Складова	Показники	Джерело	Нормативне значення	Розрахункове значення			Кількість балів	
				2018	2019	2020	2019	2020
Клієнтська	Кількість нових клієнтів, од.	Довідка відділу маркетингу	збільшення	5	7	3	2	0
	Частка ринку серед основних конкурентів, %	Довідка відділу маркетингу	збільшення	0,24	0,19	0,10	0	0
	Індекс задоволеності клієнтів, %	Довідка відділу маркетингу	збільшення	72,5	77,7	51,2	2	0
	Дебіторська заборгованість, млн грн.	Ф1	зменшення	14,80	19,39	13,59	0	2
Разом		Макс 8				4	2	
Внутрішні бізнес-процеси	Кількість повернень, од.	Довідка відділу продажів	зменшення	0	1	1	0	1
	Рентабельність продукції, %	Ф2	збільшення	26,66	8,71	1,84	0	0
	Відношення витрат на усунення недоробок та гарантійне обслуговування до собівартості, %	Довідка бухгалтерії, технічного відділу	$\leq P_{\text{прод}}$	6,4	3,8	2,1	2	0
	Коефіцієнт зносу основних засобів, од.	Ф1	$\leq 0,5$	0,19	0,076	0,22	2	2
Разом		Макс 8				4	3	
Розвиток і навчання (Персонал)	Відношення темпу росту оплати праці до темпу інфляції, %	Темп інфляції за даними НБУ: 2018: 109,8%, 2019: 104,1%, 2020: 105,0%)	≥ 1	0,89	1,0	0,93	1	0
	Рентабельність підвищення кваліфікації персоналу, %	Довідка бухгалтерії	$\geq P_{\text{прод}}$	5,61	7,17	1,72	0	0
	Кількість запропонованих удосконалень, од.	Довідка технічного відділу	збільшення	4	4	2	1	0
	Плинність кадрів, %	Довідка відділу кадрів	зменшення	1,07	1,1	4,3	0	0
Всього		Макс 8				2	0	

Закінчення табл. 3

Складова	Показники	Джерело	Нормативне значення	Розрахункове значення			Кількість балів	
				2018	2019	2020	2019	2020
Інноваційна	Частка обсягу нової продукції в загальному обсязі, %	Довідка відділу маркетингу	збільшення	19,8	41,3	61,1	2	2
	Кількість реалізованих нових проєктів, од.	Довідка відділу планування	збільшення	1	2	3	2	2
	Частка прибутку від реалізації нової продукції в загальному обсязі прибутку, %	Довідка бухгалтерії	збільшення	21,3	34,7	54,4	2	2
Всього		Макс 6					6	6
Всього		Макс 40					16	11

Відповідно до обраного методу проведено експертне оцінювання ефективності діяльності ТОВ «МС Трейд Україна» із наданням відповідних оцінок суб'єктивного характеру – балів – відповідно до встановленої шкали (табл. 4). Для оцінки ефективності діяльності підприємства бали необхідно замінити якісними ознаками: достатній, прийнятний, задовільний та незадовільний рівень.

Таблиця 4

Шкала оцінювання ефективності діяльності ТОВ «МС Трейд Україна»

Діапазон оцінки (бали)	Оцінка ефективності діяльності
31-40	Достатній рівень
21-30	Прийнятний рівень
11-20	Задовільний рівень
0-10	Незадовільний рівень

Дані табл. 3 свідчать про майже найнижчу межу задовільного стану ефективності діяльності ТОВ «МС Трейд Україна», а також про те, що найбільші проблеми у підприємства саме з фінансовою складовою: різке погіршення спостерігається у 2020 році за усіма фінансовими показниками.

Також можна простежити негативну динаміку у 2020 році щодо задоволеності клієнтів порівняно із 2019 р. Спостерігається погіршення ситуації і зі складовою «розвиток і навчання»: у 2020 році всі запропоновані показники погіршились, що свідчить про неефективну систему розвитку персоналу.

Впровадження СЗП на підприємстві дає змогу здійснювати моніторинг реалізації стратегії в реальному часі, проводити її своєчасне коригування з урахуванням внутрішніх змін та впливу зовнішнього середовища.

Управління підприємством на основі сигналів з використанням інформаційної системи раннього попередження та реагування забезпечує виявлення інформації про майбутні загрози, генерацію пропозицій та рекомендацій для оперативного втручання в ситуацію шляхом прийняття адекватних та ефективних управлінських рішень.

**Результати оцінювання ефективності діяльності ТОВ «МС Трейд Україна»
у 2019-2020 рр.**

Складова	Максимум балів	Кількість балів	
		2019	2020
Фінансова	10	0	0
Клієнтська	8	4	2
Внутрішні бізнес-процеси	8	4	3
Розвиток і навчання (персонал)	8	2	0
Інноваційна	6	6	6
Разом	40	16	11

Антикризове управління вимагає від керівників робити незвичайні та нетрадиційні (а іноді й неприйнятні) кроки до нормального життя. Звісно, склад і проведення цих заходів залежать від конкретних причин і помилок, що спричиняють фінансові труднощі підприємства.

Розглянемо антикризові методи, що можна впровадити для ефективного управління ТОВ ТРК «НОВА»:

1. Делегування повноважень. Щоб уникнути витоку фінансових і матеріальних ресурсів, усі рішення мають бути максимально централізованими. Влада компанії максимально зосереджена в руках власників або їх представників. Керівна ланка бере участь у прийнятті рішень у питаннях руху матеріальних активів та ротації персоналу.

2. Оптимізація звітності. Існує потреба у ретельному перегляді використовуваних форматів внутрішньої звітності, пріоритетних показників та методів їх розрахунку. У багатьох випадках оцінювання роботи окремого працівника чи відділу базується на продажах чи інших сукупних (кількісних) показниках, які часто позбавлені якісної характеристики. Такі показники можна запровадити разом із СЗП.

3. Деталізація інформації. Звіти для великих підрозділів під час кризи повинні містити максимальний обсяг оперативної інформації про всі суттєві зміни у структурі балансу та фінансових показниках.

4. Актуалізація звітності. У кризовий період надзвичайно важливою є своєчасна внутрішня звітність. Щоб швидко приймати рішення, інформацію потрібно надавати керівництву швидко і чітко.

5. Скорочення витрат. На першому етапі найкраще зменшити (або заморозити) витрати, пов'язані з розвитком довгострокових напрямів: НДДКР, інфраструктура, форвардний маркетинг та інші подібні інвестиції з терміном окупності більше одного року. Але не слід проводити масові звільнення чи ротацію персоналу, доки не буде доведено причину кризи.

Однак, нині не всі керівники знають про те, як правильно впроваджувати інновації в компанію, як підібрати відповідну сфері організації антикризову стратегію та вийти із кризи з найменшими втратами. Є багато компаній, у яких автоматизовано основні бізнес-процеси, пов'язані з бухгалтерським, податковим, кадровим обліком на базі програмних продуктів ІС або інших систем. Проте, часто ці процеси впроваджено за принципом «клаптевої» ав-

томатизації у різних конфігураціях, що призводить до певних труднощів у веденні управлінського обліку.

Основний вид діяльності ТОВ ТРК «НОВА» – діяльність у сфері телевізійного мовлення. Супутня діяльність – послуги з виробництва і трансляції реклами, створення телерадіопрограм на замовлення. Нами вивчено передумови (табл. 6) та запропоновано удосконалення автоматизації на підприємстві ТОВ ТРК «НОВА».

Таблиця 6

Передумови для запуску автоматизації формування управлінських звітів для ТОВ ТРК «НОВА»

Назва	Опис
«Клаптева» автоматизація	використовується кілька конфігурацій, у кожній з яких зберігаються дані лише за певною ділянкою обліку
Відсутність оперативної управлінської звітності	у режимі онлайн використовувати програмні продукти не надають можливості отримувати актуальну консолідовану управлінську звітність
Значні затрати часу на підготовку управлінських звітів	збирання та обробка інформації для управлінських звітів виконується вручну, на що йде багато часу і призводить до появи додаткових помилок, пов'язаних із людським чинником
Відсутність повної картини фінансово-економічного стану підприємства	дані у різних системах мають різні формати та зберігаються у різних інформаційних базах, що не дає можливості консолідувати їх у єдиний звіт для загальної оцінки картини фінансово-економічного стану
Відсутність зручного інструменту для бізнес-аналізу діяльності компанії	за умов формування управлінської звітності вручну відсутня можливість отримання звітів з актуальною інформацією та застосуванням різних угруповань та відборів, необхідних на даний момент

Впровадження СЗП на підприємстві дає змогу здійснювати моніторинг реалізації стратегії в реальному часі, проводити її своєчасне коригування з урахуванням внутрішніх змін та впливу зовнішнього середовища.

Управління підприємством на основі сигналів із використанням інформаційної системи раннього попередження та реагування забезпечує виявлення інформації про майбутні загрози, генерацію пропозицій та рекомендацій для оперативного втручання в ситуацію шляхом прийняття адекватних та ефективних управлінських рішень. Тому досліджуване підприємство потребувало створення системи управлінського обліку, що передбачає:

- отримання оперативної звітності без значної затрати часу на її підготовку;
- консолідацію даних із розрізнених джерел;
- трансформацію оперативних звітів до управлінських;
- вибір програмного продукту.

На ТОВ ТРК «НОВА» автоматизовано бухгалтерський облік за допомогою програми «1С: Підприємство 8.2 – Бухгалтерія для України». Проте, фінансове планування було складним, адже велося вручну за допомогою елек-

тронних таблиць у MS Excel, що нерідко призводило до суттєвих помилок при прийнятті важливих рішень. З огляду на це для ведення фінансового й управлінського обліку, для аналізу було запропоновано автоматизоване рішення «Управлінський облік» на базі програми BAS [5].

В інформаційній системі відбувається обмін даними між базою – конфігурація «1С: Підприємство 8.2 – Бухгалтерія для України» та базою – конфігурація «Управлінський облік». Обмін даними ведеться у нічний час, і вранці користувачі вже мають актуальні дані [6].

Для ведення управлінського обліку налаштовані всі типові довідники та аналітики системи, а також розроблені бюджети, дані за якими використовуються для формування головного звіту системи «Управлінський баланс» та звітів, що формуються на його підставі.

З таблиці 7 бачимо, що вартість програми BAS та компонентів до неї строком на 1 рік складає 14950 грн (на момент проведення даного дослідження), тому підприємство має змогу придбати цей продукт.

Таблиця 7

Ціна програми BAS Малий бізнес ПРОФ та програмних компонентів на 1 рік

Назва продукту	Ціна
BAS Малий бізнес ПРОФ	8400 грн.
Супровід і технічна підтримка BAS Малий бізнес ПРОФ (+ безкоштовні оновлення та 1 година консультацій щоденно)	5800 грн.
Інтеграція BAS/1С:Підприємство з М.Е.Дос (“Медова стиковка”)	750 грн
Всього за рік	14950 грн.
Ціна за місяць	1245,83 грн.

Унаслідок упровадження запропонованих рішень на ТОВ ТРК «НОВА» отримано наступні результати:

1. Оптимізація та регламентування ведення обліку в інформаційних системах.

2. Консолідація даних із кількох систем.

3. Механізми, що забезпечують отримання актуальної інформації з бухгалтерського та управлінського обліку та проведення їх аналізу.

4. Значне зменшення трудомісткості збору даних, необхідних для управління, автоматична трансформація зібраної інформації у вигляді, необхідний для аналізу та прийняття управлінських рішень.

5. Значне зменшення кількості помилок, що виникають підчас ручного формування управлінської звітності.

6. Зручний інструмент для роботи з управлінськими даними у вигляді звітів:

- Звіт “Управлінський баланс”
- «Звіт із валового прибутку з урахуванням усіх витрат»
- “Звіт про прибутки і збитки”.

Після впровадження автоматизованої системи управлінського обліку на підприємстві відбулися позитивні зміни (табл.8).

Таблиця 8

Результати автоматизації системи управлінського обліку ТОВ ТРК «НОВА»*

Завдання	До застосування	Після застосування
Формування зведених звітів	займало близько 3х днів	займає не більше 2х годин
Збір план-факту бюджету	здійснювався вручну	здійснюється автоматично
Система управління бюджетом	була відсутня	впроваджено
Контроль за витратами	здійснювався вручну	доступні в онлайн режимі з будь-якої точки світу
Дані щодо фінансового стану компанії	важкодоступні	звіт з відстеження витрат та доходів

* дослідження автора Романової К.С.

Автоматизація управлінського обліку на ТОВ ТРК «НОВА» показала, що це правильне рішення для організації єдиної інформаційної системи для антикризового фінансового управління.

Крім заходів з автоматизації управлінського обліку для ТОВ ТРК «НОВА» запропоновано шляхи оптимізації бюджетного процесу.

Бюджетування – інструмент управлінського обліку, що дозволяє якісно моделювати та прогнозувати розвиток бізнесу на підставі математичних моделей, застосованих у компанії в розрізі необхідних аналітик за рахунок інструментів онлайн-прогнозування, планування, контролю та вчасно наданих інструментів для прийняття управлінських рішень. Фіксація виконання бюджету залежить від якості фактичних даних, що надаються.

Одним із найпростіших інструментів для налагодження бюджетування є Excel, проте розглянемо його недоліки, виявлені у процесі фіксації та аналізу бюджету (табл. 9).

Таблиця 9

Порівняння використання Excel та автоматизованої системи бюджетування для ТОВ ТРК «НОВА»

Excel	Автоматизована система бюджетування
Відсутність інструментів, розрахованих на велику кількість користувачів	У рамках системи є розрахований на багато користувачів режим роботи з одними і тими даними
Відсутній механізм багатоваріантного прогнозування	Розробка кількох альтернативних варіантів бюджету в одній системі
Відсутні механізми автоматичної консолідації даних	Автоматична консолідація даних
Файли Excel не надають інструменти розмежування доступу до даних залежно від ролі та функції користувача	Можливість розмежування доступу до даних
Історія змін файлу не ведеться. При ручному збереженні версій в окремі файли – складності у порівнянні	Доступні інструменти порівняння версій
Недостатня функціональність та складності прогнозування	Система функціональна та має інструменти для прогнозування, аналізу та контролю бюджету

Для вирішення таких проблем необхідно було використати комплексний підхід. Впровадження спеціалізованого контуру бюджетування допомогло оперативно скласти бюджет руху коштів, бюджет видатків і доходів, прогнозний баланс, і навіть створити бюджети кожного окремого виду діяльності підприємства.

Автоматизація бюджетування дозволила:

1. Скоротити термін формування бюджетів.
2. Контролювати та аналізувати виконання бюджетів у режимі реального часу.
3. Мінімізувати «людський чинник» під час складання фінансових звітів.
4. Працювати з єдиними даними в розрахованому на багато користувачів режимі.
5. Повноцінно використовувати стратегію від досягнутого (планувати бюджет на підставі показників попередніх періодів з урахуванням чинників).
6. Швидко отримувати комплект необхідної звітності.

Застосування комплексної системи бюджетування включає систему автоматичного виконання та аналізу бюджету, результати (табл. 10) якої можна якісно оцінити за умов великої кількості господарських операцій.

Таблиця 10

**Результати реалізації системи автоматичного бюджетування
ТОВ ТРК «НОВА»**

Етапи	До	Після
Збір первинної інформації з усіх відділів підприємства	1 день. Великі трудовитрати на збирання та об'єднання інформації з розрізаних джерел даних	2 години. Досягнуто за рахунок уніфікації облікової системи підприємства та інтеграції до неї комплексної системи бюджетування.
Класифікація первинних даних за статтями управлінського обліку	2 дні. Великий обсяг масиву xls-файлів та велика кількість господарських операцій	3 години. Досягнуто з допомогою перенесення обчислень на виділений сервер
Одержання підсумкових звітних форм	1 день. Використовувана методологія та обсяг даних вимагали побудови підсумкових звітних форм на окремі етапи	15 хвилин. Побудова звітних форм відбувається автоматично

За даними з реєстрів бюджетування можна отримувати дані щодо окремих підрозділів компанії, за окремими статтями бюджетів, замовленнями. Таким чином, впровадження комплексної системи автоматизації бюджетування, планування спільно з основною обліковою системою компанії, дозволило створювати фінансовий план компанії на вибраний період, зіставляти його з фактичними показниками та отримувати своєчасну достовірну інформацію про причини відхилень від плану.

Висновки та прогнози

Розглянуто та запропоновано антикризові заходи, що мають дати не лише позитивні результати, а й забезпечити стабільний імунітет до загроз.

Зважаючи на вищесказане, впровадження стратегічної карти та системи збалансованих показників, доповненої авторами інноваційною складовою, на ТОВ «МС Трейд Україна» дає змогу здійснювати моніторинг реалізації стратегії в реальному часі, проводити її своєчасне коригування з урахуванням внутрішніх змін та впливу зовнішнього середовища.

Управління підприємством на основі сигналів із використанням інформаційної системи раннього попередження та реагування забезпечує виявлення інформації про майбутні загрози, генерацію пропозицій та рекомендацій для оперативного втручання в ситуацію шляхом прийняття адекватних та ефективних управлінських рішень.

Для успішного ведення управлінського обліку ТОВ ТРК «НОВА» проведено автоматизацію, внаслідок чого з'явилася можливість керівництву телерадіокомпанії своєчасно приймати обґрунтовані та правильні управлінські рішення. Оптимальним рішенням щодо вдосконалення системи управління підприємства є впровадження бюджетного планування, це дало змогу ефективніше використовувати ресурси, створювати фінансовий план компанії на вибраний період, зіставляти його з фактичними показниками та отримувати своєчасну достовірну інформацію про причини відхилень від плану.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт ТОВ «МС Трейд Україна». URL: <http://mstrade.com.ua/>
2. Офіційний сайт ТОВ ТРК «НОВА». URL: <https://www.otv.ua/redaktsijnij-statut-tov-trk-nova/>
3. Сітак І.Л., Мурашко І.М., Система раннього попередження та реагування як засіб забезпечення стійкості підприємства // Приазовський економічний вісник. – Випуск 2(13) . – 2019. – С.172-178. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/45444>
4. Побережна З.М. Теоретичні засади інтегрального оцінювання конкурентоспроможності авіапідприємств на основі системи збалансованих показників // Науковий погляд: економіка та управління, №3 (69) / 2020. URL: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/3_69_2020/15.pdf
5. Чим відрізняється BAS Бухгалтерія від 1С:Підприємство Бухгалтерія? URL: <https://a4.com.ua/chim-vidriznyaetsya-bas-buhgalteriya-vid-1spidpriemstvo-buhgalteriya/>
6. Перехід з 1С:Підприємство на BAS Бухгалтерія. URL: <https://uit.kiev.ua/perehid-z-1s-pidpriemstvo-na-bas-buhgalteriya/>

References

1. Official website ТОВ «МС Трейд Україна» [MS Trade Ukraine LLC]. Available at: <http://mstrade.com.ua/> (Accessed 01 March 2022).
2. Official website ТОВ ТРК «НОВА» [NOVA TV and Radio Company LLC]. Available at: <https://www.otv.ua/redaktsijnij-statut-tov-trk-nova/>.

3. Sitak I.L., Murashko I.M. (2019) Systema rann'oho poperedzhennya ta reahuvannya yak zasib zabezpechennya stiykosti pidpryyemstva [Early warning and response system as a means of ensuring the sustainability of the enterprise]. Available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/45444> (Accessed 01 March 2022).

4. Poberezhna Z.M. (2020) Teoretychni zasady intehral'noho otsynuyvannya konkurentospromozhnosti aviapidpryyemstv na osnovi systemy zbalansovanykh pokaznykiv [Theoretical principles of integrated assessment of the competitiveness of airlines based on a system of balanced scores]. Available at: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2020/3_69_2020/15.pdf.

5. Chym vidriznyayet'sya BAS Bukhhalteriya vid 1C:Pidpryyemstvo Bukhhalteriya? [What is the difference between BAS Accounting and 1C: Enterprise Accounting?]. Available at: <https://a4.com.ua/chim-vidriznyaetsya-bas-buhgalteriya-vid-1spidpriemstvo-buhgalteriya/> (Accessed 13 March 2022).

6. Perehid z 1C:Pidpryyemstvo na BAS Bukhhalteriya [Transition from 1C: Enterprise to BAS Accounting]. Available at: <https://uit.kiev.ua/perehid-z-1spidpriemstvo-na-bas-buhgalterija/> (Accessed 25 March 2022).

APPLIED ASPECTS OF MODERN ANTI-CRISIS FINANCIAL MANAGEMENT

Zoia S. Pestovska, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: at@duan.edu.ua

Kateryna S. Romanova, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: romanovaekaterina8888@gmail.com

Olesya S. Rosenberg, Alfred Nobel University, Dnipro (Ukraine).

E-mail: alesya.rosenberg@gmail.com

DOI: 10.32342/2074-5362-2022-1-32-9

Key words: *anti-crisis financial management, early warning and response system, accounting automation, budgeting, balanced scorecard, management accounting, strategic map.*

The essence and impact of crises on the activities and future of enterprises are studied, a critical analysis of scientific and applied sources on anti-crisis financial management is conducted, it is found that crises can occur at all stages of the enterprise life cycle. For early recognition of the signs and causes of the crisis in the enterprise, its prevention and elimination, it is necessary to use special methods of comprehensive diagnosis of the state of the enterprise. It is revealed that in the process of anti-crisis financial management a number of tasks are solved: adaptation to the environment; redistribution of resources; strengthening the company's market position; formation of strategic vision of managers.

Measures on anti-crisis financial management are considered on the example of two companies, the common feature of which is that a comprehensive financial analysis of each of them showed very contradictory results.

It is proposed to introduce an early warning system in the framework of anti-crisis financial management, as the typical problems of most companies are ineffective risk management because of late detection and neutralization. It is proposed to create an early warning system based on a system of balanced scorecard, supplemented by an innovative component. Based on the developed strategic map of MS Trade Ukraine LLC, the main target

indicators were determined, to which the rating method was applied. The analysis showed almost the lowest limit of satisfactory efficiency of MS Trade Ukraine LLC and the fact that the biggest problems are with the financial component.

A system of anti-crisis management measures has been developed for NOVA TV and Radio Company LLC: delegation of powers; reporting optimization; detailing information; updating of reporting; reduction of costs, among which it is first proposed to improve the automation of enterprise accounting, as well as to establish a budgeting system and management accounting in general.

All standard directories and analysts of the system are set up for management accounting, budgets are developed, the data of which are used to form the main report of the system, which is called «Management balance sheet». Such measures allowed to provide up-to-date information on accounting and management accounting and analysis, as well as significantly reduce the complexity of collecting data required for management, and automatically transform the collected information into the form required by top management.

Also, NOVA TV and Radio Company LLC has been offered ways to optimize the budget process, which allows for high-quality modeling and forecasting of business development on the basis of mathematical models. The introduction of a specialized budgeting contour helped to quickly compile the cash flow budget, expenditure and revenue budget, forecast balance, minimize the human factor in the preparation of financial statements, make full use of the strategy (plan the budget based on previous periods, taking into account factors).

Thus, anti-crisis measures were considered and proposed, which should give not only positive results, but also ensure stable immunity to threats. The introduction of a strategic map and a system of balanced indicators, supplemented by the authors with an innovative component, at MS Trade Ukraine allows you to monitor the implementation of the strategy in real time, make timely adjustments to internal changes and environmental influences.

Management of the enterprise on the basis of signals using the information system of early warning and response provides identification of information about future threats, generation of proposals and recommendations for prompt intervention in the situation by making adequate and effective management decisions. Automation was carried out for the successful management accounting of NOVA TV and Radio Company LLC, as a result of which the management of the company had an opportunity to make reasonable and correct management decisions in a timely manner. The best solution for improving the enterprise management system is the introduction of budget planning, which allowed to use resources more efficiently, create a financial plan for the selected period, compare it with actual indicators and obtain timely and reliable information about the reasons for deviations from the plan.

Одержано 24.01.2022.