

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**Управління підприємством в умовах кризового стану
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АНТ ЛТД»)**

Студента 2 курсу, 706
групи
денної форми навчання,
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент
маркетингової діяльності»

підпис студента

Малиновського
Сергія Сергійовича

Науковий керівник:
д.е.н., проф.

підпис керівника

Вдовічен
Анатолій Анатолійович

Завідувач кафедри
менеджменту, маркетингу і
міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ	 6
1.1. Види та характеристика кризового стану підприємства	6
1.2. Чинники кризового стану підприємства та роль антикризового управління	12
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «АНТ ЛТД» В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ	 22
2.1. Характеристика основних напрямків діяльності ТОВ «АНТ ЛТД»	22
2.2. Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості підприємства ТОВ «АНТ ЛТД»	29
2.3. Аналіз ділової активності та рентабельності підприємства ТОВ «АНТ ЛТД»	39
 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВИВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА З КРИЗОВОГО СТАНУ	 45
3.1. Прогнозування ймовірності настання банкрутства підприємства ТОВ «АНТ ЛТД»	45
3.2. Пропозиції до застосування фінансової стратегії підприємства за матрицею Франшо та Романє	50
3.3. Шляхи реалізації стратегії антикризового управління на ТОВ «АНТ ЛТД»	57
 ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	76

ВСТУП

Сучасна економічна дійсність обумовлює прийняття рішень керівниками підприємств в умовах невизначеності, тому необхідною складовою підтримання їх життєдіяльності та формування передумов розвитку є визначення стратегічного напрямку виробничої та продуктової політики. Фінансова і політична нестабільність загрожує кризовими ситуаціями, результатом яких може стати часткова або повна їх неплатоспроможність, чи, навіть, банкрутство. Тому, важливим елементом процесу управління підприємствами є постійний моніторинг результатів діяльності, що дозволить своєчасно обґрунтувати та прийняти комплексні антикризові рішення.

Розглядаючи стратегічне антикризове управління, можна виділити декілька його складових. Однією з основних є фінансова стратегія підприємства. В кризових умовах її визначення та впровадження набуває надзвичайно важливого значення. Також саме фінансова стратегія, зазвичай, потребує найбільших змін та коректувань, оскільки вона визначає джерела та умови фінансування заходів по виведенню підприємства з кризового стану.

Поряд з цим, в господарській практиці останніх років почастишали випадки умисної самоліквідації підприємств, які, забезпечивши залучення значного об'єму позичкового капіталу (у грошовій, товарній і інших формах) і використавши його в цілях наживи окремих осіб, оголошують себе банкрутами для того, щоб уникнути розрахунків. Механізм таких дій кваліфікується як «фіктивне банкрутство» та переслідується законом.

Однак, існує велика кількість підприємств, які знаходяться в кризовому стані, або максимально до нього наблизились, що не мають майже ніякого уявлення про загрози власного становища. Про стратегічне управління в таких випадках мова навіть не іде. І саме відсутність чітких стратегічних орієнтирів та програми їх досягнення, обмежує сучасне антикризове управління лише тактичними засобами впливу. Такі засоби несуть лише

короткострокову дію та можуть покращити становище підприємства лише в окремих аспектах, не вирішуючи проблему комплексно.

В даній роботі, ми пропонуємо поглянути на кризове підприємство більш широко, із стратегічної точки зору. Дуже часто, необхідні ресурси знаходяться за межами тактичних кроків і вимагають структурних перебудов діяльності фірми. Однак, саме такі перебудови дозволяють досягати позитивних результатів і середньо- та довгострокових періодах.

Робота покликана розглянути стратегічне антикризове управління саме з боку управління фінансами підприємства в умовах їх нестачі. Зрозуміло, що способи та прийоми управління за таких умов будуть дещо відрізнятися від звичних фінансовим менеджерам, але для кризового стану підприємства класичне управління фінансами не дасть необхідної швидкості та якості дій.

Тому і виникла практична необхідність написання даної роботи.

Мета роботи полягає у визначенні основних чинників антикризового управління підприємством та удосконаленні підходів щодо формування стратегії антикризового управління ТОВ «АНТ ЛТД» на підставі визначення оптимальних шляхів виведення його з кризи.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- охарактеризувати сутність кризового стану підприємства та його види;
- систематизувати чинники, що призводять до кризового стану та конкретизувати роль антикризового управління в системі управління підприємством;
- дати характеристику основним напрямкам діяльності ТОВ «АНТ ЛТД»;
- провести аналіз платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- оцінити ділову активність та рентабельність підприємства;
- спрогнозувати ймовірність настання банкрутства підприємства;

- застосувати фінансову стратегію підприємства за матрицею Франшо та Романе;
- сформувані шляхи реалізації стратегії антикризового управління на ТОВ «АНТ ЛТД».

Предметом роботи є теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо антикризового управління підприємством на підставі розробки фінансових стратегій. Об'єктом роботи є процес здійснення господарська діяльність ТОВ «АНТ ЛТД».

Теоретичною, методологічною та практичною базою роботи послуговували праці провідних вітчизняних та зарубіжних економістів, які були зазначені нами вище, а також законодавчі та нормативні акти Верховної Ради та постанови Уряду України про реформи і зміни в економічній політиці, матеріали, документи та нормативно-технічні акти, що регламентують діяльність підприємств на сучасному етапі й регулюють та активізують фінансово-економічну діяльність, тощо.

Методологічну основу дослідження склали наступні загальні та специфічні наукові методи: діалектичний метод пізнання, методи конкретного і абстрактного, логічного та історичного, синергетичного підходу, морфологічного та функціонального аналізу, системно-структурного та багатофакторного аналізу, економіко-математичного моделювання, методи системного аналізу, прогнозування, аналізу і синтезу.

Практичне значення роботи полягає в ідеї першочергового формування фінансової стратегії ТОВ «АНТ ЛТД» саме в умовах кризи та пропозиції щодо її реалізації.

Вихідними даними для виконання роботи є дані основних форм фінансової звітності ТОВ «АНТ ЛТД», а саме: балансу, звіту про фінансові результати.

Випускна кваліфікаційна робота має три розділи та додатки, в яких використані таблиці, графіки, діаграми та наочний матеріал, який пов'язаний з цією темою.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ

1.3. Види та характеристика кризового стану підприємства

В умовах змінних факторів зовнішнього фінансового середовища і внутрішніх умов здійснення фінансової діяльності збільшується можливість періодичної появи кризи на підприємстві, яка може набирати різних форм прояву. Однією з таких форм є фінансова криза підприємства, що несе найбільшу загрозу його функціонуванню і розвитку. В зв'язку з цим все більшої актуальності набуває вивчення проблем фінансової кризи – причин її виникнення, форм протікання, можливостей запобігання і особливостей управління фінансовою діяльністю в кризових умовах.

Криза – це не обов'язково погана новина, це просто констатація факту. І якщо відноситись до цього факту як і до будь-якого іншого, якщо розуміти, що в цей складний і не передбачуваний час, в якому ми живемо і працюємо, можливо все, в тому числі і криза, яка може означати крах для вас і вашого бізнесу, то стає зрозумілою основна ідея книги С.Фінка «Кризис-менеджмент», а саме: за належного планування криза може стати благом для вашої компанії. Китайці вже багато сторіч тому згодились з запропонованою С. Фінком концепцією про те, що криза – не обов'язкове зло. З китайської «криза» – «вей-джи», що перекладається на європейські мови як комбінація слів «небезпека» і «шанс». Слово «криза» походить від грецького слова «crisis», що означає «вирок, рішення по якомусь питанню чи в сумнівній ситуації». Також може означати «вихід, вирішення конфлікту (наприклад, воєнного)». Але в сучасному значенні це слово найчастіше використовується лікарями: криза означає вирішальну фазу захворювання. В цьому розумінні розмова йде про «crisis» тоді, коли хвороба посилює інтенсивність і або переходить в інше захворювання, або взагалі закінчується смертю [15].

В XVII-XVIII ст. поняття криза стало використовувати і у відношенні до процесів, що відбуваються у суспільстві, як то воєнні, політичні кризи,

при цьому використовувалось майже не змінене поняття кризи, взяте з медицини.

І, нарешті, в XIX ст. це поняття перейшло в економіку. «Класичне» економічне поняття кризи, що сформувалось в ті часи, означає небажану і драматичну фазу в капіталістичній економічній системі, що характеризується коливаннями і негативними явищами.

В цьому значенні поняття кризи довгий час займало чільне місце в схемі теорій кон'юктур в розвитку економіки. Так циклічна схема Шпітхоффа містить в своєму складі такі стадії: спад – перше зростання – друге зростання – пік – нестача капіталу – криза. Розроблена на початку XX ст. схема Харварда розрізняє: Depression-Recovery-Prosperity-Financial Strain-Industrial Crisis (Депресія – Відродження – Процвітання – Фінансова стагнація – Промислова криза).

Але дане визначення не враховує значну різноманітність схем і стадій розвитку і функціонування економіки. Тому «класичне» поняття кризи було замінено більш багатозначним поняттям «економічна криза». Про економічну кризу по визначенню Мечлапа можна говорити в тому випадку, коли «виникає небажаний стан економічних відносин, критичне положення великих слоїв населення і виробничих галузей економіки». Сомбарта визначає економічну кризу як «економічно негативне явище, за якого масово виникає небезпека для економічного життя, дійсності». В мікроекономіці використовується важливе для нас поняття «криза підприємства». В широкому розумінні це означає процес, який ставить під загрозу існування підприємства.

Однак звернемось до більш сучасних визначень кризи. Словник Вебстера визначає кризу як «момент, що потребує прийняття рішення» або «критичний період». Також словник Вебстера визначає кризу як «ситуацію, що досягла вирішальної фази».

Криза – період нестабільності або такого стану бізнесу, коли наближаються серйозні зміни. До того-ж результат цих змін може бути як

вкрай негативним, так і позитивним. Як правило, вихідні шанси на успіх 50:50, однак це співвідношення можна змінити за допомогою вмілого менеджменту. Кожний, хто хоче передрікати чи планувати кризу (або «поворотний момент», якщо для вас слово «криза» ще несе яскраво виражене негативне забарвлення) в своєму бізнесі апріорі має набагато більші шанси на успіх ніж той, хто дозволяє кризам застати себе зненацька. Незважаючи на розповсюджену думку, криза не обов'язково веде за собою крах, розорення, банкрутство, звільнення. Насправді, криза на підприємстві просто характеризується певною мірою ризику і невизначеності.

Поняття «Криза підприємства / криза на підприємстві» описує в сучасній літературі різноманітні феномени в житті підприємства, від просто проблем в його функціонуванні по причині різноманітних конфліктів до знищення підприємства. Далі кризу підприємства слід розуміти як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, який в змозі значно завадити чи навіть зробити неможливим функціонування підприємства. Тип основних (концептуальних) цілей підприємства, що знаходяться під загрозою, а також розмір цієї загрози і визначають силу кризи.

Таким чином, з практичної, бізнес-орієнтованої точки зору, криза – це будь-яка нестандартна ситуація, в якій виникає ризик [19].

Існувала точка зору, що кризи є характерною рисою капіталістичного способу виробництва і повинні бути відсутні при соціалістичному ладі. У минулому існували навіть такі теоретичні положення, що при соціалізмі немає криз, є тільки «труднощі росту». Багато років в нашій країні саме це поняття було, швидше, ідеологічним, ніж реальним фактором розробки економічної політики розвитку виробництва. Дійсно. З появою проблем на соціалістичних підприємствах виникаючі труднощі «гасилися» вищими органами. Держава, втручаючись в економіку того чи іншого підприємства, не допускала, та й не могла допустити банкрутства. Не існувало, навіть, такого економічного поняття, як банкрутство.

В умовах дії ринкових відносин суб'єкти господарювання мають постійно адаптуватися до змін попиту: розширювати асортимент, поліпшувати якість, знижувати собівартість та ціни, оптимізувати структуру витрат. Проте вітчизняні підприємства не змогли безболісно перейти від «ринку продавця», який діяв за адміністративної системи господарювання до «ринку покупця». Керівництво багатьох суб'єктів господарювання за браком належного досвіду та кваліфікації (або зумисне) довели свої підприємства до межі банкрутства.

Банкрутство підприємств – це наслідок глибокої фінансової кризи, система заходів щодо управління якою не дала позитивних результатів. Поняття банкрутства дуже тісно пов'язане з поняттям кризового стану, дуже часто є його прямим наслідком і в економічній та фаховій літературі ці два поняття вживаються поряд, а тому важливо правильно розуміти його зміст.

В економічній і спеціалізованій літературі немає чіткого визначення кризового стану підприємства. І взагалі, чітко визначити, що розуміти під кризовим станом, неможливо. Це явище є індивідуальним для кожного окремо взятого підприємства. Розглянемо найбільш популярні визначення кризи, запропоновані науковцями сучасності.

Криза, при широкому на неї погляді, так само потрібна системі, що розвивається, як і стабільний стан. Її треба розглядати як переломний момент у розвитку системи, що дає простір новому витку економічних змін.

Криза, змінює тенденції життєдіяльності системи, тобто порушує її стійкість, радикальним чином її оновлює. Тому очисна сила кризи потрібна системі не менше, ніж спокійне, безтурботне життя. Ці дві сторони однієї медалі, одне не може існувати без іншого, це свого роду закон єдності і боротьби протилежностей. Без боротьби – немає розвитку [18].

Поняття «криза» найтіснішим чином пов'язане з поняттям «ризик», що тією чи іншою мірою впливає на методологію розробки будь-якого управлінського рішення. Виключите з нього чекання кризи, і пропаде

гострота сприйняття ризику, стануть несподіваними і від того ще більш важкими не тільки кризові ситуації, але й цілком звичайні помилки.

Криза – крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишній середовищі [18].

Можна відмітити різноманітність понять і визначень кризи та банкрутства, якими оперують спеціалісти. Так, юрист звернеться до нормативно-правових документів, у відповідності до яких засвідчення кризового стану і визнання підприємства банкрутом можуть бути здійснені лише у судовому порядку за умови виконання усіх встановлених правил і процедур; банкір відмітить момент зупинення платежів і занесення розрахункових документів фірми у відповідну картотеку банку; економіст буде намагатися розглянути кризу як процес, в якому юрист і банкір зафіксували лише окремі ознаки чи фактори.

Звичайно, на сьогодні економічні проблеми мають специфічні форми прояву. Однак, як свідчить світова практика, криза і банкрутство – невід’ємне явище будь-якого сучасного ринку, який використовує неплатоспроможність в якості ринкового інструменту перерозподілу капіталу і відображає об’єктивні процеси структурної перебудови економіки.

Таке завдання криз визначено самою сутністю підприємництва, яке завжди пов’язано з невизначеністю досягнення його кінцевих результатів, а значить, і з ризиком втрат. Джерелами такої невизначеності являються всі стадії відтворення – від закупки і доставки сировини, матеріалів і комплектуючих виробів до виробництва і продажу готової продукції.

Зв’язок ризику і прибутку має фундаментальне значення для розуміння природи підприємництва, розробки ефективних методів його регулювання. В реальній економіці невизначеність стає джерелом або прибутку або втрат. До того-ж прибуток та надприбуток більш удачливих підприємств створюється за рахунок втрат менш удачливих. Тут потрібно мати на увазі не бухгалтерське розуміння прибутку, а економічне, враховуючи в витратах суми, які пов’язані з вартістю капіталу [22, с.8-16].

Криза, в широкому розумінні, розглядається як зміна тенденції зростання на, відповідно, тенденцію спаду, як невід’ємна характеристика ринкової економіки. Розглянемо найбільш важливі характеристики фінансової кризи підприємства, визначені Бланком І.А. які дозволять нам комплексно охарактеризувати його як об’єкт фінансового менеджменту (див. рис. 1.1.)]:



Рис. 1.1. Найважливіші характеристики фінансової кризи підприємства

Кризовий стратегічний менеджмент спрямований на виявлення ознак кризи та створення необхідних передумов їх своєчасного запобігання, ослаблення та подолання щоб гарантувати продовження діяльності корпорації та запобігання банкрутству. Стратегічне управління в умовах

кризи – це метод, який дає можливість визнати кризу та вживати заходів для подолання своїх негативних наслідків. Методи управління кризовими ситуаціями включають ряд наступних кроків від розуміння впливу кризи на корпорацію до запобігання, пом'якшення та подолання різних видів кризи. Антикризові менеджери повинні мати чітке бачення системи, і вони повинні мати можливість аналізувати ряд взаємопов'язаних проблем, які можуть призвести корпорацію до банкрутства або до погіршення становища її персоналу.

Кризовий стратегічний менеджмент – це особливий тип управління, який має спільні функції управління та неспецифічні характеристики. По-перше, необхідно виділити основні принципи системи кризового стратегічного управління. Такі принципи: рання діагностика кризи фінансової діяльності фірми, швидкість реакції на кризові явища, адекватність реакцій на реальні загрози фінансовому достатку та досягнення загального потенціалу для подолання кризи [20].

Основними напрямками антикризового управління на рівні організації є постійний моніторинг соціально-економічних умов, розробка нових методів управління, фінансові та маркетингові стратегії, зменшення постійних та змінних витрат, залучення капіталу акціонерів та посилення мотивації персоналу. Немає стандартизованих методів підготовки до можливих глобальних кризових явищ.

1.4. Чинники кризового стану підприємства та роль антикризового управління

Давши чітке визначення поняттю криза та охарактеризувавши це явище в загальному плані, вважаємо за доцільне розглянути основні домінантні чинники, які призводять до кризового стану та можливі шляхи виходу з такого становища.

Постає запитання: Що ж здатне привести колись прибуткове та цілком успішне підприємство в стан кризи, чому це відбувається?

Причини криз, що виникають на підприємствах, можуть бути різними. В.О. Василенко поділяє їх на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, а також з несприятливими впливами зовнішнього середовища організацій, і суб'єктивні (рис. 1.2.), що відбивають помилки і волюнтаризм в управлінні..

Причини криз можуть носити також природний характер, що відбивають явища клімату, землетрусу, повені й інших катаклізмів природної властивості. А можуть носити і техногенний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини.

Причини криз можуть бути зовнішніми і внутрішніми. Перші пов'язані з тенденціями і стратегією макроекономічного зростання чи навіть розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Другі – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою [18].

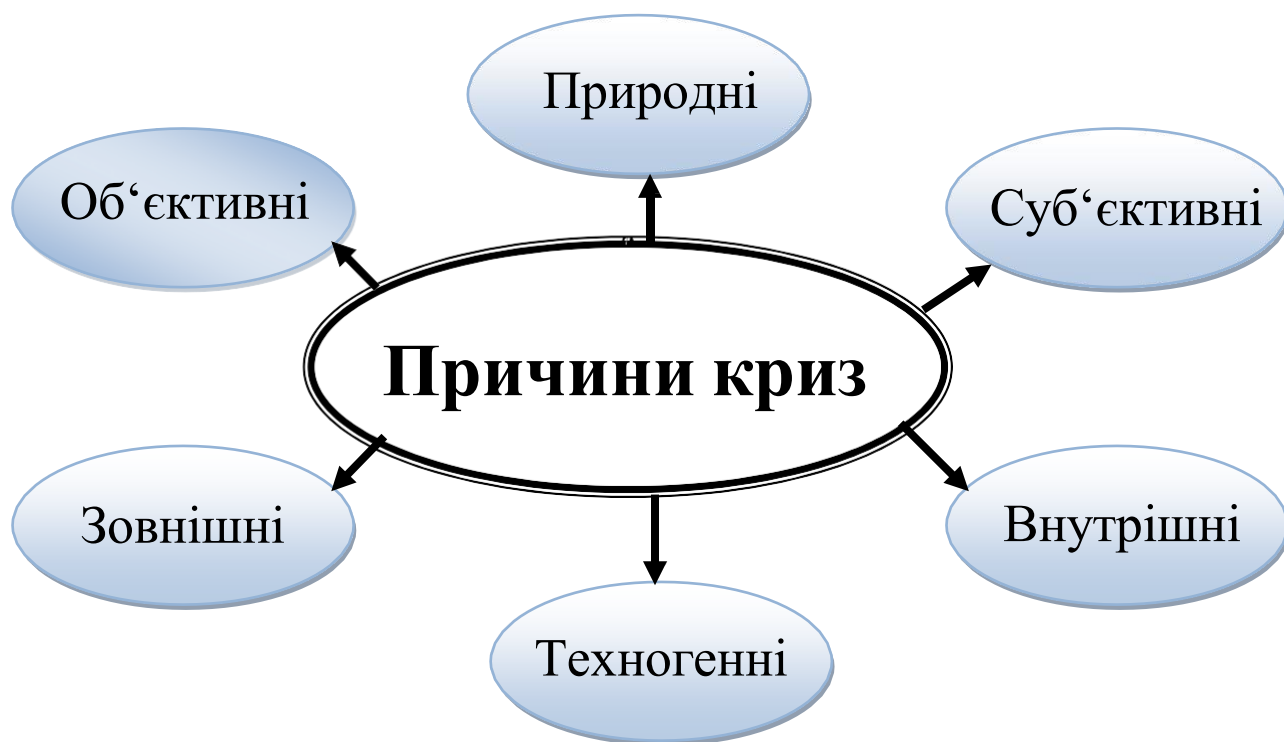


Рис. 1.2. Причини криз за класифікацією В.О. Василенка

Фінансову кризу на підприємстві характеризують трьома параметрами: джерелами (факторами) виникнення, видом кризи та стадією її розвитку. Ідентифікація цих ознак дає змогу правильно діагностувати фінансову неспроможність підприємства та дібрати найефективніший каталог санаційних заходів. Класифікацію ознак фінансової кризи наведено на рис.1.3. Для прийняття правильних рішень щодо усунення негативних процесів, передовсім необхідно ідентифікувати причини фінансової неспроможності суб'єкта господарювання. Фактори, які можуть призвести до фінансової кризи на підприємстві, поділяють на зовнішні, або екзогенні (які не залежать від діяльності підприємства), та внутрішні, або ендогенні (що залежать від підприємства). Розглянемо класифікацію факторів, що можуть призвести до кризового стану підприємства, зазначених у таблиці ДОД. А.

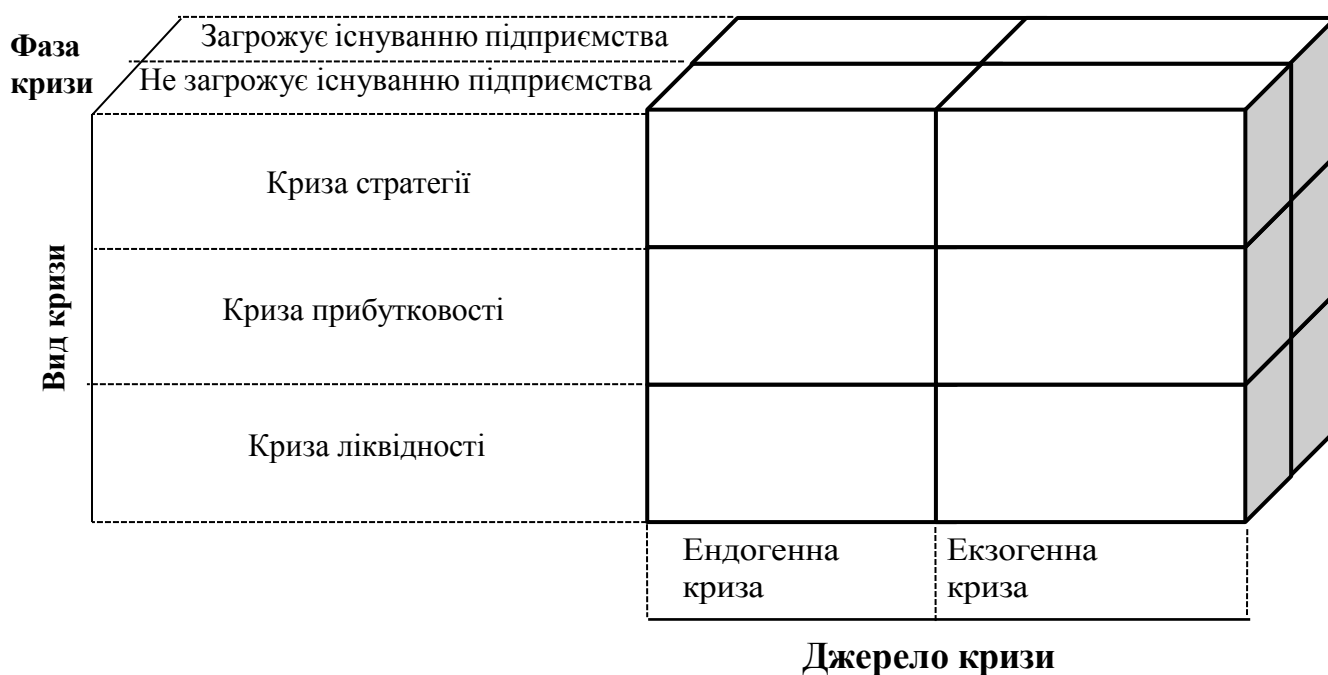


Рис. 1.3. Класифікація ознак фінансової кризи (див.: Hess H., Fechner D. Sanierungshandbuch, 3 Aufl. – Neuwied., 1997. – S. 10)

Фінансова криза підприємства і являється результатом одночасного негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, доля «вкладу» яких може бути різною. Так, по оцінкам спеціалістів, в розвинених країнах із стабільною політичною і економічною системою до кризи на 1/3 причетні

зовнішні фактори і на 2/3 – внутрішні. Зовнішні фактори можуть бути як міжнародними, так і національного характеру.

Міжнародні фактори складаються під впливом причин загальноекономічного характеру, стабільності міжнародної торгівлі, що залежить, в свою чергу, від заключних міждержавних договорів, міжнародної конкуренції. До національних факторів, що здійснюють достатньо відчутний вплив на фінансову стабільність кожного господарюючого суб'єкта можуть бути віднесені причини політичного, економіко-демографічного, психографічного (культурного) та науково-технічного характеру.

Однак найбільш сильним зовнішнім фактором ймовірної кризи підприємства є так звані технологічні розриви – крупні науково-технічні зрушення (еволюції), за яких по оцінках спеціалістів, в семи випадках із десяти колишні підприємства, лідери в своїй галузі, втрачають значну частину позицій. Не менш багато чисельні і внутрішні (ендогенні) фактори, що визначають розвиток підприємства. В найбільш загальному вигляді їх можна згрупувати в п'ять основних груп: конкурентне середовище і позиція підприємства; принципи діяльності; ресурси і їх використання; вживані маркетингові стратегії і політики; рівень та якість фінансового менеджменту.

Ці групи, в свою чергу, включають десятки, якщо не сотні конкретних, діючих на кожному підприємстві вибірково, факторів. Якщо розглядати їх в деякому агрегованому вигляді, то слід зазначити, що в дослідженнях спостерігається два види реакції підприємства на його кризовий або передкризовий стан з відповідними специфічними наборами антикризових заходів.

Так, перша – це є «тактика захисту» передбачає різке скорочення всіх видів витрат, закриття і розпродаж підрозділів, скорочення деяких частин ринкових сегментів, розпродаж продукції зі знижками.

Друга – це є «тактика нападу» під час спаду навпаки, передбачає активні дії, пов'язані, наприклад, з такими заходами як модернізація

обладнання, впровадження новітніх технологій, підвищення (зниження) цін, пошук нових ринків збуту, реалізація прогресивної стратегічної концепції.

Отже, ми визначили основні причини криз, що можуть виникати на підприємстві. В основі будь-якої кризи лежить складне поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів, однак визначити ключові з них та оцінити їх окремий вплив – складне і потрібне завдання.

Таким чином, ми підійшли до розгляду можливих шляхів подолання фінансової кризи підприємства. В світовій практиці цим займається розділ економічної науки під назвою «антикризове управління», що включає в себе фінансові, маркетингові, управлінські та інші аспекти виводу підприємства з важкого становища. Термін «антикризове управління», як відмічається в роботах багатьох українських і зарубіжних авторів, ще не набув чіткого трактування. Причиною термінологічної розрізненості є відсутність твердих наукових традицій і практичного досвіду в антикризовому менеджменті.

Необхідність антикризового управління визначається цілями розвитку соціально-економічних систем і існуванням небезпеки виникнення кризи.

Важливість антикризового управління зумовлюється наступними домінантними чинниками: його головною метою є забезпечення тривалого положення на ринку і стабільно стійких фінансів фірми при будь-якій економічній і політичній ситуації в країні; у його межах застосовуються, в основному, ті управлінські інструменти, які в умовах України найбільш ефективні для усунення тимчасових фінансових ускладнень і вирішення інших поточних проблем фірми; головне в антикризовому управлінні – прискорена реакція на суттєві зміни зовнішнього середовища; в основу антикризового управління покладено процес постійних і послідовних інновацій у всі галузі діяльності фірми; антикризове управління спрямоване на те, щоб навіть у складній ситуації, в якій опинилася фірма, можна було ввести в дію такі управлінські і фінансові механізми, які дозволили б подолати труднощі із найменшими для фірми втратами.

Основною ціллю антикризового фінансового управління є швидке поновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості для запобігання його банкрутству.

З врахуванням цієї цілі на підприємстві розробляється спеціальна політика антикризового управління (див. рис. 1.4.).

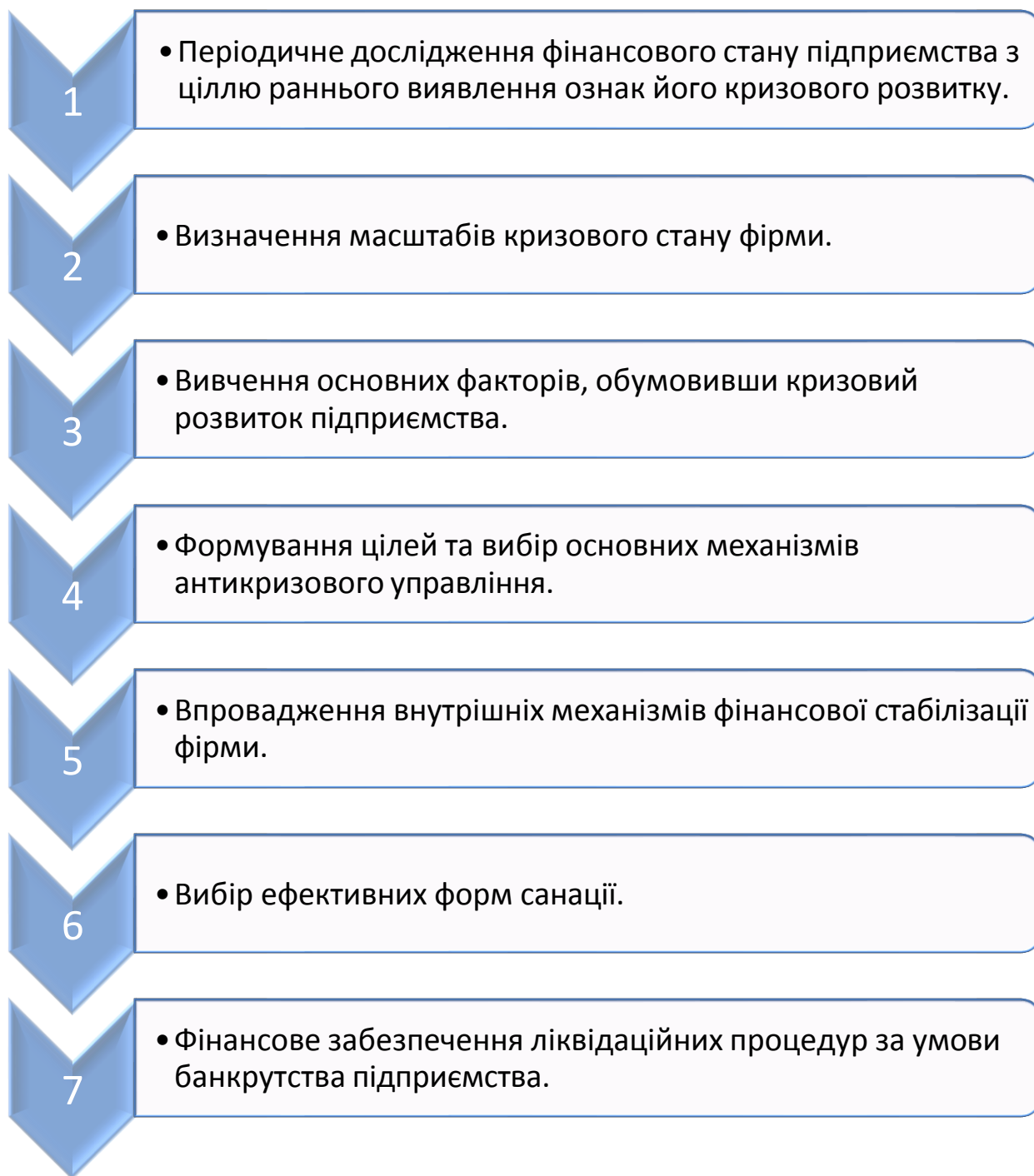


Рис. 1.4. Етапи реалізації політики антикризового управління підприємством

Політика антикризового управління являє собою частину загальної стратегії підприємства, що заключається в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства і включенні механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід із кризового стану. У рамках же неспроможності вона приймає певну форму арбітражного управління в залежності від процедури банкрутства, що вводить.

Отже, основною концепцією антикризового управління є більш рання ідентифікація кризової ситуації з метою адекватного реагування на негативні тенденції в умовах, коли підприємство ще цілком під контролем власників і керується притягнутими ними менеджерами, а, отже, має велику свободу маневру і більш широкий вибір антикризових процедур у порівнянні з навкруги заходів, здійснюваних у процесі законодавчого антикризового регулювання.

Таким чином, початком усьому є діагностика стану підприємства. Постійний аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства, його активів і пасивів, дебіторської і кредиторської заборгованості, забезпеченості власними коштами, існуючих та можливих замовлень, попиту і цін на продукцію і послуги дозволяє виявити зміни у фінансовому положенні, вибрати відповідну тактику та визначити стратегію подальшого розвитку. Можуть знадобитися реорганізаційні заходи: зміни в організаційній і виробничій структурах, активах, заборгованості, складі персоналу і т.д. Кризі набагато легше запобігти, ніж потім її переборювати. Профілактика завжди простіше і дешевше, ніж лікування. Несвоєчасність і неефективність заходів ускладнюють і здорожують процедури по оздоровленню підприємства і цілком можуть забезпечити його зірвання в штопор банкрутства.

Система антикризового управління підприємством повинна відповідати визначеним принципам. До числа основних з них відносяться наступні, які виділені на рисунку 1.5.

1. Постійна готовність до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства. Теорія антикризового фінансового управління виходить з того, що рівновага, що досягається в результаті ефективного фінансового менеджменту дуже мінлива в динаміці. Можлива її зміна на будь-якому етапі економічного розвитку підприємства визначається природною реакцією на зміни зовнішніх і внутрішніх умов господарської діяльності. Ряд цих умов підсилюють конкурентну позицію і ринкову вартість підприємства. Інші – навпаки, викликають кризові явища в його фінансовому розвитку. Об'єктивність прояву цих умов у динаміку визначає необхідність постійної готовності фінансових менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його економічного розвитку.

2. Рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства. З огляду на, що загроза банкрутства підприємства реалізує найвищий рівень катастрофічного ризику і зв'язана з найбільш відчутними втратами капіталу його власників, вона повинна діагностуватися на самих ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей її нейтралізації.

3. Диференціація індикаторів кризових явищ по ступеню їхньої небезпеки для фінансового розвитку підприємства. Фінансовий менеджмент використовує в процесі діагностики банкрутства підприємства великий арсенал індикаторів його кризового розвитку. Ці індикатори фіксують різні аспекти фінансової діяльності підприємства, характер яких з позиції генерування погрози банкрутства неоднозначний. У зв'язку з цим, у процесі антикризового управління підприємством необхідно відповідним чином групувати індикатори кризових явищ по ступеню їхньої небезпеки для фінансового розвитку підприємства.

4. Терміновість реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства. Відповідно до теорії антикризового фінансового управління кожне кризове явище, що з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом підприємства, але і породжує нові супутні йому кризові фінансові явища. Тому, чим раніш будуть включені антикризові механізми по кожному діагностованому кризовому явищу, тим більші можливості відновлення порушеної фінансової рівноваги буде мати підприємство.

5. Повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану. На ранніх стадіях кризи підприємство повинне розраховувати винятково на внутрішні фінансові можливості. Досвід показує, що при нормальних маркетингових позиціях загроза банкрутства може бути повністю нейтралізована внутрішніми механізмами.

6. Використання при необхідності відповідних форм санації підприємства для запобігання його банкрутства. Якщо загроза банкрутства виявлена лише на пізній його стадії і носить катастрофічний характер, а механізми внутрішньої нейтралізації не дозволяють досягти необхідного ефекту у відновленні фінансової рівноваги підприємства, воно повинно ініціювати свою санацію, обравши для цього найбільш ефективні її форми.

Рис.1.5. Принципи системи антикризового управління підприємством

Підприємство без ясної й ефективної економічної стратегії розвитку – це не бізнес, а набір активів, обтяжених зобов'язаннями. Без неї підприємства з кожним днем втрачають свою конкурентоздатність і вартість.

Узагальнення і систематизація даної інформації забезпечує, на наш погляд, правильний підхід до проблеми підтримки оптимального рівня конкурентоздатності підприємства в контексті забезпечення його фінансової стабільності. Особливістю саме антикризового управління є те, що в силу кризових умов прийняття управлінських рішень часто відбувається в умовах зниження керованості підприємства, дефіциту часу, високого ступеня невизначеності. Для здійснення такого управління підприємства формують спеціальні групи висококваліфікованих менеджерів, які наділяються особливими повноваженнями в сфері прийняття і реалізації управлінських рішень, а також відповідними фінансовими ресурсами.

Основні етапи процесу антикризового управління відображені на рис. ДОДАТКУ Б.

Склад та ефективність антикризового управління прямо залежать від правильності вибору відповідної стратегії та тактики, які визначаються наступними факторами, які представлені на рис. ДОДАТКУ В.

Сьогоднішній стан більшості господарських об'єктів такий, що першочерговими тактичними задачами для них є «залатування дірок» (або реактивна форма управління) і недопущення банкрутства. Такий підхід не дозволяє досягти стабільної роботи підприємства в довгостроковій перспективі. Тому особливого значення зараз набуває формування ефективного механізму управління підприємствами, заснованого на аналізі фінансово-економічного стану, з врахуванням постановки стратегічних цілей діяльності, адекватних ринковим умовам та пошуку шляхів їх досягнення.

Найбільш часто використовувана система механізмів щодо нейтралізації загрози банкрутства в більшості випадків пов'язана з фінансовими витратами чи втратами, викликаними скороченням об'ємів

операційної діяльності, призупиненням реалізації інвестиційних проектів та і т.п. при цьому рівень цих витрат знаходиться в прямій залежності від ціленаправленості механізмів такої нейтралізації та масштабу їх використання.

Тому залучення механізмів нейтралізації загрози банкрутства має виходити в першу чергу, із реального рівня цієї загрози та бути адекватними цьому рівню. В іншому випадку може бути не досягнуто очікуваного результату (при недостатній дії механізмів), або очікуваний результат буде нести невиправданбо високі витрати (при надлишковому для даного рівня використанню механізмів).

Якщо загроза банкрутства визначена пізно і несе в собі руйнівний характер, внутрішні ресурси не в змозі їй запобігти, то підприємство має ініціювати санацію, вибравши для цього найбільш ефективні її форми. Така міра приймається як крайня в системі заходів по антикризовому управлінню в цілях запобігання реальному банкрутству підприємства.

Таким чином, ми розглянули зміст явища фінансової кризи на підприємстві, його зміст та основні причини, а також шляхи подолання. Для більш глибокого розуміння можливостей виходу підприємства із кризового становища потрібно вивчити можливі стратегії діяльності підприємства під час кризи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «АНТ ЛТД» В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ

2.1. Характеристика основних напрямків діяльності ТОВ «АНТ ЛТД»

Слово «поліграфія», що грецькою означає «багато пишу», перевтілилась в цілу індустрію з виробництва колосальної кількості і видів друкованої продукції. Чи могли першодрукарі у своїх найнеймовірніших снах уявити весь арсенал техніки і засобів, яким володіємо сьогодні ми?!

Сьогодні поліграфія – це не тільки друкарський процес, але й процес творчий. І не дивлячись на величезний крок у розвитку технологій, увага до друкарської продукції не тільки не зменшилась, а тільки зросла. Цей самий розвиток дозволив зробити друк якіснішим, яскравішим і, звичайно, цікавішим. Ще зовсім недавно візитні картки були привілеєм аристократів, а сьогодні це може дозволити собі кожен при мінімумі витрат. В умовах жорсткої конкуренції на ринку зросли і вимоги до поліграфічних послуг, а попит, як завжди, збільшив і спектр послуг. Починаючи зі звичайної ділової друкованої продукції – бланків, візитівок, іміджевих папок, конвертів та бізнес-поліграфії – буклети, брошури, каталоги, мапи, календарі, плакати, афіші, наліпки, і закінчуючи упаковкою різного розміру, книгами та журналами – все це вимагає якісного виконання та креативного підходу.

А тому, друкарня «Ант ЛТД» пишається тим, що може запропонувати клієнтам не тільки усі види поліграфічних послуг, але і високу якість та демократичні ціни. Працюючи на ринку поліграфічних послуг з 1993 року, ТОВ «АНТ ЛТД» володіє найголовнішим – великим досвідом, потужною технічною базою та спрацьованою професійною командою спеціалістів.

Підприємство ТОВ «АНТ ЛТД» знаходиться у м. Чернівці на вул. Зелена 5 – А. Основним видом діяльності є поліграфічне виробництво. Окрім цього підприємство торгує поліграфічними матеріалами, паперами та картонами різних видів, що використовується у поліграфічній промисловості.

Товариство має колективну форму власності, засновники – фізичні особи. Управління товариством здійснюють збори засновників товариства, які обирають директора. Статутний фонд товариства становить 408 тис. грн. Підприємство працює на власних виробничих площах – 810 квадратних метрів. Друкарня спеціалізується на виготовленні рекламно-поліграфічної продукції європейської якості за українськими цінами. Для виготовлення продукції друкарня застосовує різноманітні технології друку та післядрукової обробки. В умовах кризи друкарня «Ант ЛТД», може запропонувати друковану продукцію на будь-який смак і рівень фінансових затрат, а також тираж від одного примірника і до потрібної кількості.

Друкарня «АНТ ЛТД» – стабільне та надійне поліграфічне підприємство, укомплектоване сучасним устаткуванням для виготовлення поліграфічної продукції. Друкарня, що створена в 1993 році. Була на той час першою приватною друкарнею в Чернівецькій області. З моменту появи на ринку і до цього дня постійно вдосконалюємо методи організації праці і технології виробництва. Друкарня завжди готова запропонувати замовнику оптимальний варіант виготовлення у співвідношенні: ціна, якість, оперативність. Керівництво товариства, завжди шукає індивідуальний підхід до кожного клієнта та робить ставку на довготривалу співпрацю, принцип ділового партнерства та виробничої кооперації.

Співробітники фірми – головна цінність друкарні «АНТ ЛТД». Це досвідчені спеціалісти та молодь, фахівці високого класу, готові використовувати весь потенціал своїх можливостей для вирішення виробничих завдань, пов'язаних з поліграфією.

В даний час підприємство нараховує 25 працівників (див. ДОД. Г.).

Серед них такі спеціалісти: технологи, офіс-менеджери, дизайнери, майстри дільниць, друкарі, різальники, палітурниці. Люди, що працюють тут, роблять одну загальну справу, вони люблять і цінують свою роботу, а тому, виконують її максимально ефективно, швидко і професійно, враховуючи кожне побажання замовника. Менеджери товариства нададуть Вам

професійну консультацію на будь-якому етапі технологічного процесу. Якість продукції контролюється за допомогою сучасних електронних технологій та кваліфікованими друкарями і технологами.

Все це вимагає відповідного технологічного обладнання. Використовуючи сучасні поліграфічні машини та новітні технології світового лідера у сфері аркушевого друку німецького концерну «Heidelberg», керівництво намагається наслідувати кращі традиції європейського підприємництва. Як наслідок, друкарня має можливість виконати замовлення будь-якого рівня складності і в будь-яких об'ємах, як офсетним, так і цифровим способом друку – від одного примірника і до необхідної кількості. Клієнт може бути упевнений, що його замовлення, навіть найнестандартніше, буде виконано оперативно, якісно, своєчасно та безкоштовно доправлене в офіс замовника (по Чернівцях).

Управління підприємством здійснюють (див. рис.2.1.): директор – загальне керівництво; головний інженер – технічне забезпечення, охорона праці та пожежна безпека; головний бухгалтер – забезпечення фінансово-облікової діяльності; начальник виробництва – організаційне управління виробництвом; інженер-технолог – технологічне забезпечення; начальник відділу кадрів – облік особового складу на підприємстві.

У ТОВ «АНТ ЛТД» функціонує охорона, яка безпосередньо підпорядковується директору підприємства. Саме виробництво поліграфічного продукту здійснюється в трьох структурних підрозділах підприємства – офсетному цехові, палітурній та заготівельній дільницях.

Ремонтними роботами у поліграфії займається технічна служба. Для покращення торгової діяльності, керівництво ТОВ «АНТ ЛТД» вирішило створити відділ реклами, до складу якого ввійшли начальник даного відділу та маркетологи.

Фінансово-облікову діяльність підприємства здійснюють двоє працівників: головний бухгалтер; бухгалтер-касир.

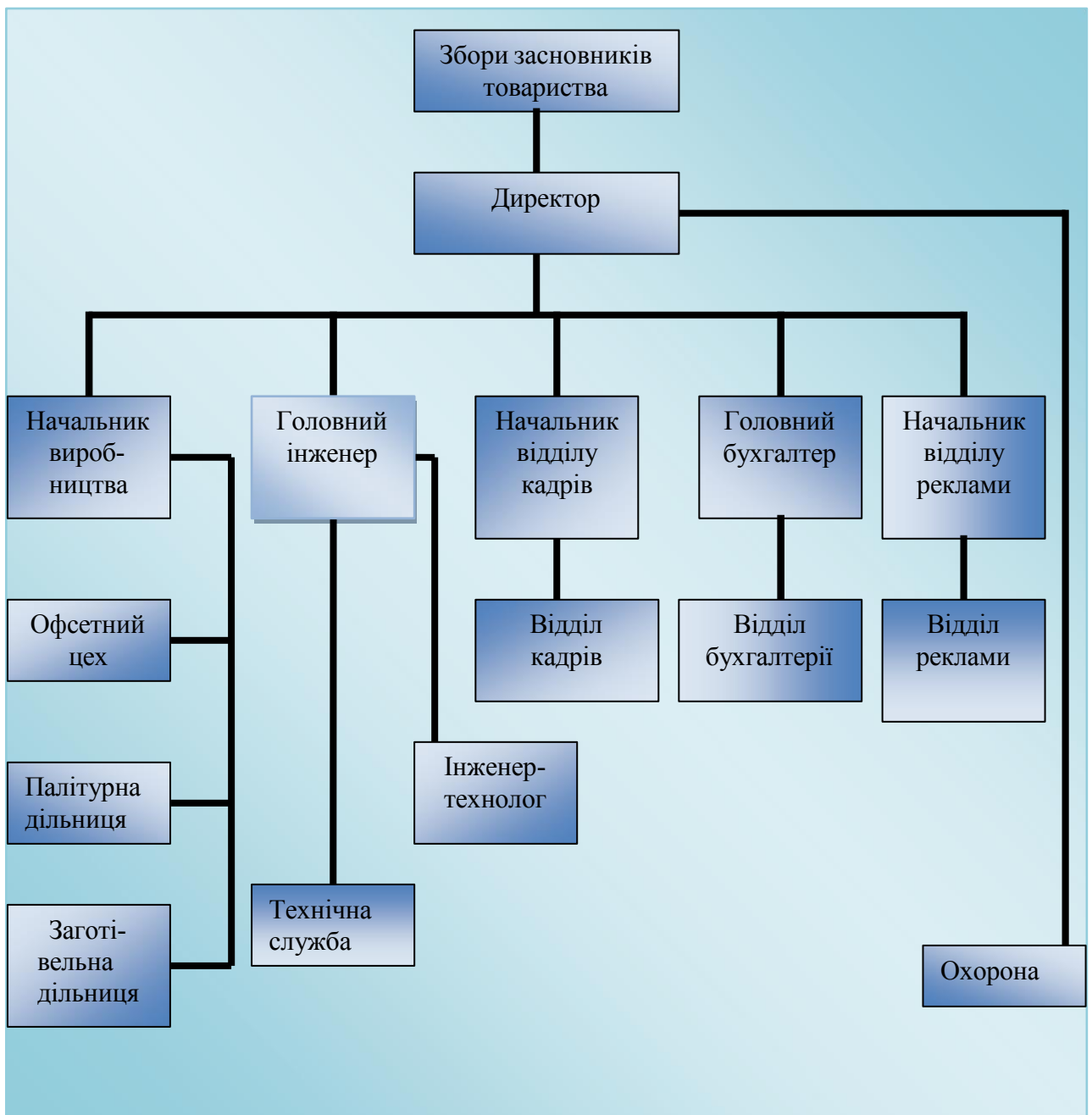


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «АНТ ЛТД»

ТОВ «АНТ ЛТД» може запропонувати друковану продукцію на будь-який смак та рівень фінансових затрат, а також тираж від одного примірника і до необхідної кількості, а саме:

1. Афіші, плакати.

Афіша – це плакат, що інформує про якийсь захід чи подію.

Плакат – це зображення товару чи послуги на аркуші великого формату. Викликаючи певні емоції та асоціації плакат мимоволі спонукає

споживача до придбання товару, створюючи позитивний образ марки товару чи послуги.

Технічна інформація: Офсетний друк. Формати – а3, в3, а2. Матеріал – крейдований папір 80, 90, 115, 135, 150, 200, 300, 350 г/кв.м, від 1 до 6 кольорів. Покриття – уф лак. Тираж від 100 примірників і більше. Цифровий друк. Мінімальна кількість не обмежена, друкарня може надрукувати тираж від одного екземпляра. Замовляйте повторно. Правильніше додрукувати точну кількість необхідних екземплярів, чим надрукувати зайве. При повторному тиражі в макет завжди можна внести невеликі правки, які бувають такі важливі, змінити дати, контактні телефони і іншу інформацію

2. Флаєри, буклети.

Рекламна листівка (флаєр) – це невеликий одноаркушевий носій і розпоширювач необхідної інформації про фірму, товари або послуги. Для друку листівок використовується крейдований папір. Зображення може наноситися з однієї або з двох сторін.

Буклет – це компактний та недорогий варіант корпоративного проспекту, розрахований на масову аудиторію. Він дозволяє вигідно та широко подати інформацію про той чи інший продукт, послугу чи торгову марку. У буклеті Ви можете детально розповісти про себе та про свою продукцію. Як правило, це віддрукований із двох сторін лист з одним або декількома згинами. Традиційний рекламний буклет – це повноколірний офсетний друк на крейдованому папері (глянцевому або матовому) з двостороннім покриттям (лакування або ламінування). За Вашим бажанням, буклет може бути не тільки стандартним, але й оригінальним.

Технічна інформація: формати типові: флаєри: 21*10 см.; листівки: 10*15, 15*21, 21*30 см.; буклети: 10*15 (розг.15*21), 15*21 (розг.21*30), 10*21 (розг.21*30), 21*30 (розг.30*42), 14*30 (розг.30*42) см.

Офсетний друк: крейдований папір 90,115,135,150,200 г/кв.м. Від 1 до 6 кольорів. Покриття – УФ лак. Тираж від 100 аркушів А3 і більше.

3. Поштівки.

Поштівка – престижний спосіб привітання клієнтів із нагоди свят. Різноманітні запрошення стануть оригінальним оздобленням різних урочистих подій.

Формати типові: 21*10 см., 10*15 см. та ін. Одноаркушеві або розкладні. Матеріал – папір крейдований 300, 350 г/м.кв. (глянцевий). Печать офсетна – від 1-го до 4 кольорів. Покриття – УФ-лак. Тираж – від 100 прим.

4. Календарі.

Календар квартальний – цей зручний варіант офісного календаря з пересувним віконцем допомагає раціонально планувати час. Зручність у користуванні полягає в конструкції календаря: на одній площині розміщено попередній, теперішній та наступний місяці.

Календар настінний листовий – це дешевий варіант настінного перекидного календаря. Зображення на такому календарі переважно не стосується Вашої діяльності. Згадкою про Вашу фірму є логотип та назва. Календарна сітка повинна бути не символічна, а зручна в користуванні.

Календарі настінні перекидні – настінний перекидний календар – це багатосторінкове видання великого формату, дорогий та престижний атрибут Вашої фірми. Зображення на такому календарі, як правило, не відображає виду Вашої діяльності. Календар оригінального дизайну з логотипом Вашої фірми стане прикрасою будь-якого офісу.

Технічна інформація: кількість аркушів: 6 або 12. Скріплення пружиною з ригелем для підвішування. Формати типові: 29*43, 32*48 см. Матеріал – папір крейдований 150, 170, 200, 250 г/м.кв. Друк офсетний: від 1-го до 5 кольорів.

Календар настільний «гірка» – це ненав'язливий спосіб рекламування та корисна і зручна річ у користуванні. Замовникові не потрібно буде протягом року шукати Ваш телефон – він завжди буде в нього перед очима.

Кишеньковий календар – це найдешевший хоч і елегантний різновид реклами та джерело корисної інформації. Розповсюджується безкоштовно та великими кількостями. Типовий розмір – 7*10см. Матеріал – папір

крейдований 350 г/м.кв. (глянцевий). Друк офсетний двохсторонній, повнокольоровий. Покриття – УФ-лак (односторонній). Тираж – 1000 шт., або кількість кратна 1000 шт.

5. Бланки.

Бланки з фірмовою символікою – найбільш уживаний елемент ділового спілкування. Для бланків використовують білий, тонований або легко структурований офсетний папір. Зображення на бланки наноситься методом офсетного друку. Пропонуємо Вам також елементарні ступені захисту ваших фірмових бланків. Бланки що самокопіюються, дозволяють зекономити час співробітників та відвідувачів компанії. Технічна інформація: формати типовий – А4. Матеріал – папір офсетний 80-100 г/м.кв. Друк офсетний: від 1-го до 4 кольорів. Тираж – від 500 примірників.

Також виготовляє друкарня різні види бланкової продукції, журнали (можлива кількість від 1 шт.), папки нотаріальних справ, спадкових справ, бандеролі, накладки, картки, квитки з нумерацією, квитанції з нумерацією.

6. Журнали, каталоги.

Каталог – це багатосторінкове кольорове видання рекламно-інформаційного типу. Якщо фірма або компанія, працюючи на ринку тривалий час, має вже напрацьований широкий асортимент продукції або послуг, виникає необхідність подати все це у формі каталогу. Саме він є зручним засобом ознайомлення потенційних клієнтів із продукцією Вашої компанії, додатково характеризуючи можливості та переваги продукції.

Технічна інформація: формати типові: А5, В5, А4, В4. Матеріал обкладинки або блоку: папір крейдований 90, 100, 115, 135, 150, 170, 200, 250, 300, 350 г/м.кв (матовий та глянцевий). Друк офсетний: від 1-го до 6 кольорів. Покриття – УФ-лак, плівка (ламінація). Тираж – від 100 прим. Скріплення: металевими скобами, термоклеєм, пружиною.

Журнал – це спеціалізоване інформаційне видання довільного обсягу накладом до 10000 примірників. ТЕХНІЧНА ІНФОРМАЦІЯ: формати типові: А5, В5, А4, В4. Матеріал обкладинки або блоку: папір крейдований 90, 115,

135, 150, 200, 250, 300, 350 г/м.кв (матовий та глянцевиий). Друк офсетний: від 1-го до 6 кольорів. Покриття – УФ-лак, плівка (ламінація).

7. Візитівки. Залежить від гаманця й смаку. Любий каприз за ваші гроші.

8. Книги. Залежить від гаманця й смаку. Любий каприз за ваші гроші.

9. Політична та соціальна агітація.

10. Реклама на білбордах.

11. Та інші поліграфічні товари.

Управління товариством здійснюють збори засновників товариства, які обирають директора.

2.2. Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості підприємства ТОВ «АНТ ЛТД»

Діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання значною мірою ускладнюється тривалою кризою неплатежів, зростанням дебіторської та кредиторської заборгованості, несприятливим податковим законодавством, гострим дефіцитом фінансових ресурсів. Саме тому, у цій ситуації особливої актуальності набуває оцінка платоспроможності та фінансової стійкості підприємств та пошук шляхів їх відновлення, оскільки жодне підприємство в сучасних умовах не застраховане від становища, коли воно не зможе розрахуватися за своїми боргами і зазнає фінансового краху.

Провівши оцінку платоспроможності ТОВ «АНТ ЛТД», ми дізнаємось здатність цього підприємства розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями, реалізуючи відповідні групи активів на певну дату, а дослідивши його фінансову стійкість, надамо характеристику досліджуваному підприємству про ступінь власної фінансової незалежності, щодо володіння своїм майном і його використанням.

Платоспроможність підприємства в значній мірі визначається складом і структурою активів, а також ступенем їх ліквідності. Взагалі поняття

«платоспроможність» тісно зв'язано поняттям «ліквідність», проте, друге більш ємне.

Ліквідність – це здатність оборотних засобів перетворюватися у грошові кошти, які необхідні для нормального функціонування підприємства, тобто можливість реалізувати наявні засоби (активи) для сплати у відповідні терміни своїх першочергових зобов'язань (пасивів), а також непередбачуваних боргів.

Ознакою ліквідності є перевищення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями, тобто наявність чистого робочого капіталу (власного оборотного капіталу).

Водночас слід утримуватися від «замороження» на тривалий період високоліквідних активів від участі у виробничому процесі, оскільки це врешті-решт призведе до зниження показників, що характеризують фінансові результати діяльності підприємства, зокрема, рентабельність виробництва.

Від ступеня ліквідності балансу залежить платоспроможність. В той же час ліквідність, характеризує не тільки поточний стан розрахунків, але і перспективу.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні засобів з активу, які згруповані за ступенем убуючої ліквідності, з короткостроковими зобов'язаннями з пасиву, які групуються за ступенем терміновості їх погашення, що можна побачити нижче.

Групування активів: Група А1 – найбільш ліквідні активи (грошові кошти та поточні фінансові інвестиції). Група А2 – середньо реалізовані активи (дебіторська заборгованість та інші оборотні активи). Група А3 – повільно реалізовані активи (запаси та витрати майбутніх періодів). Група А4 – важко реалізовані активи (необоротні активи).

Групування пасивів: Група П1 – кредиторська заборгованість та інші поточні зобов'язання. Група П2 – короткострокові кредити та позики. Група П3 – довгострокові зобов'язання. Група П4 – власний та прирівняний до нього капітал.

Баланс вважається ліквідним, якщо виконуються такі нерівності $A1 \geq P1$; $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$; $A4 \leq P4$.

Розрахунки оцінки ліквідності балансу для ТОВ «АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка ліквідності балансу ТОВ «АНТ ЛТД» за 2021-2023 роки

Активи				Пасиви				тис. грн. Надлишок "+", нестача "-"		
Група	2021	2022	2023	Група	2021	2022	2023	2021	2022	2023
A 1	25,00	11,00	4,00	П 1	2645,00	2404,00	1161,00	-2620,0	-2393,0	-1157,0
A 2	36,00	37,00	102,00	П 2	0,00	0,00	0,00	36,00	37,00	102,00
A 3	98,00	178,00	180,00	П 3	0,00	0,00	0,00	98,00	178,00	180,00
A 4	5134,00	4902,00	4681,00	П 4	2648,00	2724,00	3806,00	2486,00	2178,00	875,00
Баланс	5293,00	5128,00	4967,00	Баланс	5293,00	5128,00	4967,00	X	X	X

На досліджуваному підприємстві ТОВ «АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років баланс можна вважати неліквідним, оскільки не виконуються такі умови нерівності по 1 та 4 групах активів – $A1 \geq P1$ та $A4 \leq P4$. Так, спостерігається нестача найбільш ліквідних активів у розмірі 2620 тис. грн. у 2021 році, 2393 тис. грн. у 2022 році та 1157 тис. грн. у 2023 році і надлишок необоротних активів у 2021 році – 2486 тис. грн., у 2022 – 2178 тис. грн. та у 2023 – 875 тис. грн. Такі дані свідчать про відсутність на цьому підприємстві власного оборотного капіталу, розмір якого суттєво впливає на його фінансову стійкість та про неможливість даного підприємства покрити всі свої поточні зобов'язання за допомогою грошових коштів. Надлишок активів, що швидко та повільно реалізуються, тобто 2 та 3 групи активів, пояснюється відсутністю на ТОВ «АНТ ЛТД», протягом досліджуваного періоду, банківських короткострокових та довгострокових кредитів.

Здебільшого на практиці абсолютно ліквідних балансів не буває. Тому оцінку ліквідності балансу варто доповнювати розрахунком наступних коефіцієнтів платоспроможності. Розрахункові значення та динаміку вищезгаданих коефіцієнтів для ТОВ «АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Оцінка коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «АНТ ЛТД»
протягом 2021-2023 років**

Показники	Оптимальне значення	Роки			Відхилення	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1. Найбільш ліквідні активи, тис. грн.	X	25,00	11,00	4,00	-14,00	-7,00
2. Середньореалізовані активи, тис. грн.	X	36,00	37,00	102,00	1,00	65,00
3. Сума найбільш ліквідних та середньореалізованих активів, тис. грн.	X	61,00	48,00	106,00	-13,00	58,00
4. Поточна дебіторська заборгованість, тис. грн.	X	33,00	35,00	101,00	2,00	66,00
5. Оборотні активи, тис. грн.	X	156,00	225,00	284,00	69,00	59,00
6. Кредиторська заборгованість	X	2447,00	2388,00	1155,00	-59,00	-1233,00
7. Поточні зобов'язання, тис. грн.	X	2645,00	2404,00	1161,00	-241,00	-1243,00
8. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,009	0,005	0,003	-0,004	-0,002
9. Проміжний коефіцієнт покриття	0,7-0,8	0,02	0,02	0,09	0,00	0,07
10. Коефіцієнт покриття	1-2	0,06	0,09	0,24	0,03	0,15
11. Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості	1	0,01	0,01	0,09	0,00	0,07

Негайну платоспроможність підприємства характеризує коефіцієнт абсолютної ліквідності. Він показує, яку, саме, частину поточної заборгованості може покрити підприємство за рахунок наявних грошових коштів. Оптимальне значення цього коефіцієнта становить 0,2-0,35 пункта, це означає, що воно має можливість негайно погасити 20-35% своєї поточної заборгованості за допомогою найбільш ліквідних активів. У 2021 році даний коефіцієнт на ТОВ «АНТ ЛТД» становив 0,009 пункта, У 2022 році він зменшився на 0,004 пункта і склав 0,005 пункта. Щодо 2023 року, то коефіцієнт абсолютної ліквідності склав 0,003 пункта, що на 0,002 пункта менше порівняно з попереднім роком. Отже на кінець звітної періоду, ТОВ «АНТ ЛТД» за рахунок наявних грошових коштів, може погасити 0,3% своїх поточних зобов'язань.

Платоспроможність підприємства з урахуванням майбутніх

надходжень від дебіторів характеризує проміжний коефіцієнт покриття. Він показує, яку частину поточної заборгованості підприємства може покрити в найближчій перспективі за умови повного погашення дебіторської заборгованості. Оптимальне значення цього показника перебуває у межах 0,7-0,8 пункта. У 2021 році даний коефіцієнт склав 0,02 пункта. У 2022 році значення цього показника не змінилося. У 2023 році проміжний коефіцієнт покриття на ТОВ «АНТ ЛТД» збільшився порівняно з попереднім роком і склав 0,09 пункта. Отже на кінець звітнього року досліджуване підприємство не може повністю розрахуватись зі своїми поточними зобов'язаннями за рахунок грошових коштів та майбутніх надходжень від дебіторів і покриває їх лише на 9%.

Прогнозовані платіжні можливості підприємства за умови погашення дебіторської заборгованості і реалізації наявних запасів та інших оборотних активів відображає коефіцієнт покриття. Оптимальне значення цього показника дорівнює 1-2 пункта. У 2021 році значення коефіцієнта покриття на ТОВ «АНТ ЛТД» становило 0,06 пункта. У 2022 році його величина збільшилась і склала 0,09 пункта, що на 0,03 пункта більше, ніж у 2021 році. На кінець досліджуваного періоду коефіцієнт покриття на ТОВ «АНТ ЛТД» становив 0,24 пункта. Отже, такі зміни цього показника є свідченням того, що ТОВ «АНТ ЛТД» не здатне покривати свої поточні зобов'язання за рахунок власних оборотних активів.

Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської та кредиторської заборгованості показує, яку частину власних зобов'язань, підприємство може покрити за рахунок власних боржників. Оптимальне значення цього показника становить 1. У 2021 і 2022 роках значення цього показника на ТОВ «АНТ ЛТД» складало 0,01 пункта та не зазнавало змін. У 2023 році коефіцієнт поточної дебіторської та кредиторської заборгованостей на досліджуваному підприємстві становило 0,09 пункта.

Отже, оцінка платоспроможності досліджуваного підприємства показала, що ТОВ «АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років, не має можливості

розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Далі проаналізуємо фінансову стійкість ТОВ «АНТ ЛТД» протягом досліджуваного періоду. Фінансову стійкість підприємства тісно пов'язано із перспективною його платоспроможністю, її аналіз дає змогу визначити фінансові можливості підприємства на відповідну перспективу. Оцінка фінансової стійкості підприємства має на меті об'єктивний аналіз величини та структури активів і пасивів підприємства і визначення на цій основі міри його фінансової стабільності й незалежності, а також відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства цілям його статутної діяльності. Відповідно до показника забезпечення запасів і витрат власними та позиченими коштами можна назвати такі типи фінансової стійкості підприємства. Визначення типу фінансової стійкості на ТОВ «АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років наведено в таблиці 2.4. Провівши необхідні розрахунки для визначення типу фінансової стійкості на ТОВ «АНТ ЛТД», ми бачимо, що досліджуване підприємство має кризову фінансову стійкість.

Така ситуація склалася тому, що сума запасів на даному підприємстві значно перевищує його власний оборотний капітал. Але, позитивним явищем для даного підприємства є те, що протягом досліджуваного періоду сума нестачі власного оборотного капіталу постійно зменшується. Оцінку фінансової стійкості підприємства доцільно здійснювати, також, на підставі комплексу показників, розрахункові значення яких для ТОВ «АНТ ЛТД» наведені в таблиці 2.5.

Коефіцієнт автономії є однією з найважливіших характеристик фінансової стійкості підприємства, його незалежність від позикового капіталу і дорівнює частці джерел коштів в загальному підсумку балансу. Чим вище значення даного коефіцієнта, тим фінансово стійкіше, стабільніше і більш незалежний від зовнішніх кредиторів підприємство.

На практиці встановлено, що загальна сума заборгованості не повинна перевищувати суму громадських джерел фінансування, тобто джерела фінансування повинні бути хоча б наполовину сформовані за рахунок

власних коштів, у тому числі мінімально-граничне значення коефіцієнта автономії оцінюється нарівні 0,5 пункта.

Таблиця 2.4

**Визначення типу фінансової стійкості ТОВ «АНТ ЛТД»
протягом 2021-2023 років**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, «+, -»	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1. Власний та прирівняний до нього капітал	2648,00	2724,00	3806,00	76,00	1082,00
2. Необоротні активи	5134,00	4902,00	4681,00	-232,00	-221,00
3. Власний оборотний капітал	-2486,00	-2178,00	-875,00	308,00	1303,00
4. Довгострокові зобов'язання	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Наявність власних та довгострокових джерел формування запасів	-2486,00	-2178,00	-875,00	308,00	1303,00
6. Короткострокові кредити	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Загальна величина основних джерел формування запасів	-2486,00	-2178,00	-875,00	308,00	1303,00
8. Величина запасів	95,00	177,00	178,00	82,00	1,00
9. Надлишок (+) або нестача (-) власних джерел формування запасів	-2581,00	-2355,00	-1053,00	226,00	1302,00
10. Надлишок (+) або нестача (-) власних та довгострокових джерел формування запасів	-2581,00	-2355,00	-1053,00	226,00	1302,00
11. Надлишок (+) або нестача (-) загальної величини основних джерел формування запасів	-2581,00	-2355,00	-1053,00	226,00	1302,00
12. Тип фінансової стійкості	Кризова фінансова стійкість	Кризова Фінансова стійкість	Кризова Фінансова стійкість	X	X

З наших розрахунків видно, що протягом 2021-2023 років на ТОВ «АНТ ЛТД» коефіцієнт автономії перевищував своє нормативне значення. Це є свідченням того, що досліджуване підприємство є незалежним від позикових коштів. Так, у 2021 році значення коефіцієнт автономії становило 0,50 пункта. У 2022 році воно зросло на 0,03 пункта або 6,18% порівняно з попереднім роком і склало 0,53 пункта. У 2023 році цей показник склав 0,77 пункта, що на 0,24 пункта більше, ніж у 2022 році. Така тенденція є позитивною для ТОВ «АНТ ЛТД», оскільки вона спрямована на збільшення

величини даного показника, і коефіцієнт автономії перевищує своє нормативне значення протягом усього досліджуваного періоду на даному підприємстві.

Таблиця 2.5

**Оцінка показників фінансової стійкості ТОВ «АНТ ЛТД» протягом
2021-2023 років**

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне, тис. грн.		Відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1. Власний та прирівняний до нього капітал, тис. грн.	2648,00	2724,00	3806,00	76,00	1082,0	2,87	39,72
2. Всього капіталу, тис. грн.	5293,00	5128,00	4967,00	-165,0	-161,0	-3,12	-3,14
3. Необоротні активи, тис. грн.	5134,00	4902,00	4681,00	-232,0	-221,0	-4,52	-4,51
4. Власний оборотний капітал, тис. грн.	-2486,0	-2178,0	-875,00	308,0	1303,0	-12,39	-59,83
5. Перманентний капітал, тис. грн.	2648,00	2724,00	3806,00	76,0	1082,0	2,87	39,72
6. Запаси, тис. грн.	95,00	177,00	178,00	82,00	1,00	86,32	0,56
7. Оборотні активи, тис. грн.	159,00	226,00	286,00	67,00	60,0	42,14	26,55
8. Позиковий капітал, тис. грн.	2645,00	2404,00	1161,00	-241,0	-1243,00	-9,11	-51,71
9. Коефіцієнт автономії	0,50	0,53	0,77	0,03	0,24	6,18	44,25
10. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,94	-0,80	-0,23	0,14	0,57	-14,83	-71,25
11. Коефіцієнт забезпечення запасів власним оборотним капіталом	-26,17	-12,31	-4,92	13,86	7,39	-52,98	-60,05
12. Коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу	1,00	1,13	3,28	0,13	2,15	13,18	189,31
13. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,50	0,53	0,77	0,03	0,24	6,18	44,25
14. Коефіцієнт фінансової залежності	2,00	1,88	1,31	-0,12	-0,57	-5,82	-30,68
15. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним оборотним капіталом	-15,64	-9,64	-3,06	6,00	6,58	-38,36	-68,25

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує яка частина власного оборотного капіталу знаходиться в обігу, тобто в тій формі, яка дозволяє вільно маневрувати цими коштами, а яка капіталізована. Коефіцієнт повинен бути достатньо високим, щоб забезпечити гнучкість у використанні

власних коштів. В залежності від структури капіталу і галузевої належності цей показник може змінюватися (проте нормативом є – 0,4-06 пункта). Нормальною вважається ситуація, коли коефіцієнт маневреності в динаміці незначно збільшується. Різке зростання цього коефіцієнта не може свідчити про нормальній діяльності підприємства, тому що збільшення цього показника можливе або при зростанні власного оборотного капіталу, або при зменшенні власних джерел фінансування. Отже, у 2021 році значення цього показника на ТОВ «АНТ ЛТД» становило -0,94 пункта, що є мінімальним значенням на досліджуваному підприємстві протягом 2021-2023 років. У наступному році на підприємстві відбулося зростання коефіцієнта маневреності власного капіталу порівняно з 2021 роком на 0,14 пункта і він склав -0,80 пункта. У 2023 році значення цього показника становило -0,23 пункта. Такі зміни цього показника спричинені зменшенням суми нестачі власного оборотного капіталу на ТОВ«АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років.

Щодо забезпеченості запасів власним оборотним капіталом, то у 2021 році він становив -26,17 пункта, що на 13,86 пункта менше, ніж у наступному році, коли значення цього показника дещо покращилося і склало -12,31 пункта, У 2023 році значення цього коефіцієнта на ТОВ«АНТ ЛТД» зросло на 7,39 пункта і склало -4,92 пункта. Також зазначимо те, що чим більшим є значення цього показника, тим кращим є ситуація для підприємства.

Коефіцієнт співвідношення власного та позикового капіталів показує співвідношення власного капіталу і залучених коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку фінансової стійкості. Він має досить просту інтерпретацію: показує скільки одиниць власних коштів припадає на кожен одиницю залучених. Зростання показника в динаміці свідчить про зменшення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів, тобто про покращення фінансової стійкості та навпаки. Оптимальне значення даного коефіцієнта – 1. У 2021 році коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу на досліджуваному підприємстві склав 1,00 пункта. У 2022 році дане співвідношення становило 1,13 пункта, що на 0,13 більше, ніж

у попередньому році. У 2023 році коефіцієнт співвідношення власного і позикового капіталу на ТОВ «АНТ ЛТД» зріс до 3,28 пункта.

Коефіцієнт фінансової стійкості показує співвідношення власних і залучених коштів, вкладених в поточну господарську діяльність підприємства. У 2021 році значення цього показника на ТОВ «АНТ ЛТД» становило 0,50 пункта при його оптимальному значенні 0,85-0,9. У 2022 році коефіцієнт фінансової стійкості склав 0,53 пункта, що на 0,03 пункта більше, ніж у попередньому році. У 2023 році значення цього показника продовжувало зростати і, таким чином, коефіцієнт фінансової стійкості склав 0,77 пункта, що на 0,24 пункта більше, ніж у 2021 році.

Коефіцієнт фінансової залежності є зворотним коефіцієнту автономії. Зростання цього коефіцієнта в динаміці означає збільшення частки позикових коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення наближається до 1, то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, якщо перевищує – навпаки. Даний коефіцієнт у 2023 році на ТОВ «АНТ ЛТД» становить 1,31 пункта, що на 0,57 пункта, менше, ніж у 2022 році, коли коефіцієнт фінансової залежності складав 1,88 пункта. У 2021 році значення цього показника дорівнювало 2,00 пунктам.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власним оборотним капіталом на досліджуваному підприємстві у 2021 році складав -15,64 пункта, У 2022 році його значення досягло рівня у -9,64 пункта, а це на 6 пунктів більше, ніж у попередньому році. У звітному році даний коефіцієнт на ТОВ «АНТ ЛТД» становив -3,06 пункта.

Отже, розрахувавши та проаналізувавши всі коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років, можна стверджувати, що досліджуване підприємство фінансує свою діяльність за рахунок власних джерел і є незалежним від позикових коштів, а дані коефіцієнти мають тенденцію до зростання, що є позитивним явищем на досліджуваному підприємстві.

2.3. Аналіз ділової активності та рентабельності підприємства ТОВ «АНТ ЛТД»

Аналіз ділової активності підприємств, разом з оцінкою фінансового стану та результатів діяльності, є важливою складовою фінансового аналізу.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації (іміджу), ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів (капіталу) і стабільності економічного зростання.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, які в узагальненому виді являють собою відношення виторгу від реалізації продукції до середньої за період величині коштів або їхніх джерел. В окремих випадках показники оборотності можуть бути розраховані за станом на початок і кінець періоду оцінки.

Важливість показників оборотності пояснюється тим, що характеристики обороту переважно визначають рівень прибутковості підприємства.

У табл. 2.6, показані розрахункові значення та динаміка коефіцієнтів ділової активності ТОВ «АНТ ЛТД» протягом досліджуваного періоду.

З таблиці 2.6, ми бачимо такі зміни показників ділової активності на підприємстві ТОВ «АНТ ЛТД»:

1. Оборотно́ість майна у 2021 році становила 0,21 оборота. У 2022 році значення цього показника зменшилося на 0,07 оборота та склало 0,14 оборота. У звітному році, порівняно з попереднім, даний коефіцієнт зріс на 0,05 оборта та стало рівним 0,19 оборотам, але хочеться зазначити, що протягом всього досліджуваного періоду спостерігається досить низьке

значення коефіцієнта оборотності майна на ТОВ «АНТ ЛТД». У свою чергу, тривалість обороту майна даного підприємства у 2021 році становила 1728,73 дня. В наступному році значення цього показника збільшилося на 799,52 дня і склало 2528,25 дня, така зміна є негативною для досліджуваного підприємства, оскільки уповільнюється отримання прибутку. У 2023 році тривалість обороту знизилась до 1943,42 дня, що на 584,83 менше, ніж у 2022 році.

Таблиця 2.6

**Оцінка показників ділової активності ТОВ «АНТ ЛТД»
протягом 2021-2023 років**

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	Абсолютне, «+; -»		Відносне, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	788,00	742,00	935,00	-46,00	193,00	-5,84	26,01
2. Середня вартість активів, тис. грн.	3784,00	5211,00	5047,50	1427,00	-163,50	37,71	-3,14
3. Собівартість реалізації	553,00	730,00	919,00	177,00	189,00	32,01	25,89
4. Середня вартість запасів, тис. грн.	69,00	136,00	177,50	67,00	41,50	97,10	30,51
5. Середня вартість дебіторської заборгованості	40,00	34,50	68,00	-5,50	33,50	-13,75	97,10
6. Середня вартість кредиторської заборгованості, тис. грн.	1243,00	2796,00	1771,50	1553,00	-1024,50	124,94	-36,64
7. Середня вартість оборотних активів, тис. грн..	139,00	191,00	254,50	52,00	63,50	37,41	33,25
8. Середня вартість власного капіталу, тис. грн..	2275,00	2307,00	3265,00	32,00	958,00	1,41	41,53
9. Оборотність активів, обороти	0,21	0,14	0,19	-0,07	0,05	-31,62	30,09
10. Тривалість обороту активів, дні	1728,73	2528,25	1943,42	799,52	-584,83	46,25	-23,13
11. Оборотність власного капіталу, обороти	0,35	0,32	0,29	-0,03	-0,03	-7,14	-10,96
12. Тривалість обороту власного капіталу, дні	1039,34	1119,30	1257,11	79,96	137,81	7,69	12,31
13. Оборотність запасів, обороти	8,01	5,37	5,18	-2,65	-0,19	-33,03	-3,54

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
14. Тривалість обороту запасів, дні	44,92	67,07	69,53	22,15	2,46	49,31	3,67
15. Оборотність дебіторської заборгованості, обороти	19,70	21,51	13,75	1,81	-7,76	9,17	-36,07
16. Період погашення дебіторської заборгованості, дні	18,27	16,74	26,18	-1,54	9,44	-8,40	56,42
17. Оборотність кредиторської заборгованості, обороти	0,63	0,27	0,53	-0,36	0,26	-58,14	98,89
18. Період погашення кредиторської заборгованості, дні	567,87	1356,55	682,07	788,68	-674,47	138,88	-49,72
19. Період операційного циклу	63,19	83,81	95,71	20,61	11,91	32,62	14,21

2. У 2021 році оборотність власного капіталу ТОВ «АНТ ЛТД» становила 0,35 оборота, а у 2022 році значення цього показника зменшилося до 0,32 оборота, що на 0,03 оборота менше порівняно з попереднім роком. У 2023 році даний коефіцієнт знову зменшився на 0,03 оборота та склав 0,29 оборота. Щодо тривалості обороту власного капіталу ТОВ «АНТ ЛТД», то він зменшувався протягом всього досліджуваного періоду. Так, у 2021 році цей показник становив 1039,34 дня, у 2022 році – 1119,30 дня, у 2023 році – 1257,11 дня. Як бачимо пара цих показників ділової активності ТОВ «АНТ ЛТД» зберігала негативну тенденцію у діяльності підприємства протягом всього досліджуваного періоду.

3. Оборотність та тривалість обороту запасів на ТОВ «АНТ ЛТД», протягом 2021-2023 років, також дістають негативної оцінки. Оскільки перший показник зменшується, а другий – збільшується. Так, оборотність запасів зменшується з 8,01 оборота в 2021 році, до 5,18 оборота у 2023 році, а тривалість обороту збільшується з 44,92 днів у 2021 році, до 69,53 – у звітному році.

4. У 2022 році значення показника оборотності кредиторської заборгованості зменшилося на 0,36 оборота порівняно з 2021, а у 2023 році збільшилося на 0,26 обороти порівняно з 2022. Це свідчить про те, що швидкість сплати заборгованості підприємства зростає у звітному році. Також доказом цього є період погашення кредиторської заборгованості на

ТОВ «АНТ ЛТД», який зменшується на кінець досліджуваного періоду, порівняно з попереднім роком, на 674,47 дня і становить 682,07 дня.

5. Оборотність дебіторської заборгованості також зменшується на ТОВ «АНТ ЛТД» на кінець досліджуваного періоду. Так, у 2021 році значення цього показника складало 19,70 оборота, що на 2,53 оборота менше, ніж у наступному році. У 2023 році оборотність дебіторської заборгованості зменшилося до 13,75 оборота. У свою чергу, період погашення дебіторської заборгованості збільшився до 26,18 дня на кінець досліджуваного періоду, а це на 9,44 дня більше, ніж у попередньому році. Такі зміни, цієї пари показників свідчать про те, що зменшується швидкість сплати заборгованості підприємству та збільшується продаж в кредит своєї готової продукції.

6. На ТОВ «АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років спостерігається збільшення періоду операційного циклу. Отже, кошти, які вкладені досліджуваним підприємством у свою фінансово-господарську діяльність, повільніше обертаються, за рахунок чого пізніше приносять прибутки. У 2021 році даний коефіцієнт становив 63,19 дня, у наступному він році збільшився на 20,61 дня. У 2023 році показник досяг свого максимального значення за весь досліджуваний період – 95,71 дня. Тобто, на 2023 рік, придбавши сировину і матеріали підприємство ТОВ «АНТ ЛТД», лишень через 95,71 дня отримає грошові кошти від реалізації продукції, яка була виготовлена з цієї сировини та матеріалів.

Провівши оцінку коефіцієнтів ділової активності ТОВ «АНТ ЛТД» можна зробити висновок, про погіршення використання капіталу, мобільних засобів, матеріальних оборотних коштів, готової продукції, дебіторської та кредиторської заборгованостей у 2021-2023 роках, а динаміка майже всіх розрахункових значень показників ділової активності на досліджуваному підприємстві заслуговує негативної оцінки.

На короткострокову й довгострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглядаємо такий аспект діяльності підприємства

як рентабельність. Це і якісний і кількісний показник ефективності діяльності різних підприємств.

Показники рентабельності розраховуються на основі Балансу ф.1 та Звіту про фінансові результати підприємства ф.2. В основу розрахунку показників рентабельності можуть бути покладені різні величини прибутку підприємства: валовий прибуток, операційний прибуток, прибуток до виплати процентів і податку на прибуток, прибуток до виплати податку на прибуток, чистий прибуток. Найчастіше для розрахунку коефіцієнтів рентабельності використовується чистий прибуток або прибуток до виплати процентів і податку на прибуток.

Для досліджуваного підприємства, ми розрахуємо такі показники рентабельності (див. табл. 2.7):

Таблиця 2.7

**Оцінка показників рентабельності ТОВ «АНТ ЛТД»
протягом 2021-2023 років**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
1. Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	945,00	891,00	1122,00	-54,00	231,00
2. Середня вартість активів, тис. грн.	3784,00	5211,00	5047,50	1427,00	-163,50
3. Середня вартість власного капіталу, тис. грн.	2275,00	2307,00	3265,00	32,00	958,00
4. Середня вартість виробничих фондів, тис. грн.	3711,50	5154,00	4969,00	1442,50	-185,00
5. Чистий прибуток, тис. грн.	196,00	-466,00	-163,00	-662,00	303,00
6. Рентабельність активів за чистим прибутком, %	5,18	-8,94	-3,23	-14,12	5,71
7. Рентабельність власного капіталу за чистим прибутком, %	8,62	-20,20	-4,99	-28,81	15,21
8. Рентабельність виробничих фондів за чистим прибутком, %	5,28	-9,04	-3,28	-14,32	5,76
9. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком, %	20,74	-52,30	-14,53	-73,04	37,77

1. Рентабельність активів (майна, капіталу) – відношення чистого прибутку до середньої вартості активів

2. Рентабельність виробничих фондів – відношення чистого прибутку до середньої виробничих фондів

3. Рентабельність власного капіталу – відношення чистого прибутку до середньої вартості власного капіталу

4. Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком – відношення чистого прибутку до середньої вартості активів

Як видно з таблиці 2.7, на досліджуваному підприємстві у 2022 і 2023 роках показники прибутковості змінюються показниками збитковості через те, що ТОВ «АНТ ЛТД» було збитковим у цей період. Так розмір збитку на досліджуваному підприємстві становив 466 тис. грн. та 163 тис. грн. відповідно.

Рентабельність активів на досліджуваному підприємстві у 2021 році складала 5,18%, а це на 14,12% більше, ніж у наступному році, коли значення даного показника становило -8,94%. У 2023 році рентабельність активів складала -3,23%, що на 5,71% більше, ніж у 2022 році.

Рентабельність власного капіталу на ТОВ «АНТ ЛТД» у 2021 році становила 8,62%, що на 28,81% більше ніж у 2022 році, коли значення цього показника на досліджуваному підприємстві становило -20,20%. У 2023 році він збільшився на 15,21%, порівняно з 2022 роком, та склав -4,99%.

Також спостерігається збільшення рентабельності виробничих фондів досліджуваного підприємства на кінець звітного року. Так, у 2022 році значення даного показника становило -9,04%, а це на 5,76% менше, ніж у 2023 році, коли значення рентабельності виробничих фондів становила -3,28%. Рентабельність реалізації за чистим прибутком на ТОВ «АНТ ЛТД» у 2021 році становила 20,74%, у 2022 році вона складала -52,30%, а у звітному році значення цього показника збільшилося на 37,77% порівняно з попереднім роком і склало -14,53%.

Провівши оцінку рентабельності ми бачимо, що у 2021 році всі показники рентабельності на ТОВ «АНТ ЛТД» досить високі, оскільки підприємство отримало значний прибуток, що перевищував вартість майна і капіталу. У наступні роки у зв'язку із тим, що підприємство було збитковим, рентабельність знизилась.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ВИВЕДЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА З КРИЗОВОГО СТАНУ

3.1. Прогнозування ймовірності настання банкрутства підприємства ТОВ «АНТ ЛТД»

В Україні з розвитком ринкових відносин та збільшенням кількості підприємств виникла потреба аналізу фінансового стану, оцінки платоспроможності та прогнозування можливого банкрутства підприємств. Це зумовлено тим, що у даний період досить велика кількість підприємств знаходяться в скрутному фінансовому становищі. Взаємні неплатежі між господарськими суб'єктами, високі податкові і банківські ставки призводять до того, що підприємства стають неплатоспроможними. Крім того, фінансові шахраї для приховування своїх злочинів часто використовують імітацію банкрутства (фіктивне банкрутство). Тому для об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення факту їх фінансової неспроможності, а також попередження злочинів, пов'язаних з фіктивним банкрутством, необхідна система науково обґрунтованих моделей. Такий аналіз необхідний і для інвесторів, які планують вкласти кошти у підприємство, для акціонерів, банків під час видачі кредитів. Використання науково обґрунтованих моделей прогнозування фінансової неспроможності та банкрутства необхідне для ведення раціонального антикризового управління підприємством, допомагає розробити заходи, необхідні для підтримання його успішного функціонування.

Перші дослідження, спрямовані на передбачення банкрутства, з'явилися в кінці 30-их років XX століття в розвинутих західних країнах. Нині існує кілька систем аналізу, моделей, для оцінки фінансового стану підприємств, прогнозування ймовірності їхньої неплатоспроможності та банкрутства. Кожна з них враховує специфіку і особливості економічної системи тієї країни, в якій вони були створені.

Ми проведемо оцінку ймовірності настання банкрутства ТОВ «АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років за такими моделями:

1. Двох факторна модель Альтмана на основі коефіцієнтів автономії та покриття.

2. П'ятифакторна модель Альтмана на основі ринкової вартості власного капіталу.

3. П'ятифакторна модель Альтмана на основі балансової вартості власного капіталу.

Найпростішою з них є двух факторна модель, яка має такий вигляд:

$$Z = -0,387 - 1,0736 \times K_{\text{пок}} + 0,0579 \times K_{\text{авт}} \quad (3.1)$$

Основоположником цього методу є відомий американський економіст Едвард Альтман, який в 60-70-х роках розбив і запропонував кілька тестових моделей для визначення ймовірності банкрутства.

Відповідно до двух факторної моделі Альтмана на основі коефіцієнтів автономії та покриття, якщо розрахункова величина $Z > 0$, ймовірність банкрутства буде більша 50%, якщо $Z < 0$, вона становитиме менше 50% і в разі, коли $Z = 0$, ймовірність банкрутства дорівнюватиме 50%.

Таблиця 3.1

**Прогнозування ймовірності настання банкрутства ТОВ «АНТ ЛТД» за
двох факторною моделлю Альтмана на основі коефіцієнтів автономії та
покриття протягом 2021-2023 років**

№ п/п	показники	2021	2022	2023	Відхилення			
					абсолютне, "+; -"		відносне, %	
					2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	Оборотні активи	156	225	284	69,00	59,00	44,23	26,22
2	Поточні зобов'язання	2645	2404	1161	-241,00	-1243,00	-9,11	-51,71
3	Власний капітал	2648	2724	3806	76,00	1082,00	2,87	39,72
4	Підсумок балансу	5293	5128	4967	-165,00	-161,00	-3,12	-3,14
5	Коефіцієнт автономії	0,50	0,53	0,77	0,03	0,24	6,18	44,25
6	Коефіцієнт покриття	0,06	0,09	0,24	0,03	0,15	58,69	161,36
7	Z	-0,42	-0,46	-0,61	-0,04	-0,15	8,38	32,47

За даною моделлю оцінки ймовірності настання банкрутства ми спостерігаємо, що на ТОВ «АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років ця

ймовірність не перевищує 50%. Також позитивним явищем для досліджуваного підприємства є те, що ймовірність настання банкрутства зменшується на кінець 2023 року. Так, у 2022 році вона зменшилася на 8,38% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – на 32,47% порівняно з попереднім роком.

Далі проведемо оцінку настання банкрутства за наступною моделлю – п'ятифакторною моделлю Альтмана на основі ринкової вартості власного капіталу. Вона має вигляд:

$$Z = 3,3K_1 + 1,0K_2 + 0,6K_3 + 1,4K_4 + 1,2K_5 \quad (3.2)$$

де K_1 – рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності;

K_2 – коефіцієнт оборотності активів;

K_3 – відношення середньої вартості власного та позикового капіталів;

K_4 – відношення реінвестованого прибутку до середньої вартості активів;

K_5 – відношення середніх вартостей власного оборотного капіталу та активів.

Відповідно до цієї та наступної моделі ймовірності настання банкрутства узагальнюючий показник може приймати значення в межах (-14;22), при цьому підприємства, для котрих $Z \geq 2,9$ потрапляють в число фінансово стійких, підприємства, для яких $Z < 1,81$ є безумовно нестабільними, а інтервал від 1,81 до 2,9 складає зону невизначеності.

Як бачимо з таблиці 3.2, на підприємстві ТОВ «АНТ ЛТД» у 2021 та 2023 роках Z знаходилось, саме у зоні не визначеності, або середньої можливості банкрутства, коли воно було рівне 2,12 і 1,95 пункта відповідно. Про те у 2022 році, порівняно з попереднім роком, цей показник зменшився на 1,29 пункта, і став рівним 0,84 пункта, що надало ТОВ «АНТ ЛТД» характеристику фінансово нестійкого підприємства.

Таблиця 3.2

**Прогнозування імовірності настання банкрутства ТОВ «АНТ ЛТД» за
п'ятифакторною моделлю Альтмана на основі ринкової вартості
власного капіталу протягом 2021-2023 років**

№ п/п	Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
					абсолютне, "+" ; "-"		відносне, %	
					2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Прибуток до оподаткування	196,00	-466	-163	-662,00	303,00	-337,76	-65,02
2	Середня вартість активів	3784,0	5211,00	5047,50	1427,00	-163,50	37,71	-3,14
3	Чистий дохід від реалізації продукції	788,0	742,0	935	-46,00	193,00	-5,84	26,01
4	Середня вартість власного капіталу	2275,0	2307,00	3265,00	32,00	958,00	1,41	41,53
5	Середня вартість позичкового капіталів	1349,0	2904,00	1782,50	1555,00	1121,50	115,27	-38,62
6	Реінвестований прибуток	196,00	-466	-163	-662,00	303,00	-337,76	-65,02
7	Середня вартість власного оборотного капіталу	2079,0	2773,00	3428,00	694,00	655,00	33,38	23,62
8	K1	0,05	-0,09	-0,03	-0,14	0,06	-272,65	-63,89
9	K2	0,21	0,14	0,19	-0,07	0,04	-31,62	30,09
10	K3	1,69	0,79	1,83	-0,89	1,04	-52,89	130,57
11	K4	0,05	-0,09	-0,03	-0,14	0,06	-272,65	-63,89
12	K5	0,55	0,53	0,68	-0,02	0,15	-3,14	27,62
13	Z	2,12	0,84	1,95	-1,29	1,11	-60,56	132,58

Наступною розглянемо п'ятифакторну модель Альтмана на основі балансової вартості власного капіталу, яка розраховується за формулою (див табл. 3.3):

$$Z = 3,107K_1 + 0,995K_2 + 0,42K_3 + 0,847K_4 + 0,717K_5 \quad (3.3)$$

де K_1 – рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності;

K_2 – коефіцієнт оборотності активів;

K_3 – відношення середніх вартостей балансової вартості власного та позикового капіталів;

K_4 – відношення реінвестованого прибутку до середньої вартості

активів;

K_5 – відношення середніх вартостей власного оборотного капіталу та активів.

Провівши оцінку ймовірності настання банкрутства за цією моделлю ми бачимо, що значення z протягом всього досліджуваного періоду на ТОВ «АНТ ЛТД» є менше рівня в 1,81 пункта, що свідчить про високу ймовірність настання банкрутства на досліджуваному підприємстві і відносить його до категорії фінансово-нестабільних підприємств.

Таблиця 3.3

**Прогнозування ймовірності настання банкрутства ТОВ «АНТ ЛТД» за
п'ятифакторною моделлю Альтмана на основі балансової вартості
власного капіталу протягом 2021-2023 років**

№ п/п	Показники	2021	2022	2023	Відхилення			
					абсолютне, "+; -"		відносне, %	
					2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	Прибуток до оподаткування	196,00	-466	-163	-662,00	303,00	-337,76	-65,02
2	Середня вартість активів	3784,0 0	5211,0 0	5047,50	1427,00	-163,50	37,71	-3,14
3	Чистий дохід від реалізації продукції	788,0	742,0	935	-46,00	193,00	-5,84	26,01
4	Середня вартість власного капіталу	2275,0 0	2307,0 0	3265,00	32,00	958,00	1,41	41,53
5	Середня вартість позичкового капіталів	1349,0 0	2904,0 0	1782,50	1555,00	-1121,50	115,27	-38,62
6	Реінвестований прибуток	196,00	-466	-163	-662,00	303,00	-337,76	-65,02
7	Середня вартість власного оборотного капіталу	2079,00	2773,00	3428,00	694,00	655,00	33,38	23,62
8	K1	0,05	-0,09	-0,03	-0,14	0,06	-272,65	-63,89
9	K2	0,21	0,14	0,19	-0,07	0,04	-31,62	30,09
10	K3	1,69	0,79	1,83	-0,89	1,04	-52,89	130,57
11	K4	0,05	-0,09	-0,03	-0,14	0,06	-272,65	-63,89
12	K5	0,55	0,53	0,68	-0,02	0,15	-3,14	27,62
13	Z	1,51	0,50	1,31	-1,01	0,81	-66,96	162,36

Провівши діагностику ймовірності настання банкрутства за різними методами її прогнозування, ми можемо стверджувати, що ТОВ «АНТ ЛТД» є збитковим підприємством з кризовим фінансовим станом і високою ймовірністю настання банкрутства.

3.2. Застосування фінансової стратегії підприємства за матрицею

Франшо та Романс

Стратегія економічної організації – це сукупність її головних цілей та основних засобів досягнення даних цілей. Розробляти стратегічні дії підприємства – це значить визначати загальний напрямок її діяльності. Стратегія – це не просто функція часу, а також функція напрямку. Вона включає в себе сукупність глобальних ідей розвитку підприємства. Відповідальність за розробку стратегії несе керівництво економічної організації. Сучасний темп збільшення обсягу знань настільки великий, що стратегічне планування – єдиний спосіб прогнозування майбутніх можливостей. Воно забезпечує керівними органами країни можливості розробки плану на тривалий період. Стратегічне планування є також основою для прийняття рішень. Знання того, що необхідно досягти в майбутньому допомагає уточнити найбільш доцільні шляхи дій. Тому важливо правильно проаналізувати стратегічне положення фірми та можливі подальші зміни її стану, з метою коригування стратегії [32, с. 75-78].

В фінансовому менеджменті для оцінки фінансової стратегії підприємства використовується матриця фінансової стратегії, вперше запропонована французькими вченими Франшо та Романс. Для освоєння нової продукції Ваше підприємство шукає постачальників сировини, матеріалів, напівфабрикатів. Ритмічна робота вимагає оцінки їхньої надійності, визначення нинішнього стану і прогнозування його «критичного шляху» на найближчі періоди, що дозволить намітити припустимі межі ризику і виявити пороги потенційних можливостей досліджуваних підприємств.

Для побудови матриці фінансової стратегії використовуються такі показники: Перший показник – результат господарської діяльності підприємств (РГД). Цей показник розраховується в такий спосіб. Спочатку з доданої вартості віднімаються усі витрати по оплаті праці і пов'язані з нею платежі, ПДВ. Після цього розраховується бруто результат експлуатації

інвестицій (БРЕІ). Для цього з раніше розрахованої різниці віднімаються всі податки і податкові платежі, крім податку на прибуток. Крім цього розраховується значення величини поточних фінансових потреб (ПФП) за період, що аналізується. ПФП – це різниця між поточними активами і поточними пасивами.

Також необхідно мати значення суми інвестицій у виробництво і суми отриманої від звичайних продажів майна.

Після цього розраховується РГД по наступній формулі (3.5):

$$\begin{array}{l} \text{Результат} \\ \text{Господарської} \\ \text{діяльності} \end{array} = \text{БРЕІ} - \frac{\text{Зміна}}{\text{ПФП}} - \frac{\text{Інвестиції у}}{\text{виробництво}} + \frac{\text{Звичайні}}{\text{продажі}} \frac{\text{майна}}{\text{майна}} \quad (3.5)$$

Цей показник відображає ліквідність підприємства в результаті всього комплексу операцій, щодо звичайної для цього підприємства господарської діяльності. Позитивне значення РГД відкриває перед підприємством можливості масштабного впровадження нової техніки.

Наступний необхідний показник – результат фінансової діяльності (РФД). Його розрахунок проводиться в такій послідовності: 1) визначається зміна позикових засобів підприємства за період; 2) з нього віднімається сума відсотків, податок на прибуток і сплачені дивіденди; 3) додаються суми, отримані від емісії акцій; 4) віднімаються кошти, вкладені в статутні фонди інших підприємств та інші довгострокові фінансові вкладення; 5) додаються отримані відрахування від прибутку заснованих підприємств і доходи від інших довгострокових фінансових вкладень. У цьому показнику відбивається фінансова політика підприємства: при залученні позикових засобів РФД може мати позитивне значення, без залучення – негативне. Різко негативне значення РФД може бути компенсоване тільки вираженням позитивним значенням РФД.

Третім показником є результат фінансово-господарської діяльності підприємства (РФГД). Він являє собою суму результатів його фінансової і господарської діяльності (див. формулу (3.6)).

$$\text{РФГД} = \text{РФД} + \text{РГД} \quad (3.6)$$

Аналіз цих показників необхідний для визначення величини і динаміки грошових засобів підприємства в результаті його фінансової і господарсько-інвестиційної діяльності, на його підставі оцінюється здатність підприємства відповідати по зобов'язанням, виплачувати прибутки (дивіденди), вкладати інвестиції в основні засоби, покривати поточні фінансово-експлуатаційні потреби.

Відобразимо стан вищенаведених підприємств на матриці фінансової стратегії (рис. 3.1). Дана матриця допоможе визначити нинішній стан підприємства і спрогнозувати його «критичний шлях» на найближчі періоди, намітити припустимі границі ризику і виявити пороги можливостей підприємства.

Матриця складається із трьох фрагментів:

- 1) Зона рівноваги (квадрати 1,2,3)
- 2) Зона дефіциту (квадрати 7,8,9)
- 3) Зона успіху (квадрати 4,5,6)

	РФД $\ll 0$	РФД ≈ 0	РФД $\gg 0$
РГД $\gg 0$	1	4 2-7	6
РГД ≈ 0	7	2	5
РГД $\ll 0$	9	8	3

Рис. 3.1. Матриця фінансової стратегії

Матриця фінансової стратегії використовується для: прогнозування критичного шляху підприємства на найближчий час; визначити можливі межі ризику і виявити поріг можливостей підприємства; оцінити стан контрагентів підприємства; оцінка фінансового стану підприємства для можливого майбутнього його придбання; вивчити дії конкурентів для формування випереджувальних дій.

Оскільки, ми не вивчали, основних контрагентів ТОВ «АНТ ЛТД», то ми представимо або будимо сподіватися, що основні контрагенти ТОВ «АНТ ЛТД» знаходяться в квадраті №1. Цей квадрат називається «Батько сімейства». Знаходження підприємства в цьому квадраті означає, що воно генерує достатню кількість ресурсів, їх вистачає на поточне фінансування і інвестування. Щодо негативного значення РФД, то у нашому випадку всі підприємства значно знизили свій залучений капітал. Це означає що підприємства не використовують такий важливий ресурс, як залучені кошти, а значить у них відсутній ефект фінансового важеля (для розвитку використовується лише власний капітал). Тобто, ці підприємства не проявляють уваги до акціонерів, тому-що не зможуть в подальшому забезпечувати значний рівень дивідендних виплат по причині невикористання залучених оборотних засобів.

З квадрату №1 можливий перехід до:

- квадрату №4, якщо підприємство активізує свою фінансову політику та буде здійснювати фінансову діяльність, що дасть йому додатковий поштовх для розвитку;
- квадрату №2, якщо ми будемо здійснювати інвестиційний ривок, тобто вкладати в розвиток підприємства як максимальну кількість залучених коштів, так тимчасово вільні від господарської діяльності. Це понизить РГД, але зросте РФД;
- квадрату №7, якщо понизяться темпи росту обороту, тобто будуть невикористані додаткові можливості для розвитку, що одночасно зі скачками ринку та моральним старінням продукції та обладнання призведе до падіння виручки від реалізації, якої не буде вистачати навіть для фінансування поточної діяльності.

Тепер розглянемо квадрат №7, в якому згідно раніше проведених досліджень знаходиться ТОВ «АНТ ЛТД». Цей квадрат має назву «Епізодичний дефіцит». Тут підприємство фінансує свою діяльність за

рахунок оборотів, не залучаючи залучені кошти. Фінансова діяльність заключається в виплаті податків та дивідендній політиці.

З квадрату №7 можливий перехід до:

- квадрату №1, якщо економічна рентабельність буде зростати швидше обороту і при цьому з'являться тимчасово вільні грошові кошти;
- квадрату №2, якщо для здійснення розвитку будуть залучені значні об'єми капіталу;
- квадрату №8, якщо при падінні виручки від реалізації підприємство буде намагатись виправити свій стан за рахунок кредитів. Якщо ситуацію не вдасться виправити навіть цим – підприємство скотиться в квадрат №9.

Розглянувши відповідні альтернативи вибор фінансової стратегії ТОВ «АНТ ЛТД», ми бачимо що для підприємства є недопустимими зниження як виручки від реалізації, так і прибутків. Виникає потреба зберегти та поліпшити динаміку цих показників. Найбільш правильно це можна здійснити за допомогою механізмів управління грошовими потоками.

Управління грошовими потоками важливо для підприємства з точки зору необхідності:

- управління оборотним капіталом (оцінки короткострокової потреби в готівкових коштах і управлінні запасами);
- планування часових параметрів капітальних витрат;
- управління капітальними потребами (фінансування їх за рахунок власних коштів або кредитів банків);
- управління затратами і їх оптимізація з точки зору більш раціонального розподілу ресурсів підприємства в процесі виробництва;
- управління економічним ростом.

Оптимізація грошових потоків є процес вибору найкращих форм їх організації на підприємстві з урахуванням умов і особливостей здійснення його господарської діяльності. Основними цілями оптимізації є забезпечення:

збалансованості обсягів грошових потоків; синхронності формування грошових потоків; росту чистого грошового потоку підприємства.

Основу оптимізації грошових потоків підприємства складає забезпечення збалансованості обсягів позитивного і негативного їх видів.

Розрізняють оптимізацію грошових потоків підприємства в короткостроковому і довгостроковому періоді, які досягаються здійсненням різної системи заходів.

Оптимізація грошових потоків підприємства в короткостроковому періоді може бути досягнута шляхом використання системи «прискорення-уповільнення» платіжного обороту. Прискорення надходження грошових коштів у короткостроковому періоді може бути досягнуто за допомогою таких заходів: збільшення розміру цінових скидок покупцям при готівкових розрахунках; забезпечення часткової або повної передоплати за продукцію, що користується високим попитом; скорочення строків надання товарного (комерційного) кредиту покупцям; прискорення інкасації простроченої дебіторської заборгованості; використання сучасних форм рефінансування дебіторської заборгованості – векселів, факторингу, форфейтинга.

Уповільнення виплат грошових коштів у короткостроковому періоді може бути досягнуто за допомогою таких заходів: збільшення за згодою постачальників строків надання підприємству товарних кредитів; заміни придбання довгострокових активів на їх оренду; реструктуризація отриманих фінансових кредитів шляхом переводу короткострокових кредитів у довгострокові.

Для ТОВ «АНТ ЛТД» дані заходи можна назвати першочерговими, оскільки прискорення надходжень та уповільнення витрат дозволить вивільнити значну частину грошових коштів, а сформована фінансова стратегія вкаже на найбільш потрібні та вигідні шляхи вкладення таких додаткових ресурсів. Особливо актуальними ці ресурси будуть в умовах кризи підприємства, оскільки, як ми вже зазначали раніше, загроза неплатоспроможності підприємства дуже висока.

Оптимізація руху грошових коштів у короткостроковому періоді за допомогою системи «прискорення-уповільнення» платіжного обороту може створити певні проблеми у довгостроковому періоді. Для вирішення цієї проблеми необхідно розробити заходи щодо збалансованості грошового потоку у довгостроковому періоді.

Зростання обсягу позитивного грошового потоку у довгостроковому періоді може бути досягнуто за рахунок таких заходів: залучення стратегічних інвесторів з метою збільшення обсягу власного капіталу; додаткової емісії цінних паперів; продажу частини фінансових інструментів інвестування; продажу (або здачі в оренду) основних засобів, що не використовуються. Зниження обсягу негативного грошового потоку у довгостроковому періоді може бути досягнуто за рахунок таких заходів: скорочення обсягу і складу реальних інвестиційних програм; відмови від фінансового інвестування; зниження суми постійних витрат підприємства.

Методи оптимізації надлишкового грошового потоку підприємства пов'язані з забезпечення росту його інвестиційної активності. Для цього можуть бути використані такі заходи: збільшення розширеного відтворення операційних необоротних активів; прискорення періоду розробки реальних інвестиційних проектів і початку їх реалізації; здійснення регіональної диверсифікації операційної діяльності підприємства; активне формування портфелю фінансових інвестицій; дострокове погашення довгострокових фінансових кредитів.

Така система довгострокових заходів для ТОВ «АНТ ЛТД» є частково прийнятною, оскільки спочатку потрібно здійснити низку тактичних антикризових дій, без яких стратегічні дії просто втратять зміст у зв'язку з недостатністю коштів для їх здійснення. Але планувати стратегічні дії потрібно уже сьогодні, поряд із тактичними. Тоді, виконавши правильно тактичну антикризову програму, ТОВ «АНТ ЛТД» не зіткнеться із відсутністю стратегічних орієнтирів розвитку, а буде впевнено виконувати чітку програму перспективного розвитку.

3.3. Шляхи реалізації стратегії антикризового управління на ТОВ «АНТ ЛТД»

Виходячи з проведеного вище аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «АНТ ЛТД» і прогнозу ймовірності настання банкрутства, ми можемо стверджувати, що досліджуване підприємство, знаходиться між другою та третьою стадіями кризи, але ресурси для відновлення нормальної діяльності є. Потрібно лише активізувати зусилля менеджменту підприємства та робітничого персоналу, провести детальний аналіз причин погіршення фінансового стану, проаналізувати навколишнє середовище діяльності та внутрішній стан підприємства.

Стратегія фінансової стабілізації на підприємстві ТОВ «АНТ ЛТД» в умовах кризової ситуації має складатися із трьох частин:

1. Усунення неплатоспроможності;
2. Відновлення фінансової стійкості;
3. Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді.

1. Усунення неплатоспроможності:

Усунення неплатоспроможності може і повинне здійснюватися засобами, не прийнятними з позицій звичайного керування. Антикризове управління допускає будь-які втрати (у тому числі і майбутні), ціною яких можна досягти відновлення платоспроможності підприємства сьогодні.

Настання неплатоспроможності означає перевищення витрати коштів над їхнім надходженням в умовах відсутності резервів покриття, тобто утвориться «кризова яма». У цей момент найчастіше і починаються «проблеми» із кредиторами підприємства. Кредитори, намагаються повернути свої кошти шляхом арештів майна. Усі кошти, що надходять на рахунок підприємства автоматично блокуються і списуються на користь кредиторів, діяльність підприємства заморожується, а штрафи і пені продовжують нараховуватися.

Сутність даного етапу стабілізаційної програми буде в маневрі грошовими потоками для заповнення розриву між їхньою витратою і

надходженням. Маневр здійснюється як вже отриманими і матеріалізованими в активах підприємства коштами, так і тими, що можуть бути отримані, якщо підприємство переживе кризу.

Заповнення «кризової ями» може бути здійснено і збільшенням надходження коштів (максимізацією), і зменшенням поточної потреби в оборотних коштах (економією).

Розглянемо заходи стабілізаційної програми, що забезпечують вирішення цієї задачі.

Збільшення коштів засноване на перекладі активів підприємства в грошову форму. Це вимагає рішучих дій, які нерідко шокують звичайного керівника підприємства, тому що пов'язані зі значними втратами. Методи визначення прийняттого рівня втрат (дисконту) у даній роботі не розглядаються, однак відзначимо, що втрати неминучі.

Продаж короткострокових фінансових вкладень – найбільш простий крок, що сам собою напрошується, для мобілізації коштів. Як правило, на кризових підприємствах він уже зроблений. Ще одне зауваження. В умовах фактичної стагнації фондового ринку розраховувати на дисконт при продажі цінних паперів безглуздо – вони продаються лише за тією ціною, по якій їх готові купити.

Продаж дебіторської заборгованості – також очевидна дія і починається в даний час багатьма підприємствами. Специфіка цієї міри в рамках стабілізаційної програми в тім, що дисконти тут можуть бути набагато більші, ніж здається керівництву кризового підприємства. У деяких випадках розрахунковий дисконт може сягати трохи менш 100%, що, як і у випадку з короткостроковими фінансовими вкладеннями, означає продаж по будь-якій запропонованій ціні.

Продаж запасів готової продукції – більш складний крок, тому що, по-перше, припускає продаж зі збитками, а по-друге, веде до ускладнень з податковими органами. Однак, як уже відзначалося, суть стабілізаційної програми лежить в маневрі коштами. Збитки в даному випадку являють

собою жертвування частиною отриманих у минулому коштів, а проблеми зі сплатою податків при такій реалізації закриваються зменшенням можливих майбутніх надходжень.

Продаж надлишкових виробничих запасів. Наявність на складі сировини А на місяць є надлишковим запасом, якщо сировини Б залишилося на один тиждень, а грошей для її закупівлі немає. Тому для забезпечення виробництва необхідно реалізувати частину запасів сировини А, навіть за ціною нижче покупної і незважаючи на те, що через якийсь час її доведеться знову закуповувати, ймовірно, по більш високій ціні. Це ще один приклад маневру минулими і майбутніми коштами.

Продаж інвестицій може виступати як зупинка інвестиційних проєктів, що ведуться, із продажем об'єктів незавершеного будівництва і невстановленого устаткування як ліквідація участі в інших підприємствах (продаж часток). Рішення про деінвестування приймається на підставі аналізу термінів і обсягів повернення коштів на вкладений капітал. При цьому стратегічні погляди не грають визначальної ролі – якщо конкретний інвестиційний проєкт почне давати віддачу за межами обрію антикризового керування, він може бути ліквідований. Збереження довгострокових інвестиційних проєктів в умовах кризи – вірний шлях до банкрутства і ліквідації підприємства.

Продаж нерентабельних виробництв і об'єктів невиробничої сфери найбільш складний шлях і вимагає особливого підходу. Частина нерентабельних виробничих об'єктів як правило, входить в основний технологічний ланцюжок підприємства і несуть на собі значну частку постійних його затрат. При цьому в стабілізаційній програмі неможливо коректно визначити, які з них має сенс зберегти, а які в будь-якому випадку варто ліквідувати – це вимагає детального аналізу, здійсненого тільки в рамках реструктуризації.

Для того, щоб мінімізувати ризик від подібного кроку, необхідне ранжування виробництв по ступеню залежності від них технологічного

циклу підприємства та по кількості постійних затрат, що несе на собі той чи інший продукт. Ранжування по причині стислості строку здійснюється переважно експертним методом, з урахуванням наступних правил:

У першу чергу продажу підлягають об'єкти невиробничої сфери і допоміжні виробництва, що використовують універсальне технологічне устаткування (наприклад, ремонтно-механічні і будівельно-ремонтні цехи). Їхні функції передаються зовнішнім підрядчикам.

В другу чергу ліквідуються допоміжні виробництва з унікальним устаткуванням (цехи підготовки виробництва, окремі ремонтні підрозділи). Відсутність цих виробництв у майбутньому може бути компенсовано як за рахунок покупки відповідних послуг, так і їхнього відтворення в економічно виправданих масштабах при необхідності.

У третю чергу позбавляються нерентабельних об'єктів основного виробництва, що знаходяться на самому початку технологічного циклу. Їхні функції також передаються зовнішнім постачальникам. У деяких випадках об'єкти другої і третьої черг доцільно поміняти місцями.

У четверту (останню) чергу відмовляються від нерентабельних виробництв, що знаходяться на кінцевій стадії технологічного циклу. Причому така міра скоріше прийнятна для підприємств, що володіють не однією, а декількома технологічними ланцюжками, а також для підприємств, напівфабрикати яких мають самостійну комерційну цінність. Особливо якщо ці напівфабрикати більш рентабельні, чим кінцевий продукт.

Ліквідація об'єктів основного виробництва в жорстких умовах антикризового управління дуже небажана і припустима тільки як крайній захід. Продаж основних фондів швидше за все доведеться робити за ціною нижче їхньої балансової вартості, а це означає проблеми з оподаткуванням у майбутньому.

2. Відновлення фінансової стійкості:

Сутність – максимально швидке і радикальне зниження неефективних витрат. Хоча неплатоспроможність підприємства може бути усунута в плинні

короткого періоду за рахунок здійснення продажу «непотрібних» активів, причини, що генерують неплатоспроможність, можуть залишатися незмінними, якщо не буде відновлена до безпечного рівня фінансова стійкість підприємства. Це дозволить усунути загрозу банкрутства не лише в короткостроковому, але й у більш тривалому проміжку часу.

Зупинка нерентабельних виробництв – перший крок, який необхідно зробити. Якщо збиткове виробництво недоцільне чи його неможливо продати, то його потрібно зупинити, щоб негайно виключити подальші збитки. Виключення складають об'єкти, зупинка яких приведе до зупинки всього підприємства. Критерії ранжування виробництв тут ті ж, що й при їхній ліквідації.

На даному етапі, як правило, можна допустити дві найбільш розповсюджені помилки. Перша в тому, що виробництво продовжують експлуатувати, тому що його продукція знаходить збут, хоча і за ціною нижче фактичної собівартості. Це досить розповсюджена картина на підприємствах, де є можливість перекручування калькуляції собівартості окремих продуктів (коли в собівартість входять лише змінні витрати на виробництво).

Друга помилка в тому, що виробництво продовжують експлуатувати, тому що немає коштів на його консервацію. Консервація – міра, природна для нормальних умов господарювання, але неприйнятна для кризових, оскільки є ще одним вираженням турботи про майбутнє. Якщо виробництво необхідно зупинити, але немає можливості провести консервацію, то воно повинно бути зупинене без неї (виключення складають лише ті ситуації, коли дана акція може викликати аварію). При цьому прихід у непридатність майна чи устаткування, витрати на його ремонт надалі являють собою ще один приклад маневру відповідно минулими і майбутніми коштами. Причому відновлювати устаткування прийдеться, тільки якщо повторний пуск виробництва буде стратегічно й економічно виправданий.

Виведення зі складу підприємства витратних об'єктів є ще одним способом зняти непродуктивні витрати на об'єкти, що поки не вдалося продати.

Удосконалювання організації праці й оптимізація чисельності працівників, зайнятих на підприємстві. У докризовій ситуації на більшості підприємств спостерігається надлишкова чисельність персоналу, і в період кризи скорочення персоналу стає гострою необхідністю, а це нелегке завдання. Якщо на основному виробництві працівників можна скорочувати пропорційно обсягу продукції, що випускається, то персонал допоміжних підрозділів і сфери керування менш пластичний (охороняти підприємство, приміром, необхідно незалежно від обсягу продукції, що випускається). Скорочення не може відбуватися одночасно. Потрібна обережність при звільненні персоналу, відмовленні від виплати доплат і надбавок, знятті соціальних пільг (обід, поліклініка і т.п.). Прямолінійні дії в цій сфері нерідко приводять до жалюгідних результатів: персонал, що залишився, не в змозі справитися з різко зростаючим обсягом робіт, падає зацікавленість у якісному виконанні функцій. Відбувається зниження мотивації персоналу і пов'язане з цим погіршення якості праці. Уже не інтереси фірми, а пошук іншої роботи лежать в основі поведінки працівника. Так, до того ж, працівники найчастіше просто починають розкрадати підприємства, у такий спосіб компенсуючи зниження доходів.

Разом з тим економія фонду зарплати при її вмілому проведенні може стати діючим фактором антикризового управління. Багато зовнішніх керуючих користуються зараз тим, що на більшості підприємств існують борги по заробітній платі перед працівниками і виплати її відбуваються не регулярно. Так, у перший же місяць з'являється, що всім робітникам зменшується заробітна плата, але з умовою її регулярної виплати. Така політика допомагає уникати протистояння між трудовим колективом і новим керуючим.

Зменшення поточних фінансових потреб на практиці здійснюється тільки через ті чи інші форми реструктуризації боргових зобов'язань, що залежить від доброї волі кредиторів підприємства. Сама по собі реструктуризація боргів не є специфічним інструментом антикризового управління, тому що може застосовуватися і при відносно благополучному стані підприємства-боржника. Однак кризова ситуація, з одного боку, трохи полегшує реструктуризацію боргів, а з іншого боку – виправдовує такі його форми, що у нормальному стані незадовільні.

Викуп боргових зобов'язань з дисконтом – одна з найбільш бажаних мір. Кризовий стан підприємства-боржника знецінює його борги, тому і виникає можливість викупити їх зі значним дисконтом.

Конвертація боргів у статутний капітал – вкрай складний та небажаний крок. Вона може бути здійснена як шляхом розширення статутного фонду (при відсутності формальних обмежень), так і через поступку власниками підприємства частини своєї частки (пакета акцій). Строго регламентованих методів прийняття такого рішення немає, усе визначається під час переговорів із кредиторами.

Форвардні контракти на постачання продукції підприємства за фіксованою ціною можуть стати ще одним способом реструктуризації боргів. Якщо кредитор зацікавлений у даній продукції, йому можна запропонувати зарахувати борг підприємства перед ним як аванс на довгострокові постачання останньої. При цьому контрактна ціна не повинна бути нижче деякої прогнозованої собівартості продукції.

3. Забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді:

Вище ми розглянули найбільш радикальні міри що можуть бути застосовані під час антикризового управління. Однак, не будемо забувати, що основною метою антикризового управління є «реабілітація» підприємства, тобто повернення підприємства в ряд нормально функціонуючих суб'єктів економіки.

Ми розглянули можливості усунення неплатоспроможності і відновлення фінансової стійкості підприємства шляхом продажу «зайвих» активів підприємства і зменшення витрат. Всі дані методи вважаємо за потрібне використати при виведенні ТОВ «АНТ ЛТД» з кризового стану та забезпеченні фінансової стійкості. Тепер розглянемо міри для забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді, що можливо тільки при збільшенні грошового потоку від основної діяльності підприємства [68].

Основними задачами на даному етапі є:

- підвищення конкурентних переваг продукції;
- збільшення грошового компонента в розрахунках;
- збільшення оборотності активів.

Тут у першу чергу необхідно звернути увагу на маркетинг. Як відомо, маркетинг одне із самих хворих місць наших підприємств і антикризові керуючі повинні вміло проводити маркетингові заходи на підприємстві, інакше, підприємству не вижити. Суть антикризового маркетингу – діяльність, що перетворює потреби покупця в доходи підприємства. Такий аналіз – основа вибору асортименту і комерційно-торгової політики підприємства. Тільки тоді, коли підприємство здатне дати ринку те, що йому необхідно, за прийнятною ціною, у потрібній кількості і потрібної якості, у потрібний час і в потрібному місці, тільки в тому випадку з’являтимуться передумови для фінансової стабілізації компанії.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розгляд найголовніших сторін фінансової кризи підприємства дозволяє визначити її наступним чином: Фінансова криза підприємства являє собою одну з найбільш серйозних форм порушення його фінансової рівноваги, що відображає собою циклічно виникаючі на протязі його життєвого циклу під дією різноманітних факторів протиріччя між фактичним станом фінансового потенціалу підприємства і необхідним об'ємом фінансових потреб, що несе в собі найбільш небезпечні загрози функціонуванню господарюючого суб'єкта.

Таке визначення фінансової кризи вважаємо найбільш точним і повним, а тому надалі будемо користуватись саме таким розумінням цього явища.

Ми також визначили сутність та основні ознаки кризи, зосередивши увагу на її фінансовому аспекті. Як бачимо, криза, особливо фінансова, несе значні загрози для будь-якого підприємства чи фірми. Але не можна забувати про те, що разом із загрозами можна розглядати нові можливості для розвитку, такі, що ніколи не набули б втілення в умовах стабільності.

Отже, давши поняття кризи та її типів ми визначили основні чинники, що можуть призвести до такого небажаного стану. Це дало можливість розглянути антикризове управління більш комплексно та обґрунтовано, визначивши його основні методи та прийоми. Тоді виникла необхідність конкретизувати антикризове управління у його фінансовій складовій, що і привело нас до розгляду фінансової стратегії підприємства. Розглянувши достатні теоретичні засади стратегічного антикризового управління фінансами підприємства, ми прийшли до необхідності виконання практичної частини роботи.

Підприємство ТОВ «АНТ ЛТД» засноване у 1993 році. Знаходиться у м Чернівці на вул. Зелена 5 – А.

Предметом діяльності товариства є: виготовлення макет-оригіналів офсетних форм; дизайн макетування та верстка буклетів, брошур, плакатів, етикеток тощо; тиражування високоякісної поліграфічної продукції;

підготовка робочих кадрів для потреб підприємства; торгівля поліграфічними матеріалами та паперами; календарі; блокноти, записні книжки; візитки, книжки.

Провівши оцінку платоспроможності ТОВ «АНТ ЛТД», ми дізналися здатність цього підприємства розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями, реалізуючи відповідні групи активів на певну дату, а дослідивши його фінансову стійкість, надали характеристику досліджуваному підприємству про ступінь власної фінансової незалежності, щодо володіння своїм майном і його використанням.

Оцінка платоспроможності досліджуваного підприємства показала, що ТОВ «АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років, не має можливості розраховуватися за своїми зобов'язаннями.

Провівши необхідні розрахунки для визначення типу фінансової стійкості на ТОВ «АНТ ЛТД», ми побачили, що досліджуване підприємство має кризову фінансову стійкість. Така ситуація склалася тому, що сума запасів на даному підприємстві значно перевищує його власний оборотний капітал. Але, позитивним явищем для даного підприємства є те, що протягом досліджуваного періоду сума нестачі власного оборотного капіталу постійно зменшується.

Розрахувавши та проаналізувавши всі коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років, можна стверджувати, що досліджуване підприємство фінансує свою діяльність за рахунок власних джерел і є незалежним від позикових коштів, а дані коефіцієнти мають тенденцію до зростання, що є позитивним явищем на досліджуваному підприємстві.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, що залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації (іміджу), ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів (капіталу) і

стабільності економічного зростання.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється, насамперед, у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, які в узагальненому виді являють собою відношення виторгу від реалізації продукції до середньої за період величині коштів або їхніх джерел. В окремих випадках показники оборотності можуть бути розраховані за станом на початок і кінець періоду оцінки.

Провівши оцінку коефіцієнтів ділової активності ТОВ «АНТ ЛТД» можна зробити висновок, про погіршення використання капіталу, мобільних засобів, матеріальних оборотних коштів, готової продукції, дебіторської та кредиторської заборгованостей у 2021-2023 роках, а динаміка майже всіх розрахункових значень показників ділової активності на досліджуваному підприємстві заслуговує негативної оцінки.

На короткострокову й довгострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглядаємо такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Це і якісний і кількісний показник ефективності діяльності різних підприємств.

Провівши оцінку рентабельності ми побачили, що у 2021 році всі показники рентабельності на ТОВ «АНТ ЛТД» досить високі, оскільки підприємство отримало значний прибуток, що перевищував вартість майна і капіталу. У наступні роки у зв'язку із тим, що підприємство було збитковим, рентабельність знизилась.

В Україні з розвитком ринкових відносин та збільшенням кількості підприємств виникла потреба аналізу фінансового стану, оцінки платоспроможності та прогнозування можливого банкрутства підприємств.

Ми провели оцінку ймовірності настання банкрутства ТОВ «АНТ ЛТД» протягом 2021-2023 років за такими моделями:

1. Двох факторна модель Альтмана на основі коефіцієнтів автономії та

покриття.

2. П'ятифакторна модель Альтмана на основі ринкової вартості власного капіталу.

3. П'ятифакторна модель Альтмана на основі балансової вартості власного капіталу.

Провівши діагностику ймовірності настання банкрутства за різними методами її прогнозування, та порівнявши всі розрахункові значення Z , ми можемо стверджувати, що ТОВ «АНТ ЛТД» є збитковим підприємством з кризовим фінансовим станом і високою ймовірністю настання банкрутства.

Таким чином, ми можемо досить аргументовано стверджувати, що фінансова криза підприємства являє собою одну з найбільш серйозних форм порушення його фінансової рівноваги, що відображає собою циклічно виникаючі на протязі його життєвого циклу під дією різноманітних факторів протиріччя між фактичним станом фінансового потенціалу підприємства і необхідним об'ємом фінансових потреб, що несе в собі найбільш небезпечні загрози функціонуванню господарюючого суб'єкта. Причинами кризи на підприємстві можуть бути різноманітні фактори внутрішнього і зовнішнього середовища. Але, незважаючи на різноманітність факторів, які можуть привести підприємство до кризи, в більшості випадків основною причиною цьому є неефективний менеджмент.

Попередження та полегшення наслідків кризи є однією із найголовніших цілей будь-якого підприємства. Стратегія антикризового управління являє собою частину загальної стратегії підприємства, що заключається в розробці системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства і включенні механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід із кризового стану. Особливо важливим цей аспект управління вбачаємо для українських підприємств, що постійно знаходяться в стані невизначеності і ризику. Фінансова стратегія – сформована система довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства і ефективних шляхів її досягнення. Формування фінансової

стратегії в умовах кризи – надзвичайно складне і важливе завдання. Воно потребує значних фінансових та людських затрат, особливо за умови браку часу.

Нами, в свою чергу, запропоновано ряд тактичних та стратегічних заходів щодо оптимізації управління грошовими потоками та гармонізації їх. Це дозволить вивільнити додаткові грошові кошти, покращити структуру балансу та платоспроможність підприємства, а також у більш повному обсязі профінансувати антикризові заходи.

Фінансова підсистема обслуговує інші системи, як кровоносна система організму підприємства. Саме фінансова складова загального потенціалу підприємства відповідальна за спроможність підприємства вкладати кошти у розробку нових товарів (послуг), розвивати нові напрями діяльності, освоювати нові ринки збуту шляхом демпінгу тощо. Для цього підприємству необхідно сформувати стійкі фінансові переваги. На етапі антикризового управління, на нашу думку ТОВ «АНТ ЛТД» слід концентруватись на формуванні таких стійких фінансових переваг, як управління стійкістю і платоспроможністю (тактичні переваги), а також формуванню стратегії управління фінансовою діяльністю. Вважаємо за необхідне покласти саме ці стійкі переваги в основу фінансової стратегії підприємства на наступні декілька років.

Для ТОВ «АНТ ЛТД» основними складовими фінансової стратегії на наступні періоди має бути: покращення структури майна підприємства, виведення з його складу неприбуткових активів (консервація, реалізація або списання «зайвих» активів; перегляд структури запасів та політики управління ними; пошук більш доступних та дешевих ресурсів, що будуть поставлятися на більш вигідних умовах; формування стійких фінансових переваг, що забезпечать можливості для наступного розвитку та зростання; аналіз збутової політики підприємства; розробка нових конкурентоздатних видів продукції; перегляд стану та структури власного капіталу, зокрема використання резервів та іншого додаткового капіталу для фінансування

поточної діяльності; покращення використання залучених коштів, підвищення швидкості їх обертання; оцінка можливості факторингу (перепродажі дебіторської заборгованості); перевірка стану управління на підприємстві.

Стратегія антикризового управління на відміну від стратегії діяльності підприємства в звичайних умовах не може бути орієнтована на розвиток в довгостроковому періоді. Основними завданнями цього виду планування є забезпечення виживання фірми в даний час, недопущення неплатоспроможності та банкрутства. Тому і методи та прийоми, запропоновані для використання можуть значно відрізнятися від звичайних, а часто бути навіть неприйнятними для стратегії нормальної діяльності підприємства. Однак лише такими методами та прийомами можливо перебороти кризові явища, і, втративши частину майбутніх прибутків, зберегти прибутковість підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 06.07.2017 року . Відомості Верховна Рада України. [URL://zakon3.rada.gov.ua](http://zakon3.rada.gov.ua).
2. Законодавство України. Офіційний портал Верховної ради України. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua> (дата звернення 15.05.2020)
3. Кодекс України з процедур банкрутства: Закон України від 18.10.2018 №2597-VIII [URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19)
4. Податковий кодекс України від 07.01.2016 р. № 2755-VI зі змінами та доповненнями // Верховна рада України. URL: <http://buhgalter911.com/Res/Zakoni/NalCode/nalkodeks.aspx>
5. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації: затв. наказом Фонду держ. Майна України від 26.01.2001 № 49/121. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>
6. Про фінансову реструктуризацію: Закон України від 14.06.2016 №1414-VIII. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1414-19>
7. Аналіз господарської діяльності: навч. посібник / О. О. Адлер, О. Й. Лесько. Вінниця: ВНТУ, 2019. 115 с.
8. Андрущак Є.М. Удосконалення інституту банкрутства. Фінанси України. 2018. № 9. С. 29-36. 240
9. Ареф'єва О.В. Управління розвитком потенціалу промислових підприємств: Монографія. / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков – К. ГРОТ, 2004. – 200с.
10. Ареф'єва О.В. Фінансовий менеджмент: навч.-метод посібник. / О.В. Ареф'єва – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2006. – 94с.
11. Бандурка А.М. Фінансово-економічний аналіз. / Черв'яків И.М., Посилка О.В. – Харків: З Харківського університету внутрішніх справ, 2003. – 175с.

12. Барабаш Н.С. Аналіз господарської діяльності. Навч. посіб./ За заг. ред. Є.В. Мниха. Н.С. Барабаш – К.: Київ, нац. торг-екон. ун-т, 2005. – 208с.

13. Біла О.Г. Фінансове планування і прогнозування. Навчальний посібник. – Львів: Компакт-ЛВ, 2005. – 170с.

14. Василенко В.А. Ситуаційне і операційне управління в системі менеджменту: Навчальний посібник. / В.А. Василенко, І.Є. Мірошник – М.: МГІУ, 2002. – 385с.

15. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. / В.О. Василенко – Київ: ЦУЛ, 2005. – 472с.

16. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. / В.О. Василенко – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.

17. Вдовічен А.А. Диспропорційний вплив прямих іноземних інвестицій на економіку країн ЦСЄ-7. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. – Вип. IV (48). Економічні науки. – С. 47-51. – 404с. <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/756>

18. Вдовічен А.А. Диспропорційний вплив прямих іноземних інвестицій на економіку країн ЦСЄ-7. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2012. – Вип. IV (48). Економічні науки. – С. 47-51. – 404с.

19. Вдовічена О.Г., Гнатюк М.О., Вдовічен Д.А. Сучасні тенденції управління кар'єрою працівників на підприємстві у кризових умовах. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці : ЧТЕІ ДТЕУ, 2022. – Вип. III (87). Економічні науки. – С.85-96. – 124 с. <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1433>

20. Вдовічен А.А. Методи стратегічного менеджменту в умовах кризи. Наука, освіта, суспільство: інструменти і механізми сучасного інноваційного розвитку: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 30–31 березня 2018 р.) / ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-

навчальний центр прикладної інформатики НАН України. – Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2018. – С.140-146. – 252 с. <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1714>

21.Зінь В.А. Планування діяльності підприємства : Підруч. для студ. вузів/ В.А. Зінь, М.О. Турченко. – К.: Професіонал, 2004. – 210с.

22.Івахненко В.М. Економічний аналіз: Навч.-метод, посібник для самост. вивч. дисц. / В.М. Івахненко, М.І. Горбатов, В.С. Львовчкін – К.: КНЕУ, 2004. – 340с.

23.Калина А.В., Пашута М.Т. «Прогнозування та макроекономічне планування»: Навчальний посібник / А.В. Калина, М.Т. Пашута К.: МАУП, 2003. – 712с.

24.Кифяк В.Ф., Глібка С.В. Особливості менеджменту підприємств поліграфії в умовах кризи. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2015. – Вип. IV. Економічні науки. – С. 88-96. <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1245>

25.Костенко Т.Д. Методичний посібник до навчального курсу «Економіко-фінансовий аналіз діяльності промислового підприємства» / Т.Д. Костенко, В.А. Панков, В.С. Рижиков. – К.: Знання, 2004. – 236 с.

26.Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч.посіб. / М.Я. Коробов – К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. – 378с.

27.Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування: Навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Дніпропетровський ун-т економіки та права. / Г.О. Крамаренко – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 223с.

28.Кучерко В.Р. Бізнес-планування фірми: Навч.посіб. / В.Р. Кучерко, В.А. Карпов, О.С. Маркітан – К.:Знання, 2006. – 245с.

29.Лігоненко Л. Концепція управління орендними доходами торговельних підприємств /Л.Лігоненко // Вісник КНТЕУ, №4, 2005, С.12-28.

30.Макаренко І.О. Аналіз проблем антикризового управління підприємством за загрози банкрутства / І.О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки. - №9. – 2005р. С. 170-174.

31.Олійник О.В. Економічний аналіз: Практикум для студентів вищих навчальних закладів економічних спеціальностей / За ред. Ф.Ф. Бутинця. – Житомир: ПП «Рута», 2003. – 220с.

32.Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи.: Монографія. / В.С. Пономаренко, О.М. Тридд, М.О. Кизим – Харків: ІНЖЕК, – 2005. – с. 75-78

33.Попович П.Я. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Підручник. – Тернопіль: Економічна думка, 2001. – 454с.

34.Романова О.Є. Аналіз господарської діяльності. Підручник. За редакцією Романова О.Є. – Москва 2003. – 230с.

35.Словник сучасної економіки Макміллана / Пер. з англ. – К.: «АртЕк», 2000. – 651с.

36.Табурчака П.П. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства/ Під ред. П.П. Табурчака, В.М. Тумина й М.С. Саприкина. – Ростов н/Д: Фенікс, 2002. – 345с.

37.Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. / О.О. Терещенко – К. КНЕУ, 2000. – 412с.

38.Чичун В.А., Дзундза Т.І. Антикризове управління торговельним підприємством в сучасних умовах. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. – Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2018. – Вип. III (71). Економічні науки. – С.118-124. – 148 с. <http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/1452>

39.Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : Навч. посіб . / Л.А. Швайка – Л.: Новий Світ-2000, 2004. – 290с.

40.Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. пос. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська – К. КНЕУ, 2004. – 315с.

41. Altman E. Financial ratios. Diskriminant analysis and the prediction of bankruptcy / E. Altman // Finance Journal – 1998.

42. Kaplan R.S., Norton D.P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. – 1996, Vol. 74. – N 1. – P.75 –85

43. Hordopolov. V. Transformation of audit in Ukraine / K. Nazarova, V. Hordopolov, I. Neskhodovskyi, // Ukrainian economy growth imperatives : monograph / A. Mazaraki, S. Melnicheiko, G. Duginets et al.; edited by Anatolii A. Mazaraki. –Prague : Coretex CZ SE, 2018. 310 p. (p. 84 – 100).

44. Hotsuliak V. Accounting, analysis and environmental audit as an imperative of the development of green economy in the state's economic security system/ Karina Nazarova, Volodymyr Hotsuliak, Viktoriia Miniailo, Mariia Nezhyva, and Viktoriia Mysiuk// E3S Web of Conferences/-Vol.166, 2020 URL: https://www.e3sconferences.org/articles/e3sconf/pdf/2020/26/e3sconf_icsf2020_13003.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Класифікація факторів, що обумовлюють кризовий стан підприємства

Зовнішні (екзогенні)		
Міжнародні	Загально-економічні	- циклічність економічного розвитку - фінансова політика транснаціональних банків
	Стабільність міжнародної політики	- укладення міжнародних договорів: створення вільних економічних зон, зон вільної торгівлі - тарифні угоди - міжнародний маркетинг
	Міжнародна конкуренція	- організація спільних підприємств - ліцензійна торгівля - фінансова забезпеченість зарубіжних партнерів - стратегічні зони господарювання
Національні	Політичні	- стан фінансової системи - відношення до власності - принципи земельної політики держави - відношення держави до підприємництва - податкова політика - обмеження монополізму - захист конкуренції
	Економічні і демографічні	- циклічність економічного розвитку - рівень доходів, накопичень населення - купівельна спроможність (рівень цін, можливість отримання кредиту) - підприємницька активність
Ринкові	Психографічні	- споживацький вибір - звички, традиції і норми споживання
	Науково-технічні	- новизна конструкцій і технологій - конкурентоспроможність продукції
	Форми конкуренції	- рівень витрат виробництва - рівень технологій - якість продукції та рівень маркетингу
Внутрішні (ендогенні)		
Конкурентна позиція фірми		- ціль, галузь діяльності - традиції, репутація і імідж - кваліфікаційний склад керівництва і персоналу - доля ринку і стадія життєвого циклу
Принципи діяльності		- форма власності - організаційна структура управління - організація системи управління - інноваційна діяльність - організація виробництва - адаптивність фірми та форма спеціалізації
		- концентрація виробництва - диверсифікація виробництва
Ресурси і їх використання		- прогресивність методів і засобів виробництва - довжина виробничого циклу - рівень виробничих запасів - оборотність засобів
Маркетингові стратегії і політика		- сегментація ринку (відношення масових і цільових ринків збуту, ринкові вікна і ніші) - товарна політика - політика збуту - комунікаційна політика - стратегічні цілі і прогнозування збуту
Фінансовий менеджмент		- структура балансу - платоспроможність - ліквідність - відношення власних і залучених коштів - вартість капіталу - структура власності - інвестиційна привабливість - дохід на акцію - рівень прибутку і рентабельності

Етапи процесу антикризового фінансового управління

Фактори, які визначають стратегію та тактику антикризового управління підприємством



ДОДАТОК Г

Штатний розклад ТОВ «АНТ ЛТД»

Найменування посади	Кількість одиниць
1	2
Директор	1
Головний бухгалтер	1
Головний інженер	1
Інженер-технолог	1
Начальник відділу кадрів	1
Начальник виробництва	1
Начальник відділу реклами	1
Разом	7
Відділ бухгалтерії	
Бухгалтер - касир	1
Разом	1
Відділ кадрів	
Інспектор з кадрів	1
Разом	1
Відділ реклами	
Маркетолог	2
Разом	2
Технічна служба	
Слюсар	2
Електрик	1
Разом	3
Офсетний цех	
Друкар	3
Різник	2
Разом	5
Заготівельна дільниця	
Пакувальниця	2
Разом	2
Палітурна дільниця	
Палітурниця	2
Разом	2
Охорона	
Охоронці	2
Разом	2