

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади антикризового фінансового управління підприємством

1.1. Сутність, зміст та завдання антикризового фінансового управління підприємством

В умовах постійної зміни факторів зовнішнього середовища і внутрішніх умов здійснення управлінської діяльності збільшується ймовірність періодичного виникнення кризи підприємства. Запобігати банкрутству, забезпечувати тривале процвітання організації—дуже важливе завдання. Вирішенню саме цього питання підпорядкована система заходів, назва яких антикризове управління.

Актуальність антикризового управління для вітчизняних підприємств вимагає не тільки формування чіткої термінології, але й методології, за допомогою якої можна визначити, які саме методи з арсеналу антикризового управління будуть потрібні конкретному підприємству.

Для підтвердження актуальності теми дипломної роботи пропонуємо роздивитися статистичні дані підприємств із КПД в процедурах банкрутства у 2017-2020 р.р.. Пропонуємо звернутися до таблиці 1.1 складену кандидатом економічних наук Островською О.А. [2, с.3].

Таблиця 1.1

Підприємства (в управлінні Фонду державним майном України з корпоративними правами держави > 25 %) в процедурах банкрутства у 2017-2020 р.р.

Процедура банкрутства	Кількість підприємств у процедурі банкрутства							
	01.01.2017		01.01.2018		01.01.2019		01.01.2020	
	одиниць	частка	одиниць	частка	одиниць	частка	одиниць	частка
Розпорядження майном	30	0,23	23	0,19	18	0,16	8	0,09

Продовження таблиці 1.1

Санація	48	0,38	47	0,39	51	0,46	26	0,30
Ліквідація	50	0,39	51	0,42	41	0,37	53	0,61
Всього	128	1,00	121	1,00	110	1,00	87	1,00

*Розраховано як відношення «кількість підприємств у режим розпорядження майном (санації, ліквідації) до «підприємств у процедурі банкрутства, всього»

Багато дослідників, серед яких Л.О. Лігоненко [5, с.16], Е.О. Уткін [3, с.5], говорять про кризу як нормальну стадію розвитку підприємства та одночасно зазначають її катастрофічне значення для кожного окремого підприємства. Саме в зв'язку з циклічним розвитком економіки, підприємства часто стикаються з кризовими явищами, які згубно впливають на підприємство, а, отже, дослідження питань антикризового управління підприємством є досить актуальним. Існує необхідність поглиблення знань щодо конкретних антикризових заходів, які в залежності від глибини кризової ситуації можуть бути достатньо різноманітними, та обґрунтування вибору оптимального комплексу заходів по мінімізації наслідків впливу кризових явищ.

Сучасність досліджень в сфері антикризового управління зумовлюється також нагальністю проблеми визначення системи заходів попередження кризових явищ та можливості їх уникнення в майбутньому.

Для початку ми пропонуємо дослідити визначення сутності антикризового управління різними вченими. Задля більш наочного розуміння, представимо погляди різних вчених на сутність антикризового управління підприємством” в таблиці 1.2.

Дослідивши детальніше таблицю 1.2, ми можемо вважати, що головна мета антикризового управління підприємством спрямована на розробку, прийняття та реалізацію стратегічних та тактичних управлінських рішень, які відповідають фінансово-економічним та соціальним можливостям підприємства як об'єкта управління для забезпечення стабільних умов його функціонування.

Таблиця 1.2

Погляди різних вчених на сутність антикризового управління
підприємством

Автор визначення	Сутність антикризового управління підприємством
Е.О. Уткін [3, с.5]	Управління, спрямоване на запобігання можливим серйозним ускладненням у ринковій діяльності підприємства, на забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на власні накопичення
О.О. Терещенко[4, с.24]	застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи, є необхідною складовою системи корпоративного управління й уможливорює реалізацію інноваційної моделі розвитку підприємства
Л.О. Лігоненко[5, с.16]	одна зі специфічних систем управління, пов'язана з управлінням господарсько-фінансовою діяльністю підприємства, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю
В.О. Желябін[6, с.53]	управління, спрямоване на виявлення ознак кризових явищ та створення відповідних передумов для їх своєчасного запобігання, послаблення, подолання з метою забезпечення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення ситуації його банкрутства

Для прийняття обґрунтованих рішень у рамках антикризового управління підприємством вважаємо за необхідне вирішення таких ключових завдань:

- обґрунтування системи антикризового управління підприємством і її елементів;
- удосконалення методичних підходів до вибору обґрунтованих управлінських заходів у рамках антикризової стратегії.

Копа М.В. [7, С. 164] наводить погляди вчених, які трактують антикризове управління з точки зору "вузького" та "широкого" підходів. До "вузького" підходу автор відносить підходи науковців, що зазначають необхідність використання антикризового управління за вже наявної кризи; до "широкого" – підходи, що виділяють антикризове управління як постійно діючу функцію, незважаючи на характеристику стану підприємства. Спільною думкою розглянутих визначень є те, що антикризове управління спрямоване на

вихід підприємства з кризи, запобігання та пом'якшення її негативних наслідків.

Проте даний підхід, на нашу думку, не враховує необхідності постійної діагностики суб'єкта господарювання, тобто безперервного процесу антикризового управління незалежно від наявності проблем у роботі підприємства. Також вважаємо, що за такого підходу знижується ефективність антикризових заходів, оскільки вони запроваджуються на підприємстві при наявній кризі та мають на меті вже оздоровлення підприємства.

Копа М.В. [7, с.165] визначив недоліками точки зору антикризового управління у "широкому" розумінні те, що є ототожнення антикризового управління зі звичайним управлінням, проте, як показує практика, між антикризовим і звичайним управлінням існують суттєві відмінності. Антикризове управління в умовах розвитку кризового становища передбачає:

1) термінову мобілізацію фінансових ресурсів, коли пріоритетом управління у звичайному режимі є отримання прибутку в довгостроковому періоді;

2) припинення інвестиційної діяльності на противагу інвестуванню грошових коштів у перспективні проекти;

3) забезпечення функціонування підприємства в умовах жорсткої економії ресурсів, замість раціонального використання ресурсів, підвищення ефективності виробництва та якості продукції;

4) призупинення реалізації соціальних програм, здійснення лише обов'язкових поточних виплат персоналу та ін.

Тобто рішення, які приймаються в кризовій ситуації, частіше компромісні та є найкращими із запропонованих альтернатив, кількість та якість яких менша ніж за безперебійної роботи підприємства [7, с. 166].

З огляду на результати узагальнення підходів до трактування антикризового менеджменту ми пропонуємо авторське визначення, відповідно до якого "антикризове управління" – це цілеспрямована система управління, що передбачає постійну реалізацію превентивних заходів, механізму аналізу,

оцінки та подолання негативних явищ, що впливають на підприємство та несуть загрозу для його подальшого безперебійного функціонування з метою покращення конкурентних переваг.

Підсумовуючи наведені в таблиця 1.1 трактування антикризового управління, на нашу думку, під антикризовим управлінням слід розуміти сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати усі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання та недопущення його банкрутства у найближчий час. Основним завданням антикризового управління є відстеження та своєчасне виявлення усіх економічних явищ і станів, які найчастіше стають причиною негативних економічних процесів.

Антикризове управління базується як на загальних закономірностях, притаманних управлінським рішенням, так і на специфічних особливостях, які пов'язані зі здійсненням антикризових процедур. Так, управління завжди цілеспрямоване. Вибір і формування цілей є вихідним пунктом у будь-якому процесі управління, зокрема, й в антикризовому. Водночас система контролю та раннього виявлення ознак кризової ситуації є специфічним атрибутом процесів антикризового управління. Застосування всієї системи антикризового управління чи її окремих елементів залежить як від ситуації, що склалася на підприємстві, так і від типу управління підприємством.

Об'єктом антикризового управління В.І. Кошкін визначає [8, с. 113] виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства, її усунення й запобігання. Суб'єктами системи антикризового управління В.І. Кошкін [8, с.113] вважає певних осіб, які володіють знаннями, наділені спеціальною компетенцією та необхідними ресурсами, і які здійснюють цілеспрямовані дії з метою забезпечення виконання завдань даної системи. До суб'єктів антикризового управління підприємством як керуючої підсистеми належать: власник підприємства, економіст-фінансист (фінансовий директор), функціональний антикризовий менеджер (співробітник підприємства), функціональний антикризовий менеджер (співробітник консалтингової

служби), представник санатора, представник кредиторів, фахівці Агентства з питань банкрутства та інших державних органів [8, с.113].

Дослідивши теоретичні аспекти антикризового управління, ми пропонуємо навести основні завдання його здійснення:

- виконання постійного моніторингу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства;
- розробка заходів зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи підприємства;
- прогнозування перспективи виникнення кризи на підприємстві;
- посилення внутрішньої гнучкості управління підприємством в умовах кризових ситуацій;
- розробка та опрацювання випереджувальних планів відносно методів управління у кризових ситуаціях;
- термінове введення запланованих практичних антикризових заходів при виникненні кризової ситуації;
- керівництво процесом виходу підприємства з кризи та ліквідація понесених збитків.

Як зазначав А.М. Штангрет [9, с.115], антикризове фінансове управління підприємством для ефективного проведення діагностики загрози банкрутства підприємства має базуватися на певних принципах та функціях:

- принцип превентивної дії передбачає, що краще запобігати загрозі фінансової кризи, ніж здійснювати її локалізацію та забезпечувати нейтралізацію її негативних наслідків;
- принцип постійної готовності до реагування обумовлює об'єктивну ймовірність виникнення криз на підприємстві, визначає необхідність постійної готовності менеджерів до можливого порушення фінансової рівноваги підприємства на будь-якому етапі його функціонування;
- принцип терміновості реагування передбачає, що, чим раніше будуть застосовані елементи антикризового фінансового управління щодо кожного

виявленого кризового симптому, тим більші можливості скорішого відновлення порушеної рівноваги матиме у своєму розпорядженні підприємство;

- принцип альтернативності дій передбачає наявність і розгляд максимально можливої кількості альтернативних проектів щодо нейтралізації окремої кризи;

- принцип адаптивності обумовлений необхідністю високого рівня гнучкості антикризового фінансового управління, його швидкої адаптації до тієї чи іншої форми кризи, змінними умовами зовнішнього та внутрішнього фінансового середовища;

- принцип адекватності реагування обумовлює можливість «включення» окремих елементів нейтралізації загрози фінансової кризи та її ліквідації, яка має впливати з реального рівня такої загрози й бути адекватною рівню;

- принцип комплексності рішень, що ухвалюються, стверджує, що практично кожна фінансова криза має комплексний характер, тобто стосується функціонування різних підсистем підприємства, а отже потребує комплексного характеру від сформованої системи антикризових фінансових заходів, що розробляються реалізуються;

- принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів передбачає, що у процесі антикризового фінансового управління, особливо на ранніх стадіях діагностики фінансової кризи, підприємство має розраховувати переважно на внутрішні фінансові можливості її нейтралізації;

- принцип оптимальності зовнішньої санації визначає, що у процесі вибору форм зовнішньої санації та складу зовнішніх санаторів на стадії глибокої фінансової кризи слід виходити із системи певних критеріїв, як розробляється у процесі антикризового фінансового управління і має бути достатньою та необхідною для вчасного погашення кризи;

- принцип ефективності визначає необхідність зіставлення ефекту від антикризового фінансового управління витратами на реалізацію його заходів і наявними фінансовими ресурсами.

При цьому А.М. Штангрет [9, с.117] виділяє такі основні засоби, на яких повинна базуватись система антикризового управління:

- 1) рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
- 2) своєчасність реагування на різні кризові явища;
- 3) адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;
- 4) мобілізація внутрішнього потенціалу для виходу з кризи;
- 5) забезпечення контролю за результатами розроблених заходів [9, с.115].

На нашу думку, антикризове фінансове управління має бути невід'ємною складовою управління сучасним підприємством і становити систему заходів, спрямованих не тільки на вихід підприємства з фінансової кризи, але й на запобігання виникненню такої ситуації.

Оцінка ефективності антикризового управління, як зазначив С.М. Іванюта [10, с.167], проводиться за такою системою критеріїв: досягнута зміна найважливіших показників діяльності та стану організації за період антикризового управління (порівняно з початком реалізації антикризових процедур); швидкість отримання позитивних змін на одиницю часу, тобто приріст узагальнюючих показників господарювання, отриманий за один часовий інтервал (тиждень, місяць, квартал); економічність отримання позитивного ефекту, виміром оцінки якої є співвідношення між досягнутим приростом результатів діяльності та обсягом витрат, пов'язаних з досягненням цього ефекту (сукупна оцінка витрат на проведення суто антикризового управління та вартості додатково залучених ресурсів); достатність змін для відновлення параметрів життєздатності організації, яка оцінюється шляхом порівняння фактично досягнутих показників з еталонними (цільовими) значеннями, за яких забезпечується життєздатний стан організації.

Визначені критерії можуть стати підґрунтям побудови системи локальних та загальних показників ефективності антикризового управління, за допомогою яких можуть оцінюватися альтернативні антикризові пропозиції та

формування висновку стосовно ефективності системи антикризового управління організацією в цілому.

Отже, підсумовуюче все вище сказане, ми дійшли висновку, що будь-яке управління у визначеній мірі повинно бути антикризовим і тим більше ставати антикризовим у міру вступу в смугу кризового розвитку організації. Ігнорування цього становища має значні негативні наслідки. Впровадження системи антикризового корпоративного управління передбачає тісний взаємозв'язок та взаємодію між суб'єктами корпоративного управління, що забезпечить усунення інформаційної асиметрії та нейтралізацію конфлікту інтересів, дозволить підвищити ефективність процесу управління підприємством в цілому.

1.2. Концепція антикризового управління корпоративними фінансами

Антикризове управління фінансами державних та з корпоративними правами держави підприємств багато в чому залежить від того, в яких умовах працює підприємство, які у нього існують можливості і обмеження на момент виникнення кризової ситуації. Особливу увагу акцентуємо на правах із КПД тому, що об'єктом дослідження в даній бакалаврській дипломній роботі є саме таке підприємство.

На думку авторів, І.Є. Давидович [13, с.233], І.О. Криворотько [12, с.3], В.В. Іванюта [10, с.156], під антикризовим управлінням слід розуміти систему стратегічних заходів, спрямованих на попередження кризової ситуації, а у разі настання такої - оперативних заходів по виходу з кризи з урахуванням всіх наявних можливостей з якнайменшими втратами, з метою стабілізації фінансової ситуації і досягнення позитивного фінансового результату на підприємстві в майбутньому.

Необхідність оволодіння основами антикризового фінансового управління зумовлена тим, що в умовах ринкової економіки підприємства, зокрема державні, здійснюють свою фінансово-господарську діяльність, перебуваючи під постійним впливом несприятливих внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть призвести до фінансової кризи та банкрутства. Передумовою ефективного розвитку і покращення фінансових показників діяльності підприємств вважаємо використання ними в управлінні інструментів і методів фінансового контролінгу.

На нашу думку, контролінг є сучасною системою профілактики кризового стану на підприємстві і основою концепції А.У.К.Ф.

Поняття “контролінг” досить нове, в Європі контролінг почали активно використовувати з 70-х років минулого століття.

Поняття “контролінг”, що має англійські лінгвістичні корені (англ. controlling), вперше почали використовувати в межах німецької школи ділового адміністрування. При своєму народженні воно найбільшою мірою відповідало українському слову “координування” [11, с.98].

Термін "контролінг" має на сьогоднішній день багато трактувань різними вченими. Сутність та значення “контролінгу” вивчали такі автори, як: К. Амрайн, Н.Д. Бабяк, Ю.Вебер, Кармінский О.М, Манн Р., Майер Э., Г. Пич, А.Байле, Островська О.А., Тарасюк М.В., Терещенко О.О.

Запропоновані різними вченими визначення терміна «контролінг», Л.Б. Криворучко [12, с.3] пропонують згрупувати за типом використаного підходу: системного чи процесного. Пропонуємо дослідити існуючі підходи до визначення даного терміна за системного підходу у таблиці 1.3, визначивши їх недоліки та переваги.

Таблиця 1.3

Погляди різних вчених на сутність контролінгу до системного підходу

Автор	Сутність контролінгу	Переваги	Недоліки
Криворучко І. О. [12, с.3]	Комплексна система управління підприємством, що містить в собі управлінський облік, облік і аналіз витрат з метою контролю за всіма статтями витрат, усіма підрозділами і складовими виробленої продукції.	комплексність, системність підходу	акцентування лише на витратах, залишаються без уваги доходи. До функцій контролінгу відносять і прийняття управлінських рішень. Застосування контролінгу лише до управління підприємством у цілому.
Іванюта В. В.[10, с.156]	підсистема управління підприємством з метою надання підтримки та допомоги керівнику. Концепція управління підприємством, орієнтована на ефективне і довгострокове функціонування в сучасному економічному середовищі	визначення контролінгу як підсистеми в системі управління	у визначенні не висвітлюються методи підтримання та допомоги керівнику. Застосування контролінгу лише до управління цілим підприємством
Давидович І.Є.[13, с.233]	система дослідження траєкторії стратегічного розвитку підприємства на підставі певної мети підприємства, відстеження тенденцій розвитку господарських процесів, явищ і результатів на основі планування, обліку, аналізу й контролю економічних показників, що забезпечує інформацією прийняття управлінських рішень	Орієнтація на конкретні цілі, об'єднання результатів інших функцій управління	Функції контролінгу обмежуються лише спостереженням та збиранням інформації

За процесного підходу, що викладено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Погляди різних вчених на сутність контролінгу до процесного підходу

Автор	Визначення контролінгу	Переваги	Недоліки
фахівці Центру розвитку фінансового менеджменту (Міжнародного інституту бізнесу). [12, с.5]	нова концепція управління в рамках сучасного менеджменту, головна функція менеджменту, що будує взаємозв'язки між іншими окремими функціями планування, координуванням, контролем, обліком та аналізом	визначення контролінгу як центральних функцій управління, що пов'язує інші функції між собою	до функцій контролінгу відносять і прийняття управлінських рішень. З визначення не впливає виконання контролінгом функцій адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов
Криворучку О.В. [12, с.5]	одна з функцій, що виконується в межах управління підприємством і полягає у підтримці управління через інформацію	інформаційне навантаження функцій контролінгу	з визначення не впливає виконання контролінгом функцій адаптації системи управління до мінливих зовнішніх умов, не конкретизовано функції контролінгу, не висвітлюються методи здійснення інформаційної підтримки управління

Аналіз наведених визначень контролінгу свідчить про відсутність однозначного тлумачення цього поняття. Більшість вчених використовують системний підхід при встановленні сутності контролінгу, інші – процесний, а окремі вчені розглядають контролінг лише як методологічну базу для прийняття управлінських рішень. Думки вчених не збігаються і у визначенні набору функцій, що виконує контролінг. Одні з них вважають контролінг системою управління, наділяючи його повноваженнями приймати управлінські рішення, інші – підсистемою системи управління, що виконує сервісні функції. Неоднакове ставлення вчених і до об'єкта застосування контролінгу. Більшість із них розглядає контролінг лише у застосуванні до підприємства в цілому. Залишається без уваги можливість його застосування на окремих управлінських ланках та для оперативного управління. Часто вчені, акцентуючи увагу на властивості контролінгу об'єднувати, пов'язувати

інші функції управління між собою, забувають про таку важливу функцію контролінгу, як аналіз тенденцій змін зовнішнього середовища з метою адаптації системи управління до змінених умов функціонування з метою забезпечення ефективної діяльності підприємства [12, с. 6].

Узагальнюючі думку авторів, ми можемо запропонувати своє трактування терміну контролінг: "Контролінг – це сукупність методів та процедур, які покликані забезпечити, покращити методичну і організаційну основу для підтримки основних функцій управлінської діяльності на підприємстві: планування, мотивування, регулювання».

Термін «контролінг антикризового управління» розглядається у працях О.О. Терещенка, як система методів та інструментів забезпечення підтримки прийняття управлінських рішень, планування і контролю за нестабільних умов діяльності підприємства в ході виконання службами контролінгу своїх функцій [14, с. 87].

Згідно із сучасними моделями корпоративного управління забезпечення життєдіяльності підприємства має бути спільним завданням контролінгу та внутрішнього аудиту. На перший погляд, функціональні завдання контролінгу та внутрішнього аудиту подібні, зокрема обидві інституції виконують завдання контролю, консалтингу. Однак ці служби, на думку О.О.Терещенко та Н.Д. Бабяк, не дублюються, а доповнюють одна одну, що дає змогу максимально використовувати потенціал синергізму [14, с. 157].

Найістотніші відмінності між контролінгом і внутрішнім аудитом при здійсненні ними контрольної функції навели О.О.Терещенко та Н.Д. Бабяк в табл. 1.5 [14, с. 159].

Виходячі з таблиці 1.5, до функціональних обов'язків служби контролінгу належать інформаційне та методологічне забезпечення управлінських рішень, організація довгострокового планування та бюджетування, координація, а також консалтинг з фінансово-економічних питань діяльності підприємства.

Таблиця 1.5

Відмінність між контролінгом та внутрішнім аудитом

Критерій	Контролінг	Внутрішній аудит
Характер контролю	Внутрішня складова об'єкта контролю, наприклад бюджетний контроль	Незалежність від об'єкта
Прийом та методи контролю	Аналіз відхилення, принцип "чотирьох очей", опитування	Ревізія, опитування, інспекції, запит, спостереження
Частота контролю	Безперервно	Залежно від необхідності
Контрольний період	Актуальний та плановий підхід	Минулий період
Достовірність інформації	Вважається, що надана інформація є достовірною	Здійснюється перевірка достовірності інформації
Корпоративне управління	Інформаційне та методичне забезпечення управлінських рішень, координація	Перевірка ефективності менеджменту, в тому числі щодо відповідності його діяльності інтересам власників
ризик-менеджмент	Налагодження та підтримка функціональної спроможності	Перевірка якості та дієвості системи ризик-менеджменту, перевірка дотримання внутрішніх положень і вимог законодавства

На відмінну від цього призначення інституту внутрішнього аудиту полягає в перевірці ефективності корпоративного управління в цілому і системі ризик-менеджменту зокрема. Звідси випливає, що налагодження та підтримка функціональної спроможності системи ризик-менеджменту є завданням контролінгу, а перевірка її якості та дієвості має бути віднесена до компетенції внутрішнього аудиту [14, с. 388].

Отже, на нашу думку, контролінг слід розглядати, як частину складової системи внутрішнього контролю на підприємстві і орієнтуватися на інформаційно-аналітичне, методичне та консультаційне забезпечення діяльності виконавчого керівництва.

Вчений Давидович І.Є. стверджує, що контролінг — це система управління і не просто управління, а ефективного управління. Той, хто вперше чує слово "контролінг", як правило, пов'язує його з поняттям контролю. Проте це дещо відмінне і навіть протилежне йому поняття. Контроль направлений на

минуле, на вияв помилок, відхилень, прорахунків і проблем. У більшості випадків мова йде також про те, щоб віднайти, винуватців. Контролінг— це управління майбутнім для забезпечення тривалого функціонування підприємства і його структурних підрозділів. Служба контролінгу прагне так керувати (управляти) процесами поточного аналізу і регулювання планових і фактичних показників, щоб по можливості виключити помилки, відхилення і прорахунки як зараз, так і у майбутньому. А виключення або ліквідація (недопущення) усіх перелічених негативних моментів у роботі приведе, безперечно, до досить ефективного управління у теперішньому часі та дасть можливість зберегти ці позиції на майбутнє [13, с.353].

В час політичної нестабільності та економічного занепаду, та у зв'язку з недостатнім інформаційним забезпеченням та наявними конфліктними інтересами підсистеми управління на багатьох державних підприємствах доцільно запроваджувати і розвивати фінансовий контролінг.

За результатами вивчених матеріалів, О.О.Терещенко та Н.Д. Бабяк зробили узагальнені основні причини виділення контролінгу, як окремого напрямку економічної роботи на підприємствах:

- 1) недостатня скоординованість дій управлінських підрозділів;
- 2) недостатня інформаційна забезпеченість;
- 3) недостатня наукова база менеджерів з розвитку підприємств;
- 4) неефективно розроблена організаційно-функціональна структура.

Для більш детального розуміння, що собою являє контролінг, О.О.Терещенко та Н.Д. Бабяк пропонують ознайомитись зі змістом та призначенням, що розкривається у функціях контролінгу на рис.1.1. [14, с.26].



Рис. 1.1 Функції фінансового контролінгу

Дослідимо зміст кожної функції контролінгу окремо.

1. Функція координації.

Особлива увага функції координації набуває у процесі планування фінансово-господарською діяльність підприємства. Виконуючу функцію координації, фінансовий контролінг має забезпечувати узгодження:

- дерева цілей із наявними в підприємства фінансовими ресурсами;
- довгострокових планів із визначеними цілями та фінансовою стратегією розвитку підприємства
- оперативного планування зі стратегічними орієнтирами
- окремих бюджетів підприємства і зведення їх у єдиний у єдиний план
- функцій внутрішнього контролю та планування
- системи забезпечення інформації з інформаційними потребами підприємства, які постають під час аналізу планування
- організаційної структури підприємства з виробничими потребами.

Окрім цього, виконуючи функцію координації, фінансовий контролінг має забезпечити узгодження функціонування окремих підсистем системи

управління. Координацію стратегічних та операційних цілей. При цьому розрізняють вертикальну та горизонтальну координацію цілей. Перша спрямована на узгодження різних видів діяльності, що їх здійснює підприємство, а вертикальна – на координацію діяльності різних підрозділів, які забезпечують виробництво одного виду продукції. Координація також має забезпечити ефективне використання всіх видів ресурсів (фінансових, трудових, виробничих). Що є в розпорядженні державного підприємства.

2. Аналітична функція фінансового контролінгу полягає в розробленні форм аналітичних звітів, що надаються керівництву, визначенні основних підконтрольних показників для оцінювання ефективності діяльності підприємства за ступенем впливу різних чинників на розмір кінцевого результату.

Зважаючи на це, дуже важливо, щоб інформація, отримувана менеджментом для управління численним внутрішнім процесами, була свідомо обмежена, достатньо структурована та підготовлена з урахуванням принципу “затрати-вигоди”. Вирішувати такі оптимізаційні завдання допомагають широко використовувані в практичній діяльності показники та їх системи, розбудова яких належить до аналітичної функції фінансового контролінгу.

3. Організаційна функція фінансового контролінгу виявляється у:

- розробленні та вдосконаленні фінансової структури підприємства при виокремленні центрів фінансової відповідальності та визначенні відповідальних осіб;
- розробленні й удосконаленні регламенту планування й бюджетування, тобто складання календарного плану графіка здійснення, як стратегічного, так і оперативного планування й бюджетування, а також у доведенні цього регламенту до відповідальних осіб;
- постановці управлінського обліку, упровадженні методик обліку витрат і результатів за центрами відповідальності, продуктами, проектами, тощо;
- організації й проведенні у визначені терміни контрольних процедур із виявленні відхилень.

4. Консультаційно-методологічна функція фінансового контролінгу реалізується в процесі надання консультаційної підтримки топ-менеджменту при формуванні стратегії, визначенні цільових показників, складання бюджетів, при розробленні пропозицій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому та роботи окремих його підрозділів, при удосконаленні систем мотивації ц визначенні персональної відповідальності працівників за результати роботи. Фінансовий контролінг у межах виконання данної функції несе відповідальність за розроблення алгоритму планування й бюджетування, форм та методик складання планових документів і внутрішньої звітності, методик ідентифікації та діагностики відхилень, ризиків, методик обліку витрат і результатів.

5. Інформаційна функція фінансового контролінгу полягає у здійсненні внутрішньої та зовнішньої фінансової комунікації, виходячи з цілей діяльності підприємства, організаційної структури й поточних і можливих потреб.

Основна мета системи інформаційного забезпечення полягає в наданні керівництву компанії найбільш корисної інформації, яка має містити весь комплекс фактичних, планових і прогнозованих даних про діяльність підприємства і всіх його структурних одиниць. Проте система інформаційного забезпечення не може бути самоціллю, вона служить лише засобом для досягнення успіху в бізнесі. Ця система має відповідати вимогам сучасного рівня, а отримувана інформація повинна дати змогу визначити, наскільки ефективно працює підприємство з погляду основної мети, за для якої воно створювалося і функціонує.

6. Контрольна функція фінансового контролінгу виявляється в процесі здійснення контролю за досягненням цілей і прогнозів підприємства (перевірка їх узгодженості і реалістичності), реалізація контролю в процесі складання та виконання планів і бюджетів, розрахунок відхилень фактичних значень показників від планових, цільових і бажаних (бюджетний контроль), контроль існуючих на підприємстві внутрішніх і зовнішніх обмежень і ризиків діяльності.

Служба фінансового контролю безпосередньо не приймає рішення, а здійснює їх підготовку, функціонально і інформаційну підтримку і контроль за реалізацією. Причому діяльність фінансового контролера при виконанні функцій спрямована не стільки на контроль, скільки на формування стимулів для самоконтролю діяльності кожного працівника в рамках досягнення заздалегідь узгоджених підприємством цілей [14, с.12].

Детальне вивчення координаційної функції контролінгу дає можливість дійти висновку, що на досліджувану функцію контролінгу покладено важливі завдання, які безпосередньо впливають як на діяльність окремого підрозділу, так і всієї структури в цілому. Сучасний контролінг є складною підсистемою фінансового управління, яка охоплює всі сфери діяльності підприємства, досліджує й вдосконалює стратегічний розвиток на основі поставлених цілей та завдань, надає керівництву детальну інформацію щодо стану підприємства з метою прийняття ефективних фінансових рішень.

На думку автора бакалаврської дипломної роботи та Островської О.А. державні та підприємства з КПД нагально потребують координаційної, організаційної та інформаційної підтримки в процесі управління. Ці важливі питання має вирішити впровадження на цих підприємствах системи контролінгу. При запровадженні контролінгу на підприємствах із КПД завдяки координаційній функції має нівелюватися асиметричний розподіл інформації, а також забезпечується ефективний обмін інформацією між окремими підрозділами щодо систем планування, розподілу ресурсів та відповідальності, методичне забезпечення ризик- та антикризового менеджменту їх фінансів [15, с. 100].

1.3. Методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства

Сучасна економічна дійсність примушує керівників підприємства постійно приймати рішення в умовах невизначеності. Велика конкуренція, з

одного боку, та нестабільність податкового законодавства з іншого, призвели до поглиблення кризових явищ на вітчизняних підприємствах. Але економічна категорія "криза підприємства" та "кризовий стан" організації не є цілком визначеними через багатогранність та системну складність явищ. Тому доцільно зосередити увагу на дослідженні підходів до визначення кризи на мікрорівні, що стає підґрунтям до подальшого аналізу визначення кризового стану на підприємстві. На даний час це питання розглянуто недостатньо повно та якісно, але воно набуває важливості через велику актуальність та необхідність якісної діагностики кризового стану та втілення ефективного антикризового менеджменту на вітчизняних підприємствах. Наукові підходи до визначення поняття криза на підприємстві систематизована у таблиці 1.6, складено автором бакалаврської дипломної роботи.

Таблиця 1.6

Наукові підходи до визначення поняття криза на підприємстві

Наукові підходи	Автори
1. Криза як руйнівна сила	Туган-Барановський М. І. [16, с. 281], Василенко В. О. [17, с. 12], Коротков Е. М. [18, с. 415], Піліпчук В. В. [19, с. 6]
2. Криза як природне явище життєвого шляху підприємства: *як одна зі стадій життєвого циклу; *настання кризи можливе на всіх стадіях життєвого циклу; *збільшення імовірності настання кризи в перехідні періоди розвитку, тобто між стадіями циклу	Л. Гриннер, Л. Лігоненко, Нізалов Д. В., Оболонська С. В., Проскура О. Ю. [20, с. 1–2]; О. Терещенко, О. Тельнова, О. Дубинська [21, с. 3], Мінаєв Є. С. і Панагушин В. П. [17, с. 281–282], Подольська В. О. [21, с. 336], Шершньова З. Є. [22, с. 149]; Коротков Е. М. [18, с. 416] Коваленко О.В. [23, с. 5], Москаленко Н.О. [24, с. 15–18]
3. Криза як фактор порушення рівноважного стану економічної системи	Гайворонська Ю. Є. [15, с. 282], Фомін Я. О. [25, с. 9], Пушкар О. І. [26, с. 30], Букреев А. М. [27, с. 11]
4. Криза як потенціал змін	Л. Грінер [17, с. 282], Чернявський А. Д. [28, с. 6], К. Ру-Дюфор [17 с. 282],

Ми схильні розглядати кризу, як природне явище життєвого шляху підприємства. Так, як настання кризового явище можливе на всіх стадіях життєвого циклу підприємства, і залежить від багатьох факторів розвитку та

функціонування. І для мінімізування або анулювання кризового стану на підприємстві завжди потрібно робити діагностику підприємства.

Термін “діагностика” розглядала велика кількість науковців, але, на нашу думку, більш чітко пояснення цій дефініції дав науковець Городня Т.А. [29, с. 22].

Городня Т.А. зазначає, що «діагностика» у перекладі з грецької мови означає «здатність розпізнавати, ідентифікувати», тобто діагностика спрямована на визначення «діагнозу» діяльності підприємства. Автор зазначає, що на сучасному етапі сформувались чотири різновиди концепцій діагностики, а саме:

- аналітична концепція: передбачає систематичне оцінювання діяльності підприємства за обраними параметрами на підставі даних фінансового, податкового, управлінського та оперативного обліків;

- інформаційна концепція: розглядає діагностику як систему ідентифікації проблем підприємства, причин, що їх зумовили, з метою інформаційного забезпечення прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

- антикризова концепція: передбачає діагностику поточних та потенційних кризових явищ на підприємстві з метою запобігання їх негативного впливу на його діяльність;

- консультаційно-дорадча концепція: прирівнює систему діагностики до дорадчих інформаційних систем економічного спрямування локального типу, які ґрунтуються на використанні сучасних програмних продуктів і спрямовані на вирішення конкретних завдань діагностики [29, с.23].

Пропонуємо своє трактування та розуміння визначення кризового стану підприємства (далі К.С.П.) – це незаплановане, критичне економічне положення підприємства, яке виводить організацію зі стану рівноваги та робить його уразливим до поточних несприятливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, негайне реагування на яке здатне забезпечити виключення можливості банкрутства та вилучення вигод підприємству.

Під фінансовою кризою Білошкурський О.В. розуміє фазу розбалансованої діяльності підприємства та обмежених можливостей впливу його керівництва на фінансові відносини, що виникають на цьому підприємстві [30, с.86]. Ми погоджуємося з цим трактуванням, так як, фінансова криза на підприємстві сигналізує про негативні явища та зменшує позитивні явища розвитку підприємства.

Отже ми можемо стверджувати, що діагностика кризи розвитку підприємства — це система оперативного і перспективного цільового аналізу, спрямованого на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства та подолання кризи. Діагностика кризи визнається одним з необхідних етапів процесу антикризового управління, оскільки саме її результати дають змогу визначити ступінь розвитку кризи, її масштаби, реальність та очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, необхідні для її подолання, оцінити можливості підприємства щодо подолання кризи та прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації.

Пропонуємо розглянути схему, складену автором Білошкурський О.В. [30, с. 95], прогнозування ймовірності банкрутства на рис. 1.2.

На нашу думку, методичні підходи, які ми вказали на рис. 1.2 мають загальний недолік – вони створювались з урахуванням специфіки економіки США, Великобританії, Франції та інших країн. Жодна з моделей не враховує вплив зовнішнього середовища; рівня державного регулювання національної економіки та її галузей; галузевих особливостей функціонування, що пов'язано із структурою основних засобів, рентабельністю активів, фондомісткістю продукції; стану оподаткування; стадії розвитку підприємства, ринку, на якому воно працює, вітчизняної економіки.

Позитивним моментом в усіх моделях є визначена простота та можливість інтерпретації результатів моделі як вірогідності банкрутства чи її відсутності.

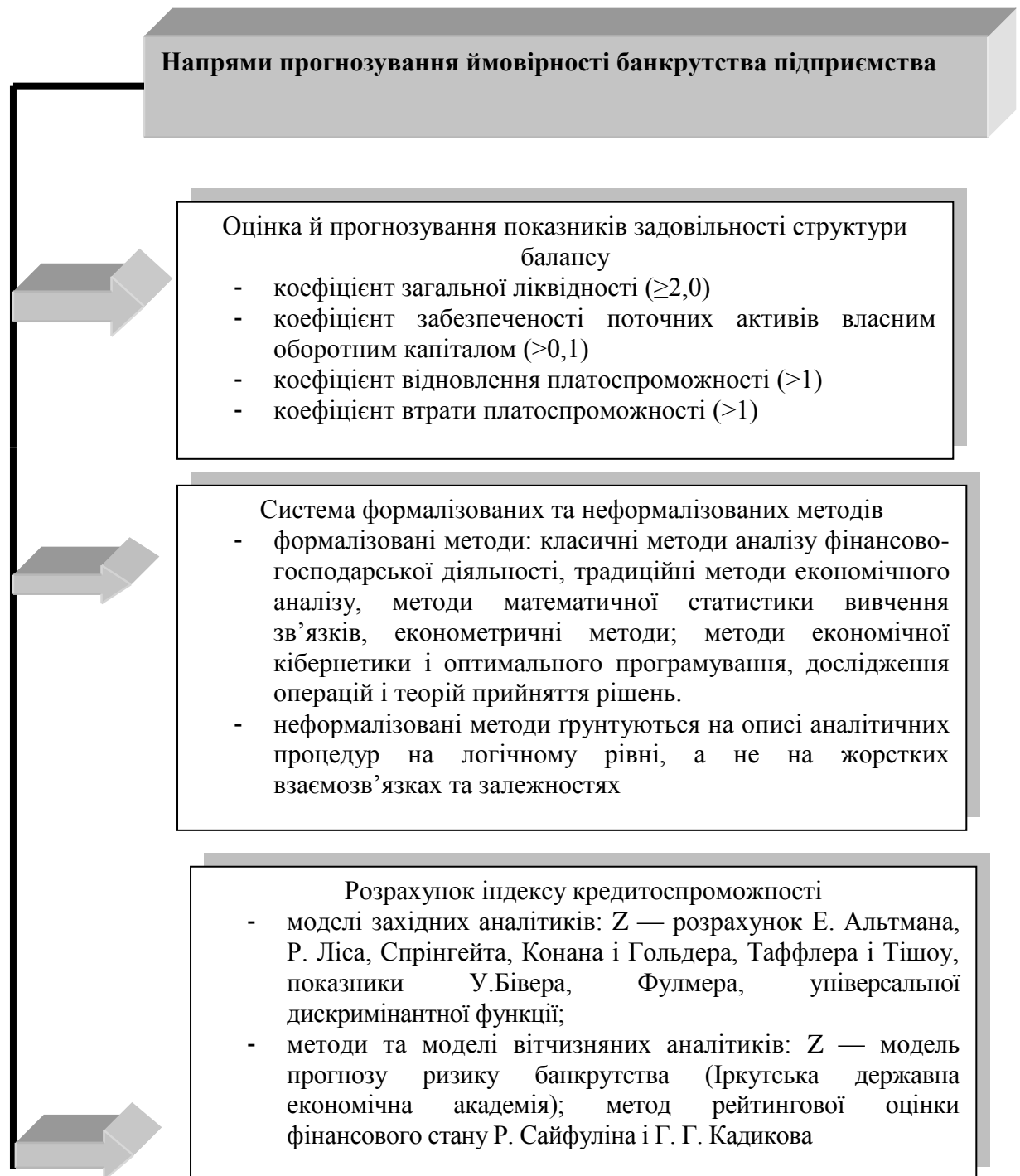


Рис. 1.2. Напрями прогнозування ймовірності банкрутства

Пропонуємо розглянути згруповані методика визначення кризового стану підприємства у таблиці 1.7, складено автором бакалаврської дипломної роботи.

Таблиця 1.7

Групи методик визначення кризового стану підприємства

Група	Методики та автори
Методики, що базуються на системі моделей визначення вірогідності банкрутства	Метод Беляєва С. Г., Базарова Г. З., Білих Л. П., Кошкіна В. І. [25, с. 15–16]. Багатофакторні дискримінантні моделі виявлення вірогідності банкрутства: модель Ліса, модель Чессера, модель Таффлера і Тішоу, універсальна дискримінантна функція, п'ятифакторна модель Альтмана, модель Спрінгейта, модель Флумера та ін.; рейтингова оцінка Савіцької Г. В. [31, с. 201–203], однофакторний дискримінантний аналіз імовірності банкрутства Бівера [32, с. 127], рейтингова оцінка Аргенті [31 с. 237]
Методики, що базуються на традиційних прийомах та методах фінансового аналіз	Офіційна процедура діагностики кризового стану підприємств Росії [30, с. 131], фундаментальна та експрес-діагностика [33], агрегатна модель на основі підходу Ковальова В. В. [33]
Комплексний підхід до діагностики кризового стану підприємства	Методики, регламентовані Міністерством економіки України [34] та Агентством з питань запобігання банкрутства [35], методика "єдина система нерівностей коефіцієнтів" Іванчука Р. М., Іванчука О. А. та Толстоп'ятова В. В. [36, с. 101], методика на основі кластерного аналізу підприємств-конкурентів Фоміна Я. О. [25, с. 144]; матриця фінансових стратегій Франсона та Романе [37], методика діагностики кризового стану підприємств машинобудівної галуззі Андрушко О. Б. [31, с. 12–15]

На практиці звісно легше використовувати методи першої групи, більшість з яких містить перелік коефіцієнтів для розрахунку та визначення кінцевого значення моделі, за яким робиться висновок про схильність підприємства до банкрутства у найближчий час. Перевагою методик є легкість та швидкість у використанні, проте більшість з них не адаптовані під підприємства України, не враховуються галузеві особливості тощо. Методи другої групи більш трудомісткі та потребують аналізу динаміки зміни показників за декілька періодів. Перевагою методів є більш широкий аналіз, однак недоліками виступають можливості визначення про наявність кризи

через відсутність кінцевого показника. Усю сукупність коефіцієнтів, агрегатів або індексів треба аналізувати самостійно, при чому нормативні значення підприємство повинне виробляти самостійно з урахуванням усіх специфік діяльності свого підприємства. Методи третьої групи є найбільш придатними через оперування різними джерелами інформації, різними способами обробки інформації та наявності кінцевого висновку. Проте недоліком є те, що більшість з них ще нові та недостатньо випробувані, наприклад, методики Іванчука Р. М. [36, с. 101].

Основним джерелом інформації для проведення аналізу фінансово-господарської діяльності, у т.ч. аналізу фінансового становища, є в основному дві форми фінансової звітності — Баланс (Звіт про фінансовий стан), Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом), Звіт про власний капітал.

Звітність має відображати реальне становище і результати діяльності підприємства, якщо дані, що аналізуються, не відповідають дійсності, — отже, і їх аналіз буде таким самим хибним.

Основними методами фінансового аналізу є [38, с.97]:

- 1) горизонтальний аналіз;
- 2) вертикальний аналіз;
- 3) трендовий аналіз;
- 4) метод фінансових показників (коефіцієнтів);
- 5) порівняльний аналіз;
- 6) факторний аналіз.

Чинні в Україні офіційні методики фінансової діагностики:

➤ Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій, затверджено наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 р. №8[39];

➤ Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій, затверджено Наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.98р. № 22[40];

➤ Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки, затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 14.02.2006 р. №170[41];

➤ Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації, затверджено наказом Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26.01.2001р, № 49 /121[42];

➤ Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджено Наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 р №14 у редакції наказу Міністерства економіки України від 26.10.2010 р. № 1361[43];

➤ Порядок проведення оцінки фінансового стану бенефіціара та визначення виду забезпечення для обслуговування і погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, затверджено наказом Міністерства фінансів України 1.04.2003р. № 247 у редакції наказу Міністерства фінансів України 20.07.2018 р. № 859 [44];

➤ Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями, затверджено Постановою Правління НБУ № 23 від 25.01.2018 р.[45].

Для розрахунку діагностики кризового стану підприємства ми пропонуємо взяти методику інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій [40] та методику 247[44], а також розраховували коефіцієнт ймовірності банкрутства за коефіцієнтом Бівера[55, с.215], а також за методикою Островської О.А. [2, с.5]

До останнього часу бракувало сучасних методик фінансової діагностики

підприємств з корпоративними правами держави. На сьогодні інноваційним напрямом оцінювання фінансового стану стає використання багатофакторного дискримінантного аналізу. Відмітимо поступове впровадження у вітчизняну аналітичну практику інноваційних методів визначення фінансового стану комунальних підприємств.

На офіційному рівні рекомендовано до використання багатофакторну модель - Порядок проведення оцінки фінансового стану бенефіціара та визначення виду забезпечення для обслуговування та погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, затверджено Наказом Міністерства фінансів України 1 01.04.2003р. № 247 (далі – Порядок №247), що діє у редакції Наказу Міністерства фінансів України від 28.11.2009 р.[43] Перший варіант цього нормативного документу містив єдину дискримінантну функцію для підприємств усіх видів економічної діяльності.

Пізніше у другій редакції методики було викладено вісім Z-функцій для підприємств восьми видів економічної діяльності.

Багатофакторна дискримінантна функція для таких підприємств виглядає так:

$$Z=0,95*K3+0,03*K4+1,1*K6+1,4*K7+3,1*K8++0,04*K9+0,03*K10-0,45$$

У відповідності до останньої редакції Порядку №247 розмежовуються п'ять рівнів фінансової стійкості для підприємств дев'яти видів економічної діяльності. Отже, Порядок №247 у редакції від 28.11.2009р. є важливим інноваційним діагностичним продуктом, що містить дискримінантну модель оцінки фінансового стану

Таким чином, оптимальна модель прогнозування ймовірності банкрутства має включати наступні показники: рентабельність власного капіталу – динаміка цього показника впливає на ринкову вартість акцій підприємства; коефіцієнт фінансової автономії; коефіцієнт поточної ліквідності – рівень цього коефіцієнта залежить від галузі виробництва, тривалості виробничого циклу та ін.; коефіцієнт оборотності активів; рентабельність продажів.

Більшість зарубіжних методик діагностики ймовірності банкрутства не адаптовані до вітчизняної економіки і не враховують специфіку діяльності українських підприємств, а саме: особливостей систем національних рахунків, податкового законодавства, впливу інфляції на формування показників діяльності підприємства, галузевої приналежності підприємства та інших чинників. Граничні значення показників чи інші значення показників – індикаторів банкрутства, що запропоновані зарубіжними вченими, часто є недосяжними для українських підприємств, моделі не дають відповіді на питання, які з факторів та яким чином вплинули на зміну рівня фінансової стійкості; за результатами використання моделей неможливо отримати інформацію щодо напрямків найбільш доцільного подальшого розвитку підприємства.

Формування моделей, що дають більш адекватний реальності прогноз, надасть можливість вищому керівництву підприємствам та керівним органам галузі, регіону, уряду своєчасно приймати необхідні управлінські рішення щодо запобігання банкрутству та проводити необхідні заходи антикризового менеджменту.

До інструментів фінансового механізму антикризового управління фінансами підприємств О.О.Терещенко відносить інститут банкрутства [47,с.123].

На думку О. Терещенка [47, с.125], банкрутство – це пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи задовольнити в установлений для цього строк заявлені до неї з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом. Підтримує таку точку зору і О. Третяк, яка розглядає банкрутство як наслідок неплатоспроможності суб'єкта: «банкрутство – це пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі нездатність юридичної особи – суб'єкту підприємницької діяльності задовольнити вимоги своїх кредиторів у встановлений для цього строк» [48, с.47]. Так, бачимо, що у даних визначеннях банкрутства за основу прийнято поняття «неспроможність».

Отже, ґрунтуючись на викладеному дослідженні, можна ще раз сказати, що проблематика кризового стану підприємства є новою та актуальною для українських організацій. Розвиток кризових явищ в економіці України, постійні зміни податкового законодавства – все це становить постійне тестування підприємства на здатність вчасно адаптуватись до зовнішнього середовища. Несприятливі зовнішні фактори посилюють внутрішні проблеми, пов'язані з помилками управлінців, невідповідною роботою аналітиків, низькою кваліфікацією персоналу, поганою політикою збуту тощо. Таким чином, розробка методик діагностики кризового стану підприємств України є не тільки актуальною, а й необхідною. Слід зауважити, що методики необхідно розробляти з урахуванням галузевих особливостей для підвищення достовірності отриманих результатів діагностики.

Розділ 2. Аналіз антикризового фінансового управління на підприємстві

2.1 Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства

Аналіз відіграє важливу роль при оцінці ефективності господарської діяльності підприємства. Будь-яка підприємницька діяльність потребує постійного контролю та аналізу процесів, під дію яких потрапляє підприємство в сучасних умовах господарювання. Це, передусім, пов'язано із зміною зовнішніх умов, кон'юнктури ринку, податкового законодавства тощо. Суть проблеми полягає в тому, що більшість підприємців, які зіткнулися з перешкодами, не замислюються про необхідність аналізу своєї діяльності, а тому взагалі його не здійснюють.

Аналіз необхідний на всіх етапах підприємницької діяльності: від задумів та формування підприємства до поступового підвищення ефективності його господарювання. Саме на основі результатів аналізу розробляються та формуються управлінські рішення, які в сучасних умовах жорсткої конкуренції не можуть прийматись інтуїтивно або приблизно.

Основним завданням аналізу господарської діяльності є оцінка використання активів, доходів та витрат за звітний період, виявлення факторів, які негативно або позитивно вплинули на кінцеві фінансові результати.

Чіткого визначення терміна «аналіз господарської діяльності» немає, у різних джерелах його тлумачать по-різному. У роботах М.І. Баканова, А.Д. Шеремета, економічний аналіз (аналіз господарської діяльності) трактується більш вузько, тобто як напрямок, пов'язаний із викладом методів та техніки аналітичних розрахунків на рівні підприємства в умовах директивної економіки [49, с.24].

Метою аналізу виробничо-господарської діяльності є оцінювання рівня ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва і реалізації продукції, виявлення ефективності операційної діяльності підприємства.

Терещенко О.О. вважає, що важливим елементом санаційного аудиту є аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства щодо відповідності фактичного стану тим даним, які відбиті в плані санації. У процесі аналізу виявляються також сильні та слабкі сторони виробничої сфери підприємства з метою виробити рекомендації щодо їх мобілізації чи усунення [50, с.81]

Аналізуючи виробничо-господарську діяльність, аудитор виконує таку роботу.

1. Вивчає загальну виробничу структуру підприємства.
2. Оцінює рівень існуючої технології виробництва.
3. Аналізує витрати на виробництво.
4. Аналізує рух основних фондів та амортизаційних відрахувань.
5. Оцінює показники праці [50, с.81].

Отже ми пропонуємо, більш детально розглянути аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства ТОВ ВП «Атлант» саме за структурою, яку запропонував Терещенко О.О.

Загальна виробнича структура підприємства.

Товариство з обмеженою відповідальністю ВП «Атлант» засновано в 1998 році. Підприємство розташовано в Луганській області м. Кременна.

ТОВ ВП «Атлант» керується у своїй діяльності Господарським кодексом України [51], Цивільним кодексом України [52], Законом України “Про товариства”[53], іншими актами законодавства України, а також Статутом підприємства [1, с.2].

ТОВ ВП «Атлант» за галузевою належністю відноситься до промислового підприємства. Сфера діяльності: металообробка, інструментальне виробництво. Профіль компанії: підприємство з сучасним технологічним обладнанням. Надає послуги з кування, штампування, фарбування і фасування, здійснює виробництво пристроїв для кріплення деталей та пропонує якісне обладнання для вітчизняних та іноземних компаній

ТОВ ВП «Атлант» створювалося з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах Товариства, максимізації добробуту у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства.

Предметом діяльності ТОВ ВП «Атлант»:

- виробництво запасних частин та обладнання апаратів цього класу;
- виробництво металевих конструкцій;
- оброблення та покриття металу;
- виробництво різноманітних металевих виробів;
- виробництво замків;
- виробництво зварювального та іншого електроустаткування;

Спеціалізація підприємства по випуску товарної продукції за 2017-2020 р.р. проводиться по 2-х наступних напрямках:

1. Продукція виробничо-технічного призначення – Цивільна продукція:

- електронні замки різних видів модифікацій;
- урни для сміття (інноваційна продукція);
- деталі, вузли, окремі агрегати для виготовлення спеціального устаткування холодильного, телекомунікаційного та іншого обладнання, по замовленнях окремих підприємств України.

2. Послуги промислового характеру – ремонт пультової апаратури та інші.

Дослідимо дані, щодо виробництва на ТОВ ВП «Атлант» (відображено у таблиці 2.1) за рахунок звітність про фінансові результати підприємства за період 2017-2020 роки [51].

ТОВ ВП «Атлант» створилось з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах Товариства, максимізації добробуту у вигляді зростання ринкової вартості Товариства, а також [1, с.5]. Оцінимо рівень існуючої технології виробництва ТОВ ВП «Атлант».

Протягом 2017-2020 років на ТОВ ВП «Атлант» виконується така удосконалена технологія виробництва, як модернізація виробів та розробка технологій.

Таблиця 2.1

Показники обсягу товарної та реалізованої продукції на ТОВ ВП
«Атлант» за 2017-2020 роки

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019
Обсяг реалізованої продукції (тис.гр.)	28343	25432	25741	25063	-2911	309	-678
Обсяг товарної продукції (у порівняних цінах)(тис.грн.)	28490	25590	25778	25218	-2900	188	-560

До модернізації за цей період, ми можемо віднести:

1. Проведення випробувань нових зразків імпульсивних блоків живлення RF18W-PS(Faraday), LED POWER 12V-15W. Результати випробувань на даному етапі мають позитивний характер.

2. Проведені випробування нових зразків імпульсивних блоків живлення Faraday 24/W/12V/2A та 24/W/12V/1A у пластмасовому корпусі. Результати випробувань позитивні.

3. Проведені роботи із вивчення схемотехніки побудови радіоканалів на основі спеціалізованих мікросхем кодерів-декодерів.

Щодо розробки нових виробів, то на ТОВ ВП «Атлант» до таких можна віднести:

1. Розроблена та видана у виробництво документація на урни вуличні перекидні стаціонарні з захисною кришкою від дощу та снігу. Запущений у виробництво дослідний зразок.

2. Проведені роботи з розробки електронного замка з низьким енергоспоживанням.

3. Проведені роботи з розробки термостатів для перевірки молока та наявності антибіотиків (виготовлений дослідний зразок термостата).

Проведемо аналіз витрат на виробництво ТОВ ВП «Атлант».

До витрат на ТОВ ВП «Атлант» відносять: адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати, інші витрати [51].

Ми пропонуємо більш детальний аналіз витрат підприємства в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динамічний аналіз витрат на ТОВ ВП «Атлант» за 2017-2020 роки

№	Показник и, тис. грн.	Роки				Відхилення					
		2017	2018	2019	2020	2017-2018		2018-2019		2019-2020	
						абсолютне	відносне	абсолютне	відносне	абсолютне	відносне
1	Адміністративні витрати	4112	3584	3628	3525	-528	-12,84	44	1,23	-103	-2,84
2	Витрати на збут	902	882	906	744	-20	-2,22	24	2,72	-162	-17,88
3	Інші операційні витрати	10381	10277	9828	11191	-104	-1,00	-449	-4,37	1363	13,87
4	Інші витрати	229	371	36	92	142	62,01	-335	-90,30	56	155,56
5	Всього	15624	15114	14398	15552	-510	96,74	-716	96,26	1154	108,01

Згідно з даних, що подані у таблиці 2.2, можемо спостерігати, що у структурі витрат найбільшу позицію займає саме інші операційні витрати у 2017 році – 10381 тис. грн, у 2018 році – 10277 тис. грн., у 2019 році – 9828 тис. грн., у 2020 році 11191 тис. грн.. Також можемо спостерігати тенденцію до зменшення з кожним роком за цією статтею, але з 2019 і до 2020 року мбачимо збільшення.

Найменшу частку займають інші витрати у 2017 році – 229 тис. грн, у 2018 році – 371 тис. грн., у 2019 році – 36 тис. грн., у 2020 році 92 тис. грн..

Загалом аналіз витрат показує, що з кожним роком йде зменшення витрат.

Так, як найбільш вагомим у структурі витрат на ТОВ ВП «Атлант» займають саме операційні витрати, то ми пропонуємо роздивитися більш детальніше їх структуру у таблиці 2.3 [51].

Таблиця 2.3

Структурно-динамічний поділ операційних витрат за економічними
елементами за 2017-2020 роки

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Матеріальні затрати	20 514	16972	13903	13860
у % до підсумку	51,99	50,01	39,29	39,86
Витрати на оплату праці	10 445	10430	10084	9355
у % до підсумку	26,47	30,74	28,50	26,90
Відрахування на соціальні заходи	4 289	4204	4141	3793
у % до підсумку	10,87	12,39	11,70	10,91
Амортизація	2 102	2007	1985	2375
у % до підсумку	5,33	5,91	5,61	6,83
Інші операційні витрати	2 109	321	5273	5391
у % до підсумку	5,34	0,95	14,90	15,50
Усього витрат на виробництво	39 459	33934	35386	34774
у % до підсумку	100	100	100	100

Отже, згідно з даних поданих у таблиці 2.3, можемо проаналізувати операційні витрати підприємства.

Найбільшу частку займаються саме матеріальні затрати, в середньому вони становлять 40% всіх операційних витрат. Також ми можемо спостерігати динаміку до зменшення, починаючи з 2018 року на -354 тис. грн, і становили 16972 тис.грн, у 2019 році на -3069 тис. грн., і становили 13903 тис. грн., у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшились на -43 тис. грн., і становили 13860 тис.грн..

Також бачимо, що витрати на оплату праці в середньому займають у структури операційних витрат 27%, і також мають тенденцію до зменшення кожного року. Структура до зменшення витрат на оплату праці пов'язані зі зменшенням динаміки численності працівників на ТОВ ВП «Атлант» (рис. 2.1).

Наступним етапом здійсимо аналіз основних засобів та амортизаційних відрахувань підприємства. Щоб більш детально ознайомитися з цим питанням, пропонуємо переглянути показники оцінки майнового стану на ТОВ ВП «Атлант» за досліджувальний період, які ми подаємо у таблиці 2.3 [51].

Таблиця 2.4

Показники оцінки майнового стану ТОВ ВП «Атлант» за 2017-2020 роки

Показник	Формула	2017	2018	2019	2020	Норматив
Коефіцієнт зносу	ЗОЗ	0,68	0,69	0,69	0,7	Зменшення

Отже згідно з даних таблиці 2.4, то ми можемо побачити, що показник коефіцієнту зносу прямує до нормативного значення. Тобто ситуація з оцінки майнового стану на підприємстві знаходиться на достатньому рівні (згідно з нормативних показників). Але, така ситуація, на нашу думку, не є нормальною, адже ми бачимо, що показник знаходиться в межі 0,7, а отже це показує, що основні засоби вже дуже застарілі, і підприємство не оновлює їх. На нашу думку, ТОВ ВП «Атлант» терміново необхідно оновити свої основні засоби, які в майбутньому дадуть змогу краще функціонувати підприємству.

Проведемо аналіз показників праці на ТОВ ВП «Атлант».

Система організації оплати праці на підприємстві проводиться згідно Закону України “Про оплату праці” [52], Галузевої угоди № 66 від 30.08.2004 року [53] та Колективного договору № 161 від 24.11.2004 року [54].

Що стосується режиму роботи підприємства, то протягом 2017-2020 років встановлено 3-ї денний робочий тиждень з тривалістю робочого дня 8 годин.

Пропонуємо ознайомитися з показниками праці ТОВ ВП «Атлант», що ми подали у Додатку А.

Отже, згідно даних Додатку А, то ми спостерігаємо тенденцію до зменшення по всім показникам. Середньооблікова численність штатних працівників зменшується з кожним роком, у 2018 році в порівнянні з 2017 роком відбулося зменшення на 16 осіб, у 2019 році в порівнянні з 2018 роком на 33 особи, і у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 42 особи, і становить 327 осіб. (рис.2.1). зменшення відбувається за рахунок того, що середній вік працівників ТОВ ВП «Атлант» складає 50 років, тобто більшість працівників виходять на пенсію, а заміни молодими кадрами не відбувається.

Детальніше показники, наведені у Додатку А подамо у графічному вигляді рис. 2.1.

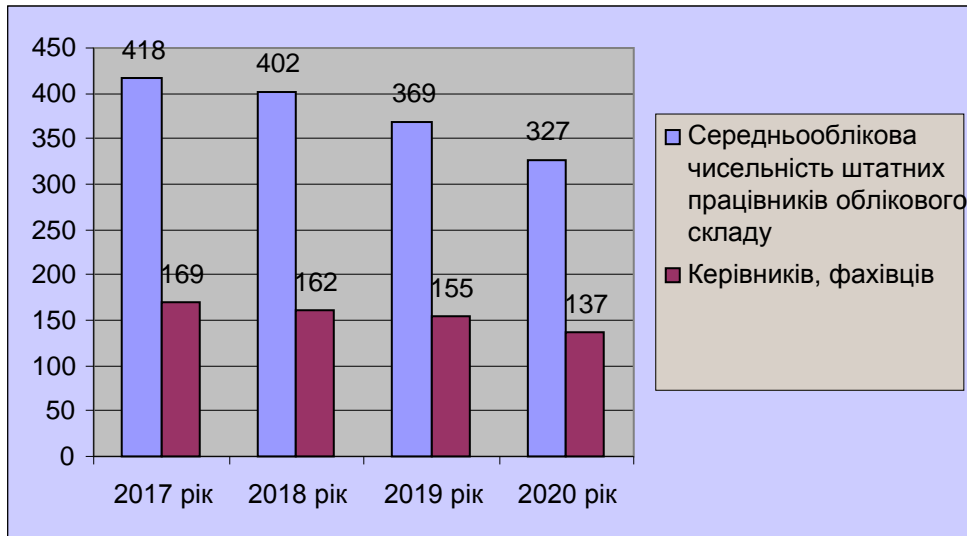


Рис.2.1. Динаміка численності працівників на ТОВ ВП «Атлант» за 2017-2020 роки

Також відбулося зменшення і фонду оплати праці за 2017-2020 роки (рис. 2.2). У 2018 році в порівнянні з 2019 роком зменшення відбулося на 15,1 тис.грн і становило 10429,8; у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зменшення відбулося на 345,9 і становило 10083,9 тис.грн.; і у 2020 році в порівнянні з 2019 роком зменшилось на 728,9 тис.грн, і становило 9355 тис.грн.

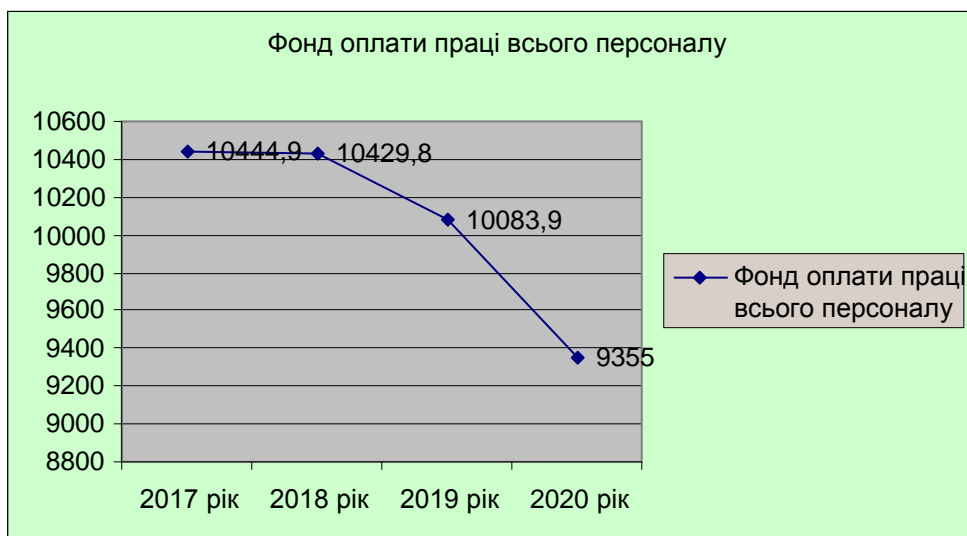


Рис. 2.2. Динаміка фонду оплати праці персоналу ТОВ ВП «Атлант» за 2017-2020 роки

Така тенденція до зменшення по показникам з праці на ТОВ ВП «Атлант» відбувається у зв'язку з погіршенням виробничої та фінансово-економічної діяльності підприємства, також за рахунок зменшення обсягів замовлення, та нестачі молодих, ініціативних кваліфікованих кадрів.

На нашу думку, це є негативним показником діяльності ТОВ ВП «Атлант», і в майбутньому може призвести до негативних показників діяльності.

Вирішенням цієї проблеми на нашу думку, в першу чергу є те, щоб підприємство почало співпрацювати з університетами, тобто могло надавати можливість проходити практику у себе на підприємстві, таким чином, заохочував би молоде покоління до співпраці з ТОВ ВП «Атлант».

Отже, для ТОВ ВП «Атлант» провівши аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, пропонуємо звернути велику увагу на стан зношення основних засобів. Це є однією з важливих проблем, яка потребує нагального вирішення. Тобто ТОВ ВП «Атлант» необхідно оновити основні засоби за рахунок закупілі, таким чином підприємство повинно скористуватися кредитами, або отримати інвестиції на розвиток підприємства.

Також не будимо забувати про негативну тенденцію щодо працюючих на ТОВ ВП «Атлант», яку підприємство також повинно вирішувати. На нашу думку, для вирішення цієї проблеми потрібно залучати до співпраці університети. Тобто ТОВ ВП «Атлант» надає місця для практики студентів, таким чином в подальшому підприємство змогло би успішних практикантів залишати працювати на підприємстві.

2.2. Оцінка фінансового стану та прогнозування банкрутства підприємства

Фінансовий стан - це один з найважливіших характеристик виробничо-фінансової діяльності підприємств. Під фінансовим станом підприємства

розуміють рівень його забезпеченості відповідним обсягом фінансових ресурсів, необхідних для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного здійснення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями [55, с. 358].

На нашу думку, аналіз та оцінка фінансового стану підприємства є необхідним етапом для розробки фінансових планів та прогнозів, у тому числі фінансового оздоровлення підприємств. Під фінансовим станом підприємства розуміють міру його забезпеченості необхідними фінансовими ресурсами для здійснення ефективної діяльності та своєчасного проведення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями. Фінансовий стан залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства. Тому оцінку його можна об'єктивно здійснити не через один, хай і найважливіший, показник, а тільки за допомогою системи показників, що детально й усебічно характеризують господарське становище підприємства, відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Одним із основних напрямів діагностики банкрутства підприємств є підхід, що базується на розрахунку різних фінансових коефіцієнтів на основі фінансової звітності [56, с.113].

Вітчизняні й закордонні автори пропонують різні процедури аналізу фінансової звітності, виходячи із цілей і завдань аналізу, інформаційної бази, технічного забезпечення, досвіду й кваліфікації фахівців [56, с.113].

Отже, пропонуємо розглянути та проаналізувати фінансовий стан ТОВ ВП «Атлант» за показниками, які ми розраховували, використовуючи методичку [40] та показники фінансової звітності про фінансові результати підприємства за період 2017-2020 роки [51].

Оцінка фінансового стану в сучасних умовах є важливим компонентом аналізу діяльності будь-якої підприємницької установи. Тому об'єктивне оцінювання фінансового стану підприємства є одним із пріоритетних напрямів дослідження в підприємницькій сфері [57, с. 67].

Комплексний підхід до оцінки фінансового стану підприємства передбачає оцінку його показників рентабельності, ефективності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності [57, с. 67].

Метою аналізу прибутку та рентабельності є збільшення абсолютної величини прибутку та підвищення рентабельності підприємства на основі ефективного управління доходами і витратами. Розраховані показники прибутку та рентабельності на ТОВ ВП «Атлант» зведемо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники прибутку та рентабельності ТОВ ВП «Атлант»
за 2017-2020 роки

Показник	Формула розрахунку	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019
Рентабельність за валовим прибутком (маржинальним доходом)	Валовий Прибуток (маржинальний дохід) / Чиста Виручка від реалізації	0,15	0,17	0,18	0,18	0,02	0,01	0
Рентабельність за чистим прибутком	Чистий Прибуток / Чиста Виручка від реалізації (Чистий Дохід)	0,12	0,34	0,4	0,44	0,22	0,06	0,04
Рентабельність капіталу (ROE)	(Чистий прибуток / Власний Капітал) * 100	0,04	0,14	0,14	0,16	0,1	0	0,02
Рентабельність активів (ROA)	(Чистий прибуток / Актив) * 100	0,04	0,13	0,14	0,15	0,09	0,01	0,01
Рентабельність витрат	(Чистий прибуток / Витрати) * 100	0,2	0,63	84,87	217,3	0,43	84,24	132,44

Рентабельність за валовим прибутком (маржинальним доходом) являє собою відношення валового прибутку (маржинального доходу) до чистої виручки від реалізації (чистого доходу). Рентабельність за валовим прибутком показує, скільки гривень валового прибутку припадає на 1 грн. чистої виручки. Може визначатись у відсотках. Чим вищий цей показник, тим краще. На ТОВ

ВП «Атлант» даний показник виріс на незначну кількість, так у 2018 в порівнянні з 2017 виріс на 0,02 тис. грн., у 2019 в порівнянні з 2018 на 0,01 тис. грн., а ось у 2020 в порівнянні з 2019 показник не змінився.

Рентабельність за чистим прибутком - являє собою відношення суми чистого прибутку до чистого доходу від реалізації. За світовим досвідом норма рентабельності за чистим прибутком має бути в межах 6-12%. Звісно на На ТОВ ВП «Атлант» даний показник не досягає світових норм, і становить на рівні у 2017 році – 0,12 %, у 2018 році – 0,34 %, у 2019 році – 0,4 %, а у 2020 році – 0,44.

Рентабельність капіталу (ROE) характеризує ефективність використання капіталу. Даний коефіцієнт показує, скільки чистого прибутку припадає на 1 грн. капіталу підприємства і характеризує економічну віддачу капіталу. Підприємство працює ефективно в тому разі, коли значення показника не менше 15%.

Рентабельність капіталу ТОВ ВП «Атлант» складає 0,04%, 0,14%, 0,14%, 0,16% відповідно до 2017-2020 років. Такі значення свідчать про те, що на 1 грн. капіталу підприємства припадає 4 коп. у 2017 році, 14 коп. у 2018 та 2019 роках та 16 коп. – у 2020 році. При цьому вони не набувають рекомендованого нормативного значення, тому керівництву ТОВ ВП «Атлант» необхідно зосередити сили на підвищення чистого прибутку підприємства. Однак варто зазначити, що тенденція даного показника все одно є позитивною.

Рентабельність активів (ROA) відображає внутрішню політику підприємства, професіоналізм його менеджерів, які підтримують оптимальну структуру активів і пасивів з погляду доходів і витрат. Підприємство ефективно використовує наявні ресурси, коли значення показника не менше 1%.

Протягом 2017-2020 років рентабельність активів ТОВ ВП «Атлант» становила 0,04%, 0,13%, 0,14% та 0,15% відповідно. Тенденція до зростання даних показників незначна, але присутня, отже економічно виправдовує операційні ризики.

Фінансова стійкість підприємства — це більш узагальнена характеристика фінансового стану підприємства, яка певною мірою включає показники ліквідності та платоспроможності. Разом із тим, існує своя система критеріїв оцінювання фінансової стійкості, яку підприємства використовують для оцінки надійності партнерів у господарських відносинах. Результати розрахунку показників ТОВ ВП «Атлант» зведемо до таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості ТОВ ВП «Атлант»
за 2017-2020 роки

Показник	Формула розрахунку	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019
Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	Розраховується як частка від розподілу суми позикових коштів на суму власного капіталу	0,006	0,04	0,05	0,14	0,0335	0,01	0,09
Коефіцієнт маневреності власних коштів	$K_m = \frac{\text{Власні оборотні кошти}}{\text{Власний капітал}}$	0,26	0,27	0,28	0,3	0,01	0,01	0,02
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	$K_{евк} = \frac{\text{Прибуток від звичайної діяльності}}{\text{Власний капітал}}$	0,001	0,001	0,001	0,002	0	0	0,001
Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	$K_{вфр} = \frac{\text{Прибуток від звичайної діяльності}}{\text{Баланс Активу}}$	0,001	0,001	0,001	0,002	0	0	0,001

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів характеризує структуру фінансових ресурсів підприємства. Розраховується як частка від розподілу суми позикових коштів на суму власного капіталу. Максимально допустиме значення цього показника становить 1 (що припускає рівність позикових і власних коштів).

На ТОВ ВП «Атлант» коефіцієнт складає у 2017 році - 0,006, у 2018 році – 0,04, у 2019 році – 0,05, а у 2020 році – 0,14. Отже на підприємстві не має 100% рівності позикових і власних коштів.

Коефіцієнт маневреності показує частку власних коштів, вкладених в оборотні активи. Чітких рекомендацій у значенні цього коефіцієнта немає, але вважається, що його значення повинно бути не менше 0,2, що дозволить забезпечити достатню гнучкість у використанні власного капіталу

Цей коефіцієнт на підприємстві знаходиться на рівні 0,2 в середньому по роках, а у 2020 році ми бачимо зростання до 0,3 (збільшення відбулося на 0,02 в порівнянні з 2019 роком), а отже це означає, що на ТОВ ВП «Атлант» достатня гнучкість власного капіталу.

Коефіцієнт ефективності використання власних коштів показує скільки прибутку дає 1 грн. власних коштів. Теоретично, нормальним значенням цього коефіцієнта є значення не менше 0,4.

Значення цього показника на підприємстві протягом 2017-2020 років знаходиться в незадовільному стані на рівні 0,001 відповідно. А це означає, що на 0,1% прибутку дає 1 грн. власних коштів.

Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (усього майна) дає змогу визначити, за який період одержаний прибуток може компенсувати вартість майна. Нормативного числового значення для цього коефіцієнта немає, позитивним вважається збільшення цього коефіцієнта по відношенню до попереднього періоду.

На ТОВ ВП «Атлант» ми бачимо збільшення лише протягом 2020 року до 2019 року на 0,001, і становить 0,002. А протягом 2017-2019 рік коефіцієнт становить 0,001.

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в кошти платежу. Чим менше час, необхідний для перетворення окремого виду активів, тим вища його ліквідність. Таким чином, ліквідність підприємства - це його здатність

перетворити свої активи в кошти платежу для погашення короткострокових зобов'язань[57,с.70].

Пропонуємо розглянути проаналізовані показники платоспроможності ТОВ ВП «Атлант» у таблиці 2.7 [40].

Таблиця 2.7

Показники платоспроможності ТОВ ВП «Атлант»
за 2017-2020 роки

Показники	Формула	2017	2018	2019	2020	Норматив
Коефіцієнт автономії	$\text{ф.1ряд.380}/\text{ф.1ряд.640}$	0,94	0,96	0,96	0,97	>0,5
Коефіцієнт фінансування	$(\text{ф.1ряд.430}+\text{ф.1ряд.480}+\text{ф.1ряд.620})/\text{ф.1ряд.380}$	0,06	0,04	0,05	0,04	<1 зменшен ня
ефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$(\text{ф1р.260}-\text{ф1.р.620})/\text{р.260}$	0,73	0,75	0,86	0,90	>0,1

Коефіцієнт автономії (коефіцієнт концентрації власного капіталу) характеризує частку коштів, вкладених власниками підприємства в загальну вартість майна. Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання.

Значення коефіцієнта автономії на підприємстві знаходиться на позитивному рівні - 0,94, 0,96, 0,96, 0,96 протягом 2017-2020 років відповідно. А, отже це означає, що на ТОВ ВП «Атлант» забезпеченість власними коштами знаходиться на достатньому рівні, а отже підприємство може вчасно погашати свої зобов'язання.

Коефіцієнт фінансування показує співвідношення між власними й позиковими коштами. Значення показника на ТОВ ВП «Атлант» прямує до зменшення і становить: 0,06, 0,04, 0,05, 0,04 протягом 2017-2020 роках

відповідно, а отже ми можемо спостерігати, що підприємство не має великої залежності від позикових коштів.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує яка частина оборотних активів забезпечується за рахунок власних засобів. Показники коефіцієнта на ТОВ ВП «Атлант» менше 1, і становлять 0,73, 0,75, 0,86 та 0,90 протягом 2017-2020 роках відповідно.

Розглянемо та проаналізуємо показники ліквідності на ТОВ ВП «Атлант» у таблиці 2.8 [40].

Таблиця 2.8

Показники ліквідності ТОВ ВП «Атлант»
за 2017-2020 роки

Показник	Формула розрахунку	Нормати вне значення	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019
Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{зл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$		3,64	3,92	9,77	9,54	0,28	5,85	-0,23
Коефіцієнт поточної ліквідності	$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	>0,6	2,55	3,92	7,03	9,54	1,37	3,11	2,51
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{а.} = \frac{\text{Грошові активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	>0,2	0,16	0,32	0,21	0,97	0,16	-0,11	0,76
Чистий оборотний капітал	$Чок = \text{поточні активи} - \text{поточні пасиви}$	> 0	12052	8832	19825	21742	-3220	10993	1917

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Нормальним значенням даного коефіцієнта вважається 1,5...2,5, але не менше 1. Однак на його рівень впливає

галузева належність підприємства, структура запасів, стан дебіторської заборгованості, тривалість виробничого циклу й інші фактори.

На ТОВ ВП «Атлант» коефіцієнт загальної ліквідності тримається на позитивному рівні, та має тенденцію до зростання: у 2017 році він становим 3,64., у 2018 році – 3,92, у 2019 році – 9,77 , а у 2020 році відбулося незначне зменшення на 0,23тис.грн., і становить 9,54 .. Але все ж показник тримається на позитивному рівні, а це означає, що підприємство може забезпечити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Але, ми все ж схильні вважати, що це вже занадто високі показники для підприємство, і тому ТОВ ВП «Атлант» необхідно звернути на це особливу увагу.

Коефіцієнт поточної ліквідності - показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Цей показник показує платіжні можливості підприємства щодо погашення поточних зобов'язань за умови своєчасного здійснення розрахунків з дебіторами. Теоретично значення коефіцієнта вважається достатнім, якщо воно перевищує 0,6.

ТОВ ВП «Атлант» перевищує значення у 0,6, і навіть показує зростання цього показника у 2020 (9,54) році в порівнянні до 2019 (7,03) року на 2,51. А отже і платіжна можливість підприємства погашати поточні зобов'язання знаходиться на позитивному рівні.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, що підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів.

ТОВ ВП «Атлант» показує достатнє значення коефіцієнта абсолютної ліквідності в середньому 0.2 протягом 2017-2019 році, і навіть ми можемо побачити збільшення у 2020 році на 0,76 т., і становить 0,97 .

Чистий оборотний капітал необхідний для підтримки фінансової стійкості підприємства, оскільки перевищення оборотних коштів над короткостроковими

зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

Згідно проаналізованих даних, то ми можемо сказати, що ТОВ ВП «Атлант» значно перевищує допустимий показник в позитивну сторону, і протягом 2017-2020 роках він зростає і становить 12052 тис.грн., 8832 тис.грн., 19825 тис.грн., 21742 тис.грн., відповідно.

Загалом ТОВ ВП «Атлант» знаходиться в ліквідному стані згідно з нормативних показників і з року в рік дотримується нормативних значень в показниках ліквідності.

Пропонуємо переглянути показники ділової активності ТОВ ВП «Атлант» у таблиці 2.9 [39].

Таблиця 2.9

Показники ділової активності ТОВ ВП «Атлант»
за 2017-2020 роки

Показники	Формула	2017	2018	2019	2020	Норматив
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{ф.2ряд.035}}{\text{ф.1}((\text{ряд.28} + \text{0гр.3} + \text{ряд.280гр4})/2)}$	0,40	0,34	0,35	0,33	збільшення
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$\frac{\text{ф.2ряд.035}}{((\text{Сума(від ф.1ряд.520гр3 до ф.1ряд600гр3)} + \text{Сума(від ф.1ряд.520гр4 до ф.1ряд600гр4)})/2)}$	7,15	6,74	9,06	10,51	Збільшення
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічна сума дебіторської заборгованості	4,23	4,57	6,49	6,67	збільшення
Строк погашення дебіторської заборгованості	Тривалість періоду/ Коб.д.з.	86,27	79,88	56,27	54,76	Зменшення
Строк погашення кредиторської заборгованості	Тривалість періоду/ Коб.к.з.	51,05	54,19	40,27	34,74	Зменшення

Продовження таблиці 2.9

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Чиста виручка від реалізації продукції/ середньорічна вартість запасів	3,50	4,00	5,17	4,91	Збільшення
Фондовіддача	ф.2ряд.035/(ф.1ряд.031г р.3+ ф.1ряд.031гр.4)/2)	0,21	0,18	0,19	0,18	Збільшення
Коефіцієнт оборотності ВК	ф.2ряд.035/(ф.1ряд.380г р.3+ ф.1ряд.380гр.4)/2)	0,43	0,36	0,37	0,35	Збільшення

Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів.

Отже, ми можемо побачити, що на ТОВ ВП «Атлант» цей показник за аналізований період 2017-2020 років становить 0,40, 0,34, 0,35 та 0,33 відповідно по роках. Негативне є значення того, що показник не прямує до збільшення, а навпаки, і більше 1.

У процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажем товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки.

Отже, ми можемо побачити, що на ТОВ ВП «Атлант» цей показник за аналізований період 2017-2020 років становить 4,23, 4,57, 6,49 та 6,67 відповідно по роках. Позитивним є значення того, що показник, згідно з аналізованих даних прямує до збільшення і більше 4.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості підприємства, зниження – ріст покупок у кредит.

Отже, ми можемо побачити, що на ТОВ ВП «Атлант» цей показник за аналізований період 2017-2020 років становить 7,15, 6,74, 9,06 та 10,51 відповідно по роках. Позитивним є значення того, що показник, згідно з аналізованих даних прямує до збільшення і більше 4.

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує ефективність використання основних засобів підприємства. Ми, можемо спостерігати, що на ТОВ ВП «Атлант» цей показник знаходиться на низькому рівні, а також не має тенденції до збільшення: 0,21, 0,18, 0,19 та 0,18 відповідно у 2017 та 2020 роках. Це є негативним явищем для підприємства, що означає не ефективне використання основних засобів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу підприємства. Ми, можемо спостерігати, що на ТОВ ВП «Атлант» цей показник не знаходиться на достатньому рівні, та не має тенденції до збільшення: 0,43, 0,36, 0,37 та 0,35 відповідно у 2017 та 2020 роках. Це є негативним явищем для підприємства, що означає, що ефективність використання власного капіталу з кожним роком погіршується, що у майбутньому може призвести до кризового явища.

Проведений аналіз описаних вище показників дає змогу говорити про те, що ТОВ ВП «Атлант» - це платоспроможна фінансова установа, яка активно працює згідно своєї господарської діяльності.

Виходячи з попередніх даних, можна зазначити, що у ТОВ ВП «Атлант» на даний час є як позитивні, так і негативні дані щодо оцінки їхнього фінансового стану. Але, все ж підприємство знаходиться на рівні платоспроможності, а отже ще може функціонувати, а якщо розробити, або покращити фінансову політику щодо господарської діяльності ТОВ ВП «Атлант», то підприємство може значно покращити свої показники прибутковості.

Провівши аналіз фінансового стану, ми можемо перейти до розрахунку імовірності стадії банкрутства на ТОВ ВП «Атлант».

Розробкою методик і критеріїв прогнозування банкрутства займалися такі провідні вчені як Альтман Е., Аргенті Дж., Беєрман К., Бівер У., Гайдака Й., Ковальов В., Ліс Р., Спрінгейт К., Стос Д., Таффлер Р., Тішоу Г., Фулмер Дж. та інші, які сформувавши основні методичні підходи та зробили свої висновки на різних підприємствах.

Ми пропонуємо вираховувати ймовірність банкрутства за коефіцієнтом Бівера.

П'ятифакторна модель Бівера оцінює фінансовий стан підприємства за допомогою наступних показників: рентабельність активів; фінансовий леверидж; коефіцієнт поточної ліквідності; частка чистого оборотного капіталу в активах; коефіцієнт Бівера ($KB = \text{чистий прибуток} + \text{амортизація} / \text{позикові кошти}$). Вагові коефіцієнти для індикаторів у моделі Бівера не передбачені, і підсумковий показник фінансового стану не розраховується. Отримані значення індикаторів порівнюються з їхніми нормативними значеннями, розрахованими Бівером для трьох видів фірм: для благополучних компаній; для компаній, які можуть стати банкрутами протягом п'яти років; для компаній, які можуть стати банкрутами протягом одного року [55, с. 215] (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

Обчислення ймовірності банкрутства на ТОВ ВП «Атлант»
за 2017-2020 роки

Показники	Формула	2017	2018	2019	2020	Компанія із задовільним фінансовим станом	За 5 років до банкрутства	За 1 рік до банкрутства
Коефіцієнт Бівера	$(\text{ЧП} + \text{АМ}) / (\text{Дов.3} + \text{Кор.3.})$	0,48	0,67	0,64	0,97	0,4-0,45	0,17	-0,15
$R = 8,38 * K1 + K2 + 0,054 K3 + 0,63 K4$		1,74	1,08	2,38	2,77			
K1	Обіговий капітал / Середньорічна вартість активів	0,24	0,16	0,31	0,33			

Продовження таблиці 2.10

K2	Нерозподілений прибуток/ Власний капітал	- 0,12	- 0,12	- 0,12	-0,00			
K3	Чистий дохід від реалізації/ Середньорічна вартість активів	0,40	0,34	0,35	0,34			
K4	Нерозподілений прибуток/ Загальні витрати	- 0,22	- 0,24	- 0,24	-0,01			

Отже згідно з даних, які ми розраховували у таблиці 2.10, ми можемо побачити, що ТОВ ВП «Атлант» знаходиться у стадії із задовільним фінансовим станом “0,4-0,45”, оскільки розраховані показники являються в межах: у 2017 році – 0,48, у 2018 році – 0,67, у 2019 році – 0,64, у 2020 році – 0,97. Для більш детальних підтверджень нашого аналізу пропонуємо обрахувати імовірність банкрутства за моделлю 247, результати розрахунку ми подамо у таблиці 2.11 [44].

Таблиця 2.11

Аналіз ймовірності банкрутства на ТОВ ВП «Атлант»
за 2017-2020 роки

Показники	Формула	2017	2018	2019	2020
Модель фінансового стану 247		0,99	1,02	1,03	1,07
$Z=0,95 \cdot K3+0,03 \cdot K4+1,1 \cdot K6+1,4 \cdot K7+3,1 \cdot K8+0,04 \cdot K9+0,03 \cdot K10-0,45$					
K3	Власний капітал/Валюта балансу(пассив)	0,94	0,96	0,96	0,97
K4	Власний капітал/Необоротні активи	1,35	1,37	1,39	1,44
K6	Чистий прибуток(Збиток)/Інвестований власний капітал	0,02	0,01	0,00	0,00
K7	Фінансовий результат від операційної діяльності/Чиста виручка від реалізації	0,06	0,06	0,06	0,07
K8	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, фінансових витрат та нарахування амортизації/ Чиста виручка від реалізації + інші операційні доходи	0,06	0,06	0,06	0,07

Продовження таблиці 2.11

Показники	Формула	2017	2018	2019	2020
K9	Чистий прибуток (Збиток)/ Валюта балансу (Актив)	6,60	6,19	6,45	5,75
K10	Чиста виручка від реалізації / Оборотні активи	0,06	0,06	0,06	0,07

Згідно з розрахованих даних у таблиці 2.11, можемо проаналізувати фінансовий стан підприємства. Так, як розраховані показники являються більше 0,81: у 2017 році становили – 0,99, у 2018 році – 1,02, у 2019 році – 1,03, у 2020 році – 1,07, то згідно з моделлю фінансового стану 247 ми можемо присвоїти 1-й рейтинговий клас, що означає - високий рівень спроможності виконувати зобов'язання та найменша ймовірність дефолту [44].

Отже, аналіз ще за однією моделлю підтверджує наші висновки, що фінансовий стан ТОВ ВП «Атлант» знаходиться на позитивному рівні.

Пропонуємо розглянути ще одну модель розрахунку показників (перед) кризового стану підприємств із КПД, так як об'єкт бакалаврської дипломної роботи відноситься саме до таких підприємств. Мультикритеріальна модель ідентифікації фінансової кризи (для підприємств із корпоративними правами держави) таблиця 2.12, методика розроблена Островська О.А. [2, с.5].

Так, як ТОВ ВП «Атлант» має у статутному капіталі державну частку акцій у розмірі 50 - 1%, то ми відносимо його до 3-ї групи підприємств(частка корпоративних прав держави у розмірі 2-50%) .

Згідно з проаналізованих даних, ми бачимо, що показник фінансового стану на ТОВ ВП «Атлант» становить в період з 2017-2020 роки: 0,1784, 0,2576, 0,2442 та 0,3041, відповідно. Ми можемо стверджувати, що показники знаходяться в межах 0,2455, а отже згідно з методикою Островської О.А.[2,с.5] пропонує такі методи планування антикризових заходів за результатами використання МкМ: збереження частки КПД, збільшення частки КПД , підвищення ефективності АФУП. Але показник у 2020 році показує перевищення 0,2455, тобто продаж частки КПД.

Таблиця 2.12

Модель розрахунку інтегрального показника фінансового стану для
ТОВ ВП «Атлант» за 2017-2020 роки

Показники	Формула	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
	$Z = 0,919 \text{ КД1} - 0,364 \text{ КД3} + 0,967 \text{ КД4} + 0,942 \text{ КД5} + 0,022 \text{ КД6}$	0,1784	0,2576	0,2442	0,3041
Коефіцієнт рентабельності капіталу власників ROE (КД1)	Чистий фінансовий результат / (zareєстрований (пайовий) + у дооцінках + додатковий - неоплачений – вилучений) капітал середній за рік	0,04	0,14	0,1	0,16
Коефіцієнт поточної ліквідності (КД3)	Поточні активи / поточні зобов'язання (на кінець року) > 1; Зростання	3,64	3,92	7,03	9,54
К структури капіталу (КД4)	Власний капітал ВК / позиковий капітал (сукупний К – ВК на кінець року) > 1; Зростання	15,49	23,37	21,24	28,15
Коефіцієнт оборотності ДЗ (КД5)	Чистий дохід / середня за рік вартість ДЗ (векселі отримані+заТРП+бюдж+аванс+внутр. розрах.) Зростання. Нижня межа = 4	4,23	4,57	6,49	6,67
Коефіцієнт оборотності КЗ	Чистий дохід (собівартість) / середня за рік вартість КЗ (векселі видані+ТРП+аванс+бюдж+страх+ОПраці+внутр. розрах.) Зростання. Нижня межа = 4	7,15	6,74	9,06	10,51

На нашу думку, то продаж частки корпоративних прав держави на даному етапі є вірним рішенням, так як держава не може забезпечити ТОВ ВП «Атлант» новими замовленнями, а продаж державного пакету акцій призведе до того, що новий власник буде зацікавлений в пошуку нових замовлень та в придбанні нових технологій.

Як показали нам проаналізовані показники, на ТОВ ВП «Атлант» стійкий фінансовий стан, такий висновок можна зробити на основі проведеного аналізу. Як свідчать результати дослідження, підприємство не порушує правила фінансування, і йому не загрожує неплатоспроможність.

Фінансова діяльність ТОВ ВП «Атлант» повинна бути спрямована на забезпечення систематизованого надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, адже фінансовий стан – це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства

Результатом проведеного дослідження є отримання найбільшої кількості інформативних параметрів, що дають точну й об'єктивну картину фінансового стану підприємства, змін у структурі активів і пасиву, у розрахунках з кредиторами, щоб своєчасно виявляти й усувати недоліки у фінансовій діяльності і знаходити резерви поліпшення фінансового стану підприємства, його платоспроможності. Після проведення такого дослідження можна розробляти проєкцію на найближчу чи більш віддалену перспективу, тобто очікувані параметри фінансового стану.

Отже, нами було виконано аналітично-розрахункову частину роботи щодо організаційно-економічної характеристики підприємства на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю ВП «Атлант». ТОВ ВП «Атлант» – підприємство по реалізації товарної продукції та послуг промислового характеру, яке має власні складські приміщення, частина яких здається в оренду, а прибутки використовуються на придбання товарів і ремонт та реконструкцію основних засобів. Товариство працює як єдиний суб'єкт господарювання, дочірних підприємств, філій, чи інших відокремлених структурних підрозділів має. Але, все ж наш аналіз виявив негативні моменти, які на нашу думку, потрібно негайно ліквідувати, адже, як ми вже зазначимо наділу у роботі, у майбутньому це може призвести до негативних наслідків на підприємстві.

2.3. Оцінка ефективності механізму антикризового фінансового управління на підприємстві

Основною метою антикризового управління є розробка й реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та достатнього рівня фінансової стійкості підприємства задля уникнення його банкрутства [58,с.83].

Вважаємо, політика антикризового фінансового управління є частиною загальної фінансової стратегії підприємства, що полягає в розробці та використанні системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його захист від банкрутства.

Реалізація політики антикризового фінансового управління підприємством при загрозі банкрутства передбачає:

- здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку;
- визначення масштабів кризового стану підприємства;
- дослідження основних чинників, які характеризують кризовий розвиток підприємства;
- формування системи цілей виходу підприємства з кризового стану, адекватних його масштабам;
- вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, які відповідають масштабам його кризового фінансового стану;
- вибір ефективних форм санації підприємства;
- забезпечення контролю за результатами розроблених заходів щодо виведення підприємства з фінансової кризи [58, с.378].

Щоб з'ясувати фактичний стан підприємства та перспективи його розвитку, у практиці санаційного аудиту Терещенко О.О. пропонує застосовувати так званий СОФТ-аналіз (SOFT-analysis) — аналіз сильних (Strength) і слабких (Failure) сторін, а також наявних шансів (Opportunity) і ризиків (Threat). В економічній літературі СОФТ-аналіз називають ще СВОТ-аналізом (SWOT-analysis) [50, с.98].

Цей вид аналізу може стосуватися всього підприємства, його структурних підрозділів, а також окремих видів продукції. На основі результатів аналізу ендogenous середовища розробляються рекомендації, що мають на меті:

- 1) усунення наявних слабких місць,
- 2) ефективного використання існуючого потенціалу (сильних сторін).

Метою проведення SWOT-аналізу досліджуваного підприємства є визначення його основних можливостей на сучасному етапі розвитку вітчизняного ринку товарів і послуг. Застосування методу SWOT-аналізу на ТОВ ВП «Атлант» дозволило виявити наступне.

Результати SWOT-аналізу ТОВ ВП «Атлант» пропонуємо розглянути у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ТОВ ВП «Атлант»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - виконання планових показників; - історична цінність продукції; - можливість виготовлення великої кількості деталей; - можливість отримання прибутку від здачу в оренду основних засобів; 	<ul style="list-style-type: none"> - важкість до виходу на нові ринки збуту; - не достатня кількість молодих кваліфікованих кадрів; - зменшення кількості кадрів; - маленька кількість замовлення
Додаткові шанси:	Ризики:
<ul style="list-style-type: none"> - можливість виготовлення великого замовлення; - змога виконувати державні замовлення; - за рахунок воєнної ситуації в країні можливість отримання державного замовлення на виготовлення воєнної зброї 	<ul style="list-style-type: none"> - ризик неплатоспроможності; - ризик недоотримання прибутку; - ризик не отримання замовлень; - ризик погіршення ліквідності основних засобів; - ризик можливості стадії банкрутства; - ведення військових дій; - втрата працівників, які моуть бути призвані до армії; - нестабільна економічна та політична ситуація; - інфляція

Таким чином, ТОВ ВП «Атлант» є підприємством, що провадить свою діяльність в умовах нестабільної економічної та політичної ситуації. Підприємство має сильні та слабкі сторони, проблемні аспекти розвитку, що гальмують його і знижують загальну ефективність його діяльності. Основною можливістю розвитку є диверсифікація.

На нашу думку, основними критеріями оцінки ефективності санації є:

- ліквідність та платоспроможність;
- прибутковість;
- конкурентні переваги.

Якщо за даними критеріями оцінювати ТОВ ВП «Атлант», ми можемо побачити, що загальний фінансовий стан знаходиться на допустимо оптимальному рівні.

Згідно аналізу фінансового стану, який ми подали у 2-му розділі, то ми побачили, що показники ліквідності та платоспроможності можна охарактеризувати, як позитивні. Також ТОВ ВП «Атлант» показує позитивні значення прибутковості, тобто підприємство кожного року отримує прибуток.

Пропонуємо на підтвердження наших думок аналіз стану чистого прибутку на підприємстві. Для аналізу використовуємо використовуючи звітність про фінансові результати підприємства за період 2017-2020 роки Додаток Б.

Чистий прибуток на ТОВ ВП «Атлант» формується з:

1. Доходи;

До доходів на ТОВ ВП «Атлант» відносять: прибуток від операційної діяльності, інші фінансові доходи та інші доходи (які становлять благодійна допомога).

За рахунок складених таблиць у Додатку Б ми можемо проаналізувати динаміку. Отже проведений аналіз свідчить (Додаток Б), що у 2018 році в порівнянні з 2017 роком не було чіткої тенденції по всім статтям, а саме прибуток від операційної діяльності зріс на 171 тис. грн і становить 171 тис. грн., інші фінансові доходи зменшились на 70 тис грн., і становлять 18 тис. грн.,

інші доходи зменшились на 514 тис. грн., і становлять 272 тис. грн. У 2019 році в порівнянні з 2017 роком тенденція загалом не змінилась: саме прибуток від операційної діяльності спав на 137 тис. грн і становили 34 тис. грн., інші фінансові доходи збільшилися на 2 тис грн., і становили 20 тис. грн., інші доходи зменшились на 132 тис. грн., і становили 140 тис. грн. У 2020 році в порівнянні з 2019 роком доходи зросли, прибуток від операційної діяльності зріс на 54 тис. грн., і становив 88 тис. грн., інші фінансові доходи зросли на 68 тис. грн., і становили 88 тис. грн., а ось інші фінансові доходи зменшились на - 5 тис. грн., і становили 135 тис. грн.

Загалом доходи ТОВ ВП «Атлант» у 2018 році мали тенденцію до збільшення в порівнянні з 2017 роком на 97 тис. грн. (26,67%) і становили 461 тис. грн. А у 2019 році в порівнянні з 2018 роком ми бачимо тенденцію до зменшення на 267 тис. грн (-57,92%) і становлять 194 тис. грн., і у 2020 роком в порівнянні з 2019 роком ми можемо спостерігати зростання на 117 тис. грн, і становили 311 тис.грн.

2. Витрати;

До витрат на ТОВ ВП «Атлант» відносять: збиток від операційної діяльності, інші витрати, фінансові витрати. Аналіз витрат ми зобразили у таблиці 2.13. Отже збиток від операційної діяльності зменшився у 2018 році в порівня з 2019 роком на 510 тис. грн., і становить 0 тис. грн.; інші витрати у 2018 році збільшилися на 142 тис. грн. і становлять 37 тис. грн , у 2019 році ми бачимо тенденцію до зменшення на 335 тис. грн., і становили 36 тис. грн., у 2020 році зріс на 36 тис. грн. і становив 92 тис.грн.; фінансові витрати у 2019 році в порівняно з 2018 роком з'явилися і становили 16 тис. грн., у 2020 році зросли на 11 тис. грн. і становили 27 тис. грн.

Загалом витрати ТОВ ВП «Атлант»у 2018 році мали тенденцію до збільшення в порівнянні з 2017 роком на 142 тис. грн. (62,01%), і становили 371 тис. грн. Та у 2019 році в порівнянні з 2018 роком мали протилежну тенденцію, тобто витрати зменшились на 319 тис грн. (- 85,98%) і становили 52 тис. грн. У 2020 році ми спостерігаємо зростання до 67 тис. грн., і становили 119 тис. грн.

Для більш графічного зображення подаємо табличні дані Додатку Б на рис. 2.3.

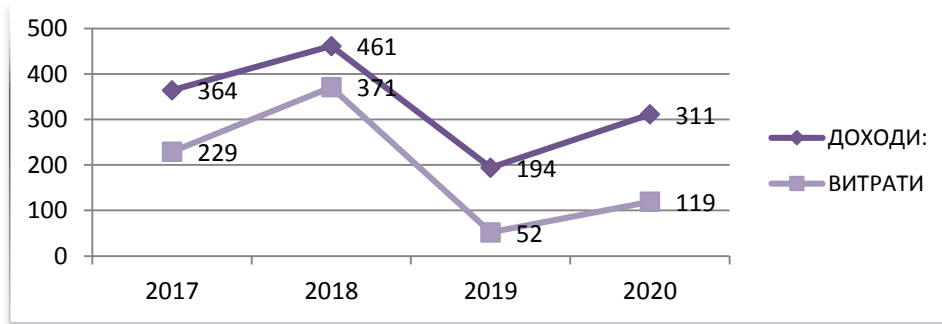


Рис. 2.3. Динаміка доходів і витрат на ТОВ ВП «Атлант» за 2017-2020 рр (тис. грн.)

Прибуток до оподаткування на ТОВ ВП «Атлант» не мають чіткої тенденції Додаток Б у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зменшились на 45 тис. грн. (33,33%) і становили 90 тис. грн.; у 2019 році в порівнянні з 2018 роком збільшились на 52 тис. грн (57,78%) і становили 142 тис. грн.; у 2020 році зросли на 50 тис. грн., і становили 192 тис. грн.

Податок на прибуток на ТОВ ВП «Атлант» у 2018 році в порівнянні з 2017 роком збільшилися на 22 тис. грн. (57,89%) і становили 60 тис. грн.; у 2019 році в порівнянні з 2018 роком зменшились на 31 тис.грн (-51,67%) і становили 29 тис. грн., у 2020 році ми бачимо тенденцію до зростання на 16000%, і становив 1921 тис. грн.

Отже тепер ми можемо побачити, який саме чистий прибуток домінує на ТОВ ВП «Атлант» Додаток В. Ми можемо побачити, що у 2018 році в порівнянні з 2017 роком зменшився на 67 тис. грн. (-69,07%) і становив 30 тис. грн., а у 2019 році він мав тенденцію до збільшення в порівнянні з 2018 роком на 80 тис. грн. (276,67%) і становив 113 тис. грн.

Отже, проаналізувавши ситуації з формуванням прибутку, ми можемо дійти висновку, що чистий прибуток на підприємстві не має чітких тенденцій, але ми можемо бачити покращення до його зростання у 2020 році. Зростання

відбулося, як ми бачимо з рис. 2.3 за рахунок зменшення податку на прибуток. Також, ми можемо дійти до висновку, що все ж таки ТОВ ВП «Атлант» має прибуток, адже доходи перевищують над видатками, це є позитивною ситуацією. Але негативним показником являється саме те, що підприємство отримує свій прибуток за рахунок продажу основних засобів, а не за рахунок виконаних замовлень, або продажу готової продукції.

В майбутньому ця ситуація може призвести до негативних показників у фінансовому стані підприємства.

Таким чином, з проведеного нами аналізу випливає, що дохід ТОВ ВП «Атлант» формується за рахунок прибутку від операційної діяльності.

Однак варто зазначити, що при цьому, загальні темпи росту витрат не випереджають темпи росту доходу, а ТОВ ВП «Атлант» демонструє стабільний додатній чистий дохід щороку, що свідчить про дотримання підприємством режиму економії.

Щодо конкурентних переваг на підприємстві, то саме для цього ми подали SWOT-аналіз ТОВ ВП «Атлант» у таблиці 2.14.

Тобто, ми дійшли висновку, щоб підприємство не знаходилося в стадії банкрутства, важливою проблемою являється саме ситуація з прибутком.

На нашу думку, щоб підприємство і на далі показувало позитивні статистичні дані, щодо прибутковості підприємства, потрібно змінити саму систему отримання прибутковості, тобто потрібно виходити на новий ринок збуту, шукати нових споживачів, виготовляти нову продукцію, отримувати замовлення та отримувати прибуток за рахунок виготовлення замовлень, а не за рахунок продажу основних засобів.

Отже, ТОВ ВП «Атлант» є підприємством, що провадить свою діяльність в умовах жорсткої політичної та економічної нестабільної ситуації. Підприємство має сильні та слабкі сторони, проблемні аспекти розвитку, що гальмують його і знижують загальну ефективність його діяльності. Основною можливістю розвитку є диверсифікація товарів і послуг і можливість виходу на нові ринки.

Розділ 3. Шляхи вдосконалення механізму антикризового фінансового управління на підприємстві

Основною метою антикризового управління є швидке поновлення платоспроможності та своєчасне відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства для запобігання його банкрутства.

Проблематику формування та розвитку системи запобігання банкрутству підприємства розглядають у своїх наукових працях такі вітчизняні та іноземні вчені, як Наливайко А. П., Телін С.В., Терещенко О.О, Тинний І.В. та інші. В роботах даних авторів розкрита сутність та природа таких понять як «економічна криза», «банкрутство підприємств» та «санація», проаналізовані причини та наслідки настання кризи для підприємства та економіки в цілому. Також сформовані певні системи заходів та імовірні стратегії запобігання банкрутству та виходу з ситуації економічної нестабільності і кризи . У ринковій економіці банкрутство підприємств — нормальне явище. За визначенням Лавренко В.В. банкрутство підприємств — це наслідок глибокої фінансової кризи, система заходів щодо управління якою не дала позитивних результатів [60, с.13].

Для вибору найефективніших форм санації, прийняття правильних рішень щодо усунення негативних процесів передовсім необхідно ідентифікувати причини фінансової неспроможності суб'єкта господарювання, фактори, які впливають на погіршення фінансового стану.

Згідно з Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [62] до визначальних обставин, що породжують банкрутство, віднесено втрату платоспроможності і виникнення кризової ситуації. Саме до цих подій, необхідно сконструювати чіткий, ефективний механізм запобігання неспроможності у зрізі окремих фаз: у першій фазі він призначений для раннього виявлення втрати платоспроможності, у другій – недопущення невігідного для підприємства розвитку кризової ситуації, що призводить до банкрутства, або, іншими

словами, спрямованого на відновлення платоспроможності, якщо на першій стадії вона була втрачена. Кожній фазі притаманні власні способи і механізми запобігання неспроможності[61].

У Законі України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» подається перелік заходів відновлення платоспроможності боржника, які здійснюються у другій фазі проведення процедур зовнішнього управління і включають[61]:

- ✓ реструктуризацію підприємства;
- ✓ перепрофілювання виробництва;
- ✓ закриття нерентабельних виробництв;
- ✓ відстрочку та (або) розстрочку платежів, списання частини боргів;
- ✓ що укладається мирова угода;
- ✓ ліквідацію дебіторської заборгованості;
- ✓ реструктуризацію активів боржника;
- ✓ продаж частини майна боржника;
- ✓ виконання зобов'язань інвестора про погашення боргу або частини боргу боржника;
- ✓ виконання зобов'язань боржника власником майна боржника;
- ✓ відповідальність за невиконання взятих на себе зобов'язань;
- ✓ продаж майна боржника як цілісного майнового комплексу;
- ✓ інші способи відновлення платоспроможності боржника [61]

Також ми не можемо проігнорувати думку Терещенко О.О. у своїх роботах, в яких він до факторів, які впливають на погіршення стану підприємства можна відносити [50,с.16]:

- Рівень податків
- Брак обігових коштів
- Недостатня кількість замовлень
- Високі процентні ставки
- Відстала технологія
- Несприятливий регуляторний клімат

- Брак сировини та матеріалів
- Брак кваліфікованих працівників
- Брак виробничих потужностей

Ми повністю підтримуємо це твердження, оскільки всі ці фактори впливають на погіршення фінансового стану на підприємстві. Загалом усі названі причини кризи досить тісно взаємопов'язані, становлять складний комплекс причинно-наслідкових зв'язків. Безперечно, досліджуючи фінансово-господарську діяльність ТОВ ВП «Атлант», ми виокремимо певні специфічні причини фінансової неспроможності, які погіршують фінансовий стан саме цього підприємства, але по суті вони зводяться до вище перелічених.

Проаналізувавши практику застосування заходів запобігання банкрутству на вітчизняних підприємствах та теоретичні підходи до ризик-менеджменту, стратегічного та оперативного менеджменту, антикризового управління, Гук О.В. запропонував методичні рекомендації щодо функціонування системи запобігання банкрутству підприємства, яка складається з 3 етапів: формування основних елементів системи запобігання банкрутству; аналіз альтернативних рішень при виникненні ризиків банкрутства; прийняття управлінських рішень щодо способів збереження чи ліквідації підприємства. На кожному з етапів виділено основні елементи, що формують саму систему запобігання банкрутству підприємства та засадничі правила її функціонування. У Додатку Г подаємо структурно-логічну схему функціонування системи запобігання банкрутства підприємства (рис. 3.1)[63,с.13].

Прушківський В.Г. вважає, що найбільш дієвим засобом запобігання банкрутству підприємств є своєчасне виявлення ознак фінансової кризи й аналіз можливостей відновлення його платоспроможності. Це дає можливість знайти шляхи оздоровлення фінансового стану за допомогою здійснення окремих заходів або проведення фінансової санації [61,с.19].

Механізм запобігання банкрутству суб'єктів господарювання являє собою набір таких цілеспрямованих дій, реалізація яких базується на постійному моніторингу їх фінансового стану з урахуванням зовнішнього середовища, яке

змінюється, і призводить до підвищення стійкості на ринку, тим самим забезпечуючи дотримання інтересів суб'єктів господарювання, їх працівників, кредиторів, держави і суспільства.

Прушківський В.Г. виділяє основні напрями дій, які сприяють підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання і запобіганню банкрутства підприємства, а саме [61,с.19]:

1. Технологічні нововведення. Сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг).

2. Рівень ефективності використання устаткування. Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передусім виробничої, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання.

3. Конкурентоспроможність продукції. Якість продукції і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності суб'єктів господарювання.

4. Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники - керівники, менеджери, спеціалісти, робітники.

5. Стиль управління. Він поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрями діяльності підприємства (організації).

Ми повністю згодні з цим твердженням, так як названі вище заходи, можуть суттєво вплинути на поліпшення фінансового стану на підприємстві.

Важливою передумовою застосування правильних антикризових заходів є ідентифікація глибини фінансової кризи. Існують три фази кризи:

а) фаза кризи, яка безпосередньо не загрожує функціонуванню підприємства (за умови переведення його на режим антикризового управління);

б) фаза, яка загрожує подальшому існуванню підприємства і потребує негайного проведення фінансової санації;

в) кризовий стан, який не сумісний з подальшим існуванням підприємства і призводить до його ліквідації. [50,с.17].

Згідно з проведеного аналізу, ми можемо зробити висновок, що ТОВ ВП «Атлант» знаходиться у фазі кризи, яка на даному етапі не загрожує функціонуванню підприємства. Проте вже зараз потрібно приймати певні заходи задля поліпшення фінансового стану.

Ідентифікація фази фінансової кризи є необхідною умовою за для правильно та своєчасної умови виконання санації на підприємстві.

Згідно із Законом України «Про банкрутство» від 1992 р., під санацією розуміється задоволення вимог кредиторів і виконання зобов'язань перед бюджетом та іншими державними цільовими фондами, у тому числі кредитором, що добровільно бере на себе задоволення зазначених вимог та виконання відповідних зобов'язань. Отже, згідно з таким підходом санація за своєю правовою основою є лише інститутом переведення боргу. Проте з цим аж ніяк не можна погодитися [58].

Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», прийнятий у 1999 році, розрізняє поняття «санація» та «досудова санація». У цьому разі санація розглядається як система заходів, передбачених процедурою провадження справи про банкрутство з метою запобігання ліквідації боржника і спрямованих на оздоровлення його фінансового стану, а також на задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації боргів та капіталу і (або) зміною організаційної та виробничої структури боржника. Досудова санація — система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, здійснюваних власником боржника, інвестор, з метою запобігати його ліквідації, вдавшись до реорганізаційних, організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів у межах чинного законодавства до початку порушення справи про банкрутство[64].

За новою редакцією Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом», прийнятий у 2017 році [65],

розрізняють санація боржника до порушення справи про банкрутство та введення процедури санації боржника. У першому випадку поняття “санація” розглядається, як система заходів щодо відновлення платоспроможності боржника, які може здійснювати засновник (учасник, акціонер) боржника, власник майна (орган, уповноважений управляти майном) боржника, кредитор боржника, інші особи з метою запобігання банкрутству боржника шляхом вжиття організаційно-господарських, управлінських, інвестиційних, технічних, фінансово-економічних, правових заходів відповідно до законодавства до порушення провадження у справі про банкрутство. Під санацією розуміється система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника[65].

Ми ж схильні вважати, що санація — це система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді. Тобто санація — це сукупність усіх можливих заходів, які здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Отже, так як ми дослідили фінансовий стан ТОВ ВП «Атлант» і виявили основні проблемні питання, то ми можемо розробити механізмів фінансової стабілізації для підприємства.

На нашу думку, фінансова стабілізація в умовах кризової ситуації в країні на ТОВ ВП «Атлант» повинна здійснюватися за такими етапами:

1. Підтримання платоспроможності підприємства. Найважливішим завданням у разі фінансової стабілізації є забезпечення відновлення спроможності розраховуватися за поточними зобов'язаннями, щоб попередити виникнення процедури банкрутства, так як досліджувальне підприємство за

цим показником показує позитивні результати, ми пропонуємо підтримувати та поліпшувати його значення у майбутньому.

2. Підтримка фінансової стійкості. Фінансова стійкість ТОВ ВП «Атлант» дасть змогу запобігти банкрутству в короткому періоді. А якщо підприємство завжди буде покращувати стан фінансової стійкості, то і в довготривалому періоді.

3. Оновлення фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання. Повна фінансова стабілізація буде досягнута лише тоді, коли підприємство забезпечує зниження вартості капіталу, що використовується, та постійне зростання своєї ринкової вартості. Це завдання потребує збільшення темпів економічного розвитку на основі коректування фінансової стратегії підприємства. Фінансова стратегія має забезпечувати високі темпи виробничого розвитку при одночасному зниженні загрози банкрутства.

Можемо виділити основні чотири групи стратегії для фінансової стабілізації ТОВ ВП «Атлант»:

1. Стратегія зростання - збільшення обсягу продажу, розширення асортименту продукції та виробничої потужності. Ця стратегія здійснюється шляхом постійного підвищення рівня короткострокових і довгострокових цілей над рівнем показників попереднього періоду.

2. Стратегія обмеженого зростання - встановлення цілей від досягнутих результатів, скоригованих з урахуванням додаткових факторів. Ця стратегія застосовується в зрілих галузях промисловості зі статичною технологією, коли підприємство задоволено своїм становищем.

3. Стратегія скорочення - рівень подальших цілей встановлюється нижче досягнутого. У рамках даної стратегії скорочення можливі кілька варіантів:

- ліквідація (повний розпродаж матеріальних запасів і активів);
- відділення зайвого (відділення деяких підрозділів і видів діяльності);
- скорочення і переорієнтація (скорочення частини діяльності).

4. Стабілізаційна стратегія - виключно наступальна стратегія фінансового розвитку, що забезпечує оптимізацію необхідних параметрів, яка

підпорядкована цілям прискорення всього економічного зростання підприємств.

Отже, ми охарактеризували особливості реалізації антикризової стратегії на досліджуваному підприємстві та визначено основні напрями вдосконалення антикризової стратегії на ТОВ ВП «Атлант». Для того, щоб система антикризового управління не просто функціонувала, а функціонувала ефективно, вона повинна містити такі складові: дослідження фінансового стану підприємства з метою попереднього визначення ознак його кризового розвитку, що можуть призвести до банкрутства; визначення масштабів кризового стану підприємства; вивчення основних факторів кризового стану підприємства; вибір основних механізмів управління підприємством при загрозі банкрутства, впровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства.

Одним із головних питань антикризового менеджменту є питання фінансового оздоровлення підприємств – санації [66, с.18].

Аудит фінансового стану підприємства дає змогу зробити висновок щодо санаційної спроможності підприємства. Якщо підприємство має ресурси для відновлення платоспроможності, то наступним кроком є аудит запропонованих санаційних заходів та джерел фінансування цих заходів [66, с.217].

Для успішного проведення оздоровлення підприємства передумовою є організація ефективного менеджменту, який можна розглядати в двох аспектах:

а) інституційний аспект – до менеджерів санації можна віднести всіх фізичних осіб, які уповноважені власниками підприємства чи силою закону провести фінансову санацію, тобто здійснити фактичне управління підприємством на період його оздоровлення. До таких осіб можна віднести контролюючі органи, консультантів, аудиторів, досвідчених менеджерів, колишніх керівників та ін.

б) функціональний аспект – менеджмент санації – це система антикризового управління, яка полягає в ефективному використанні фінансового механізму з метою запобігання банкрутству та проведення фінансового оздоровлення підприємства [67, с. 20].

ТОВ ВП «Атлант» можна оздоровлювати різними методами і заходами через різноманітні заходи підвищення фінансових результатів. Ми пропонуємо звернутися до таких заходів:

1. Розробити план заходів із економії матеріальних ресурсів.

2. Збільшення витрат на рекламу. Широка рекламна компанія дозволить значно підвищити можливість продукції. У ТОВ ВП «Атлант» немає можливості витратити велику масу коштів у рекламну компанію. Утім, деякі грошові кошти, потрібно виділити, завдяки рекламній акції у ТОВ ВП «Атлант» зявиться можливість отримання нових замовлень. Найефективнішим і недорогими є рекламно-інформаційний сайт. За словами компаній-розробників сайтів проект підвищує продаж товарів, робіт та послуг на 8-12%. А це означає, що у ТОВ ВП «Атлант» підвищиться і прибутковість.

3. Підвищення обсягів виробництва. План реалізації продукції не може існувати окремо від плану виробництва. Обсяги виробництва можна підвищити зростанням продуктивності праці і зменшенням трудомісткості робіт. Продуктивності праці підвищується запровадженням певних надбавок за перевиконання роботи. Така система оплати праці стимулює працівників брати участь у підвищенні добробуту підприємства. Відтак зростають обсяги виробництва, якість продукції, й інші результати.

5. До структури ТОВ ВП «Атлант» ми пропонуємо ввести відділ антикризового управління на підприємстві. За допомогою цього відділу підприємство зможе мати більш детальні показники щодо фінансового стану, та мати пропозиції щодо вирішення негативних проблем, які можуть відбуватися у майбутньому.

За результатами опрацьованих матеріалів узагальнюємо основні причини виділення контролінгу як окремого напрямку економічної роботи на ТОВ ВП «Атлант». Серед таких:

- 1) брак якісного інформаційного забезпечення;
- 2) нестача наукових знань менеджерів з основ розвитку підприємств;
- 3) недостатня скоординованість дій управлінських підрозділів;

4) неефективна організаційна структура суб'єктів підприємництва.

Важливою складовою організації дієвого менеджменту санації є створення ефективної системи контролінгу, головним завданням якого є визначення стратегічних і тактичних цілей санації та орієнтація процесу управління на досягнення цих цілей.

Отже, щоб зрозуміти можливість стратегічних дій санації, пропонуємо звернутись до прогнозного плану на 2021 рік.

ТОВ ВП «Атлант» має на меті створення нової продукції, тому доцільно, що у 2021 році збільшаться (зменшаться) показники на 10%. Пропонуємо до вашої уваги, самостійно розроблений прогнозований Звіт про фінансові результати ТОВ ВП «Атлант» на 2021 рік (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Прогнозний Звіт про фінансові результати для ТОВ ВП «Атлант» на 2021 рік (тис. грн.)

Стаття	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25055	28315,1
Собівартість реалізованої продукції	20361	23126,4
Валовий прибуток	4694	5188,7
Інші операційні доходи	10854	10646,9
Адміністративні витрати	3525	3525
Витрати на збут	744	744
Інші операційні витрати	11191	10810,8
Прибуток від операційної діяльності	88	96,8
Інші фінансові доходи	88	96,8
Інші доходи	135	154
Фінансові витрати	27	29,7
Інші витрати	92	101,2
Прибуток до оподаткування	192	211,2
Податок на прибуток	91	91
Чистий прибуток	101	111,1

Отже, маючи заказ на нову продукцію, ТОВ ВП «Атлант» має покращений прогнозний звіт, який має можливість покращити та оновити ситуацію на підприємстві.

Але згідно плану заходів на відновлення (нарощення) прибутковості підприємства, ТОВ ВП «Атлант» має позитивну тенденцію.

Аналіз ситуації фінансового стану на підприємстві ТОВ ВП «Атлант» показує, що значна більшість показників знаходиться у позитивному стані. ТОВ ВП «Атлант» кожен рік отримує прибуток і вчасно виконує свої податкові зобов'язання також підприємство не має кредитних зобов'язань, і заробітня плата на ТОВ ВП «Атлант» виплачується вчасно без затримок та проблем.

Згідно укладених договорів із замовниками на поставку продукції в 2021 році, головні служби ТОВ ВП «Атлант» розробили планові завдання, які покращать фінансовий стан ТОВ ВП «Атлант».

Організація плану санації полягає в тому, щоб в найближчі кілька років провести наступні зміни:

1. Заохочення нового (молодого) персоналу;

2. Випуск нової продукції;

3. Спроба вийти на нові ринки збуту;

4. Виготовити та реалізувати:

- 3500 штук електронних замків;

- 1 умовний комплект деталей, корпусів для апаратури техніки “Курс”;

- комплектуючі деталі механічного виробництва для ряду підприємств

України згідно укладених договорів на суму 5043,0 тис. грн.;

5. Збільшити:

- чистий дохід від реалізації продукції на 10 % до 28315,1 тис. грн.;

- чистий прибуток на 10% до 111,1 тис. грн..

Якщо ТОВ ВП «Атлант» буде мати замовлення, то його фінансове становище буде покращено і мати позитивну тенденцію до поліпшення.

З розробленого плану фінансового оздоровлення можна зробити висновки, що в короткостроковому періоді відбудеться підвищення показників

ліквідності, платоспроможності та прибутковості до нормативного рівня та подальший їх ріст в перспективі. Додаткова вартість буде створена за рахунок збільшення кількості укладених договорів на продукцію. Конкурентні переваги будуть спостерігатися в тому, що продукт стане більш дешевшим та якіснішим, що призведе до завоювання більшої частини ринку.

Ризики в процесі виконання санації можуть полягати в несприятливому політичному становищі, коливанні курсів валют.

У 2021 році ТОВ ВП «Атлант» планує отримати чистий прибуток 111,1 тис. грн., що на 10% більше ніж у попередньому, за рахунок внутрішніх резервів.

Отже, ТОВ ВП «Атлант» якщо буде притримуватися прогнозного плану, має поліпшити своє фінансове становище.

У ході проведених досліджень встановлено, що на сьогоднішній день ТОВ ВП «Атлант» не має чітких заходів антикризового управління. Тому у процесі розробки та ухвалення антикризових засобів керівництву підприємства рекомендовано максимально сконцентрувати зусилля на пошуку оптимального варіанту, що вимагає мінімум витрат початкового етапу і забезпечує в перспективі максимум віддачі від інвестицій. Найбільш раціональною при цьому видається така логіка:

- зосередження зусиль на невитратних способах розробки продукції, продовжуючи випуск вже освоєної продукції і її продаж на старих ринках;
- залучення відносно малих інвестицій для продажу продукції на нових географічних ринках (поширення клієнтської бази, пошук нових замовлень);
- перехід до більш амбітних інвестиційних проектів для виходу з новим товаром на колишні ринки;
- спроба отримати державне замовлення.

Сьогодні для покращення фінансового стану досліджуваному підприємству належить працювати над збільшенням реалізації високоліквідних

та швидкореалізуємих активів, зменшенню поточної заборгованості, отримання прибутку (за рахунок замовлень, а не продажу основних засобів).

Для поліпшення фінансового стану ТОВ ВП «Атлант» рекомендовано:

- зниження витрат за рахунок раціонального та економічного використання електроенергії, тепла та водопостачання;
- підвищення конкурентоспроможності та привабливості послуг, що надає підприємство;
- покращення приміщень, які передаються в оренду.

На діяльність підприємства в майбутньому можуть вплинути зниження рівня споживчого попиту та високий рівень інфляції, також високий податковий тягар.

Для удосконалення антикризових заходів під час її планування на ТОВ ВП «Атлант» велике значення має інформація про навколишнє середовище, яке включає демографічні, науково-технічні, політико-правові, соціально-культурні, природні та економічні фактори. До того ж усі фактори макро- та мікросередовища взаємопов'язані і взаємообумовлені. Тому всі дані повинні бути зосереджені у відповідних інформаційних центрах, об'єднаних в єдину інформаційну систему. Ця система повинна бути повна, зрозуміла у використанні та загальнодоступна.

На ТОВ ВП «Атлант» не відпрацьовано механізм інформаційно-рекламної діяльності, оновлення основних засобів, стимулювання інвестицій у підприємство.

Інші фактори, які спричиняють кризовий розвиток досліджуваного підприємства, є одночасно формою реалізації окремих видів фінансових ризиків, вони також підрозділяються в процесі вивчення на дві основні групи:

- не залежні від діяльності підприємства (зовнішні або екзогенні фактори);
- залежні від діяльності підприємства (внутрішні або ендогенні фактори).

Зовнішні фактори кризового розвитку у свою чергу підрозділяються на три підгрупи:

- соціально-економічні фактори загального розвитку країни;
- ринкові фактори (відносний спад попиту на ринку товарів і послуг України та зростання конкуренції і, відповідно, пропозиції аналогічного продукту на регіональних ринках);
- інші зовнішні фактори.

Внутрішні фактори кризового розвитку ТОВ ВП «Атлант» також підрозділяються на три підгрупи залежно від особливостей формування грошових потоків:

- фактори, пов'язані з виробничою діяльністю;
- фактори, пов'язані з інвестиційною діяльністю;
- фактори, пов'язані з фінансовою діяльністю.

Таким чином, система антикризових заходів зі стабілізації діяльності ТОВ ВП «Атлант» повинна включати в себе систему внутрішніх механізмів фінансової стабілізації, які б, в свою чергу, забезпечили реалізацію термінових заходів щодо підвищення платоспроможності, реорганізації структури балансу підприємства, залучення інвестицій для покращення якості приміщень, що надаються в оренду й відновлення фінансової стабільності підприємства за рахунок внутрішніх резервів.

Кожному етапу фінансової стабілізації підприємства відповідають певні її механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято підрозділяти на оперативний, тактичний і стратегічний (таблиця 3.2) [68, с. 236].

Ще одним способом забезпечення ефективності антикризових заходів на ТОВ ВП «Атлант» є введення до організаційної структури антикризових центрів, на яких будуть покладені функції своєчасного виявлення потенційних загроз виникнення кризи та вжиття оперативних і довгострокових заходів по їх усуненню і недопущенню. Антикризовий центр має узгоджувати отримані пропозиції, розробляє антикризовий план, в якому передбачені планові показники, методи якими вони мають досягатись, фінансові ресурси на їх

здійснення, прогнози розвитку негативних чинників, відповідальні особи та терміни звітування.

Таблиця 3.2

Основні механізми фінансової стабілізації підприємства, що відповідають основним етапам її здійснення

Етапи фінансової стабілізації	Механізм фінансової стабілізації		
	Оперативний	Тактичний	Стратегічний
Усунення неплатоспроможності	Система заходів базованих на використанні принципу “відсікання зайвого”		
Відновлення фінансової стабільності		Система заходів базованих на використанні моделей фінансової рівноваги	
Зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного росту			Система заходів базованих на використанні моделей фінансової підтримки пришвидшеного росту

Антикризові заходи, передбачені стратегією ТОВ ВП «Атлант», повинні враховувати ряд напрямів, серед яких: кадрова політика; управління витратами; оптимізація оподаткування; максимізація прибутку тощо.

Реалізація антикризових заходів ТОВ ВП «Атлант» має бути підпорядкована загальному антикризовому плану розвитку та плану здійснюватися через систему бюджетування, яка визначає короткострокові завдання в межах виробленої нами завдань.

Отже, у ході проведених досліджень встановлено такі пропозиції, щодо підвищення ефективності антикризових заходів на ТОВ ВП «Атлант»: покращення та оновлення основних засобів, виготовлення нової продукції, оновлення та іновація виготовлення старої продукції, вихід на нові ринки збуту, покращення приміщень, які передаються в оренду, створення відділу антикризового планування у структурі підприємства.

Фінансова рівновага є характеристикою стану фінансової діяльності підприємства, за якого потреба в збільшенні основного обсягу активів підприємства балансується з можливостями підприємства щодо формування його фінансових ресурсів за рахунок власних джерел [69, с. 233].

Фінансова рівновага підприємства – це відповідність обсягів формування та використання (споживання) власних фінансових ресурсів. Така фінансова рівновага досягається оптимізацією співвідношення між часткою коштів, що капіталізуються, і тією їх часткою, що спрямовується на споживання, а також узгодження джерел формування та напрямів використання власних фінансових ресурсів, встановлення оптимального співвідношення між внутрішніми та зовнішніми джерелами формування власних фінансових ресурсів. Фінансова рівновага – це агрегований показник, тому досягнення фінансової рівноваги значною мірою залежить від ефективності облікової політики підприємства, політики формування та розподілу прибутку підприємства, амортизаційної політики тощо. Досягнення фінансової рівноваги – одна із найважливіших умов забезпечення фінансової стабільності, оскільки зростання можливостей щодо забезпечення приросту власних фінансових ресурсів означає підвищення фінансової стійкості та приводить до зростання ринкової вартості підприємства [69, с. 233].

Прогнозування — це передбачення майбутнього стану внутрішнього і зовнішнього середовища фірми, яке базується на наукових методах і інтуїції, тобто це процес обґрунтування кількісних та якісних змін розвитку в майбутньому [70, с.113].

Пропонуємо роздивитись основні принципи прогнозування на рис. 3.1 складено Прокопівним С.Ф. [70, с.113].

У ринковій економіці планування на підприємстві — внутрішньофірмове планування — не носить елементів директивності. Ціль внутрішньофірмового планування — забезпечування оптимальних можливостей для успішної господарської діяльності, одержання необхідних для цього засобів, досягнення

конкурентноздатності і прибутковості підприємства, а також планування доходів і витрат підприємства, руху його коштів.

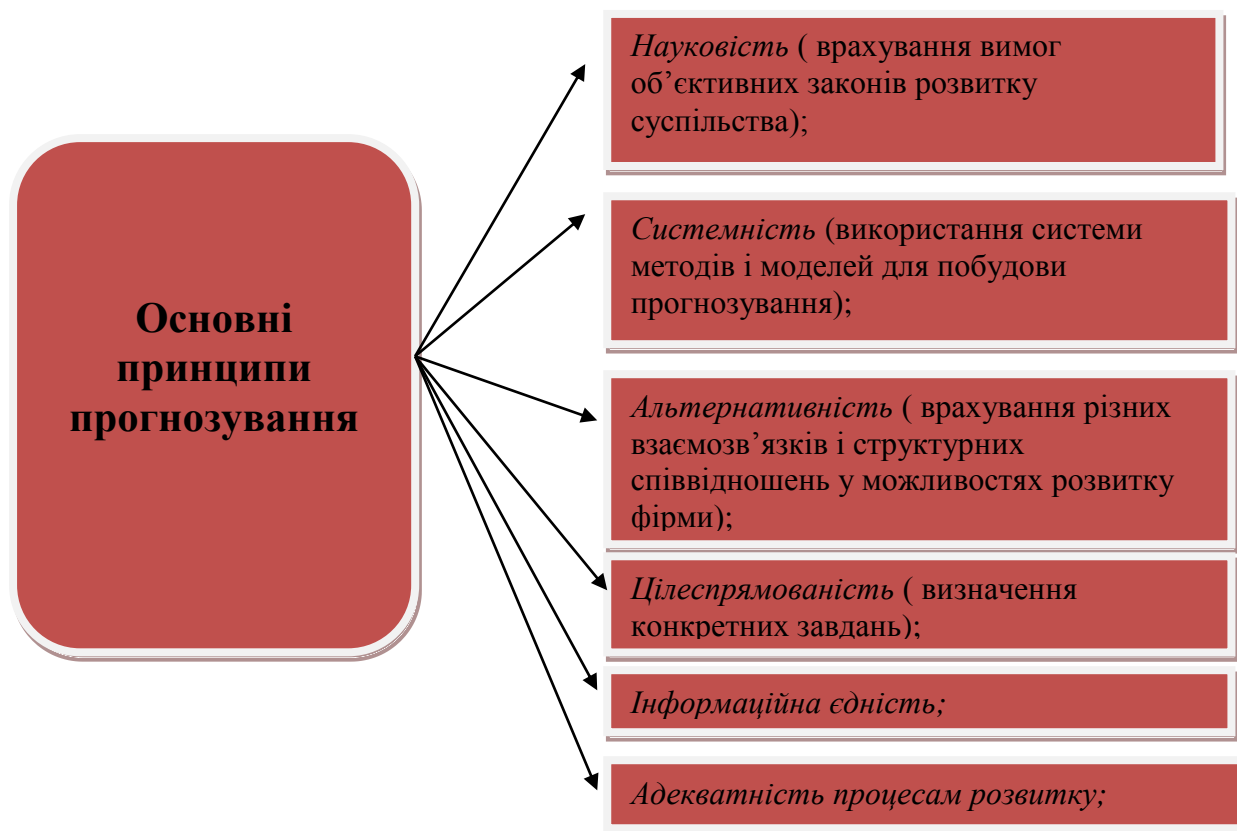


Рис. 3.1. Основні принципи прогнозування

Виходячи з цих цілей внутрішньофірмове фінансове планування на ТОВ ВП «Атлант» - це багатопланова робота, що складається з ряду взаємозв'язаних етапів:

- аналіз фінансової ситуації і проблем;
- прогнозування майбутніх фінансових умов;
- постановка фінансових задач;
- вибір оптимального варіанта;
- складання фінансового плану;
- коректування, ув'язування і конкретизація фінансового плану;
- виконання фінансового плану;
- аналіз і контроль виконання плану.

Аналіз ситуації і проблем полягає у вивченні фактичних даних за попередній період. Це дає можливість оцінити фінансові результати за минулий

час і визначити проблеми. Основна увага приділяється таким показникам, як обсяг реалізації, витрати, розмір отриманого прибутку і ін.

Прогнозування майбутніх умов необхідно для визначення зовнішнього і внутрішнього середовища, у яких буде протікати діяльність підприємства. На основі перспективних розрахунків виробничої діяльності підприємства, а також маркетингових прогнозувань вивчення ринку, попиту й інших факторів прогножуються майбутні можливі фінансові результати.

Мельникова М.О. зазначає, що фінансове планування являє собою процес розробки системи фінансових планів і планових (нормативних) показників по забезпеченню розвитку підприємства необхідними фінансовими ресурсами і підвищенню ефективності його фінансової діяльності в майбутньому періоді [71, с.198]

Фінансове планування на підприємстві (чи внутрішньофірмове фінансове планування) базується на використанні трьох основних нею систем:

- 1) прогнозування фінансової діяльності;
- 2) поточне планування фінансової діяльності;
- 3) оперативне планування фінансової діяльності [71, с.199].

Кожній з цих систем фінансового планування притаманний певний період і свої форми реалізації його результатів (табл. 3.3) [71, с.200].

В процесі проведення оцінки фінансового стану ТОВ ВП «Атлант» було виявлено, що підприємство має низькі показники рентабельності. Саме тому для підвищення чистого прибутку підприємства та його рентабельності доцільно розробити стратегічну картку ТОВ ВП «Атлант», як складову системи показників – Balanced Scorecard (BSC).

Кравченко О.В. вважає, що призначення збалансованої системи показників полягає у тому, аби конкретизувати стратегію підприємства [72, с.200].

Ми вважаємо, що стратегічна концепція ТОВ ВП «Атлант» передбачає подальший розвиток бізнесу підприємства, підвищення рівня його капіталізації, удосконалення системи управління ризиками, розширення переліку й обсягів

наданих підприємством послуг, підтримку репутації і конкурентоспроможність та вихід підприємства на міжнародний ринок.

Таблиця 3.3

Системи фінансового планування і форми реалізації його результатів на підприємстві

Системи фінансового планування	Форми реалізації результатів фінансового планування	Період планування
1.Прогнозування фінансової діяльності	Розробка загальної фінансової стратегії і фінансової політики по основним напрямкам фінансової діяльності підприємства	до 3-х років
2.Поточне планування фінансової діяльності	Розробка поточних фінансових планів по окремих аспектах фінансової діяльності	
3.Оперативне планування фінансової діяльності	Розробка і доведення до виконавців бюджетів, платіжних календарів і інших форм оперативних планових завдань по усім основним питаннях фінансової діяльності	місяць, квартал

Отже, ми спробували розробити стратегію розвитку ТОВ ВП «Атлант», яка передбачає:

- ✓ зміцнення фінансового стану підприємства;
- ✓ збільшення прибутку підприємства;
- ✓ підвищення рентабельності підприємства;
- ✓ утримання наявних замовників і забезпечення їх зростання
- ✓ розширення асортименту підприємницьких послуг;
- ✓ вдосконалення системи управління та контроль за ризиками;
- ✓ удосконалення процесу продажу продукції;
- ✓ зменшення часу розробки нових продуктів;
- ✓ підвищення кваліфікації працівників тощо.

Запровадження BSC повинна представити стратегію через детальний опис послідовності причинно-наслідкових зв'язків. Система оцінок діяльності

будується таким чином, що зв'язок (гіпотези) між цілями і показниками різних складових, а також між показниками і факторами діяльності, напрям на досягнення результатів стають чіткими і зрозумілими. При цьому будь-який параметр, включений у збалансовану систему, стає елементом ланцюга причинно-наслідкових зв'язків, за допомогою якого підприємство отримує інформацію про стратегію. [72, с.201].

Таким чином, нами було розроблено стратегічну картку ТОВ ВП «Атлант», головною стратегічною ціллю якої є підвищення показників рентабельності та прибутковості Додаток Д (рис. 3.2).

Визначивши причинно-наслідкові зв'язки між цілями та власне окресливши самі цілі, можна стверджувати, що їх виконання є запорукою досягнення підприємством ТОВ ВП «Атлант» необхідного рівня рентабельності.

На основі стратегічної карти можна скласти збалансовану систему показників ТОВ ВП «Атлант» у розрізі перспективи: фінанси, замоники, бізнес-процеси, навчання і розвиток.

Пропонуємо звернутися до Додатку Е складено автором бакалаврської роботи і роздивитись збалансовану систему показників.

Також на ТОВ ВП «Атлант» є нагальні проблемні питання, які потребують швидкого вирішення і потребують значних капітальних вкладень. Надаємо перелік пробних питань та суми коштів, яка необхідна підприємству для їх усунення:

1. Будівництво очисних споруд для зливних стоків (2,5 тис.грн.)
2. Реконструкція очисних споруд промислових стоків (800,0 тис.грн.)
3. Ремонт мережі хозфікальних стоків (200,0 тис.грн.)
4. Придбання устаткування для будівництва лінії порошкового покриття (150,0 тис.грн.)
5. Ремонт покрівель виробничих та адміністративних приміщень (4000 тис.грн.).

На даний момент підприємство не може за рахунок власних коштів, отриманих від основної діяльності, передбачених у фінансовому плані підприємства, вирішити проблемні питання, які накопичувалися протягом багатьох років.

Тому наша пропозиція для ТОВ ВП «Атлант» - це пошук інвесторів, які змогли би фінансово допомогти їм, тобто вкласти грошові кошти, за рахунок цього вирішити їхні нагальні проблеми, і дати нові можливості для розвитку та покращення діяльності на підприємстві.

Аналіз стратегічної картки та системи збалансованих показників ТОВ ВП «Атлант» дає змогу досягнути таких стратегічних результатів:

- ✓ Підвищення рентабельності та отримання прогнозованого рівня прибутку;
- ✓ Збільшення внутрішнього ресурсного потенціалу;
- ✓ Виявлення зовнішніх джерел поповнення ресурсного потенціалу;
- ✓ Ефективне управління системою підприємницьких ризиків;
- ✓ Можливість розробки та надання нових продуктів, товарів, робіт та послуг;
- ✓ Володіння конкурентною позицією на ринку;
- ✓ Вихід на міжнародні ринки, що в комплексі гарантує стабільну ефективну діяльність ТОВ ВП «Атлант» та його належний фінансовий стан.

Отже, щоб всі перераховані заходи менеджменту у кризових ситуаціях були впроваджені в дію і при цьому були отримані необхідні результати в стислі строки і з мінімальними ресурсами, доцільно:

1. Покращити якість інформації, адже забезпечення своєчасною, повною інформацією на всіх етапах прийняття рішень успішно сприяє подоланню кризової ситуації.

2. Підвищити здатність швидкої реакції завдяки передбаченню кризової ситуації. Раптовість кризи і негативність її наслідків вимагають від управлінців термінового аналізу інформації. Будь-які виявлення симптомів кризової ситуації повинні бути негайно розглянуті і своєчасно враховані.

3. Здійснювати стратегічне планування. В умовах динамічно змінюваного середовища воно є найважливішим чинником стійкості й розвитку

підприємства. Ефективність стратегії визначається відповідними внутрішніми параметрами підприємства, його становищем на ринку й, у цілому, у зовнішньому середовищі. Виділяючи слабкі місця, слід спрямовувати всі сили на їхнє усунення.

4. Формувати бюджет компанії. Планування витрат і передавання повноважень із управління витратами менеджерам підрозділів дозволить значно знизити витрати компанії.

5. Проводити профілактику кризових ситуацій за такими напрямками: фінансово-господарська діяльність; культура управління фірмою; моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також підбір доцільних критеріїв для прийняття рішень.

Подолання кризового стану – це керований процес. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи та застосування дієвих методів її усунення. Серед тієї низки проблем, які змушені розв'язувати сучасні українські підприємства, а саме ТОВ ВП «Атлант» чільне місце посідає антикризове управління. Саме тому перераховані інструменти антикризових заходів є обов'язковими у випадку попередження кризової ситуації та при її настанні на ТОВ ВП «Атлант».

Отже, основними напрямками підвищення ефективності показників антикризового корпоративного управління на ТОВ ВП «Атлант» передбачає: вчасну, регулярну та повну діагностику діяльності підприємства; наявність чітко визначеної стратегії діяльності та розвитку підприємства; налагодженню дію антикризового комітету; оприлюднення не тільки обов'язкової інформації, але й результатів перевірок антикризовим комітетом; цільове регулювання корпоративних конфліктів; забезпечення належної якості продукції (робіт, послуг), що виготовляює (виконує та надає) підприємство та високого рівня корпоративної соціальної відповідальності.

Висновки

За результатами проведеного в бакалаврській дипломній роботі дослідження автор зробила такі висновки:

1. Антикризове управління відрізняється від традиційного управління фінансовими ресурсами, має свою специфіку, яка пов'язана з суттєвими змінами в умовах діяльності підприємств. На відміну від традиційного управління на перший план в антикризовому управлінні виходить непередбачуваність у діях, відсутність чіткого розподілу функцій між учасниками на тривалий період. Практика показує, що кризові явища, що мають місце на вітчизняних підприємствах, неоднакові не тільки за своїми причинами та наслідками, але й за своєю суттю. За масштабами проявлення існують загальні (системні) та локальні кризи. Якщо кризові явища охоплюють всі життєдайні елементи (системи), то стан такої економічної системи визначається як системна криза. У разі виникнення кризових явищ у результаті загострення окремих суперечностей системи мають місце локальні кризи. Визначення сутності та особливостей розвитку конкретного кризового явища є першим кроком на шляху розробки його антикризової стратегії;

2. На нашу думку, під антикризовим управлінням слід розуміти сукупність дієвих прийомів, способів, засобів, які дозволяють завчасно спрогнозувати усі негативні явища, що виникають у процесі діяльності суб'єктів господарювання та недопущення його банкрутства у найближчий час. Основним завданням антикризового управління є відстеження та своєчасне виявлення усіх економічних явищ і станів, які найчастіше стають причиною негативних економічних процесів;

3. В сучасних умовах економічної кризи, перманентної політичної нестабільності, знецінення національної валюти та обмеженості фінансових ресурсів, менеджменту вітчизняних суб'єктів підприємництва слід якомога ефективніше використовувати резерви й можливості антикризового управління. Актуалізуються в наш час і потребують більш детального розгляду напрями

впровадження інноваційних фінансових технологій в антикризове управління фінансами державних та підприємств із корпоративними правами держави;

4. Розглянувши аналіз виробничо-господарської діяльності ТОВ ВП «Атлант», звернуто увагу на стан зношення основних засобів. Це є однією з важливих проблем, яка потребує нагального вирішення, тобто ТОВ ВП «Атлант» необхідно оновити основні засоби за рахунок закупілі нових, таким чином підприємство повинно скористуватися кредитами, або отримати інвестиції на розвиток підприємства.

5. За результатами опрацьованих матеріалів узагальнюємо основні причини виділення контролінгу як окремого напрямку економічної роботи на ТОВ ВП «Атлант». Серед таких:

- 1) брак якісного інформаційного забезпечення;
- 2) нестача наукових знань менеджерів з основ розвитку підприємств;
- 3) недостатня скоординованість дій управлінських підрозділів;
- 4) неефективна організаційна структура суб'єктів підприємництва;

6. Як свідчать результати дослідження, підприємство не порушує правила фінансування, і йому не загрожує неплатоспроможність. Фінансова діяльність ТОВ ВП «Атлант» повинна бути спрямована на забезпечення систематизованого надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, дотримання розрахункової і кредитної дисципліни, адже фінансовий стан – це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства;

7. Проблемними питанням на ТОВ ВП «Атлант» є отримання прибутку переважно за рахунок продажу основних засобів. Цю тенденцію треба змінювати за рахунок випуску інноваційної продукції, пошуку нових замовлень та вихід на нові ринки збуту;

8. Розроблена система антикризових заходів зі стабілізації діяльності ТОВ ВП «Атлант» повинна включати в себе систему внутрішніх механізмів фінансової стабілізації, які б, в свою чергу, забезпечили реалізацію термінових заходів щодо підвищення платоспроможності, реорганізації структури балансу

підприємства, залучення інвестицій для покращення якості приміщень, що надаються в оренду й відновлення фінансової стабільності підприємства за рахунок внутрішніх резервів.

9. У ході проведених досліджень встановлено, що на сьогоднішній день ТОВ ВП «Атлант» не має чітких заходів антикризового управління. Тому у процесі розробки та ухвалення антикризових засобів керівництву підприємства рекомендовано максимально сконцентрувати зусилля на пошуку оптимального варіанту, що вимагає мінімум витрат початкового етапу і забезпечує в перспективі максимум віддачі від інвестицій.

10. Для того, щоб система антикризового управління не просто функціонувала, а функціонувала ефективно, вона повинна містити такі складові: дослідження фінансового стану підприємства з метою попереднього визначення ознак його кризового розвитку, що можуть призвести до банкрутства; визначення масштабів кризового стану підприємства; вивчення основних факторів кризового стану підприємства; вибір основних механізмів управління підприємством при загрозі банкрутства, впровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства.

Список використаних джерел

1. Статут ПАТ ВП «Атлант»
2. Островська О.А. // Антикризове планування за результатами фінансової діагностики підприємств // Фінанси України. - 2021. - № 3. – с.3
3. Уткин Э.А. Антикризисное управление – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”; “Экмос”, 1997. – с. 400
4. . Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. – К.: КНЕУ, 2008. – с. 272
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: [підручник] / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – с. 824
6. В. О. Желябін Антикризове управління в бізнесі : учбово-методичний посібник / . – Запоріжжя : ЗДІА, 2004. – с. 220
7. Копа М.В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління / М.В. Копа // Управління ризиком. – 2010. – № 21. – с. 824
8. Кошкин В. И. Антикризисное управление: 17-модульная программа денегеров «Управление развитием организации». Модуль11 / В. И Кошкин //М.: ИНФРА-М, 2000. – с. 512
9. Штангрет А.М., Антикризове управління підприємством/ Штангрет А.М.,Копилюк О.І. - К.: Знання, 2007. – с. 335
10. Іванюта С.М. Антикризове управління: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2008. – с. 288
11. Тарасюк М. В. Оцінка готовності торговельних мереж до впровадження контролінгу/Економічний вісник Донбасу. – 2010. – № 3(21) – с.115
12. Криворучко Л.Б. // Економічна сутність контролінгу, його місце в системі управління підприємством // Вісник Сумського державного університету.// м. Суми., 2017 — №4. —с. 204

13. Давидович І.Є. “Контролінг ”Навчальний посібник. — К.: Центр учбової літератури,2008.—с. 552
14. Терещенко О.О.,Бабяк Н.Д. “Фінансовий контролінг” : Навчальний посібник –К.:КНЕУ, 2019 рік – с. 12
15. Островська О.А., Чайковська В.С. // Координаційна функція контролінгу в антикризовому управлінні фінансами державних підприємств//матеріали міжнародної наукової-практичної конференції, Дніпропетровська 2020. – с.100
16. Авраменко М. І. Сутність поняття кризи та особливості її функціонування на рівні підприємства / М. І. Адаменко // Менеджмент і маркетинг підприємництва та бізнесу. – 2017. – с. 600
17. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / В. О. Василенко. – 2-ге вид., виправл. і доп. – К. : Центр учбової літератури, 2005.-с. 765
- 18.Коротков Э. М. Антикризисное управление : учебник / под ред. Э. М. Короткова. – М. : ИНФРА-М, 2003. – с. 432
19. Пилипчук В. В. Антикризисное управление / В. В. Пилипчук. – Владивосток : Дальневосточный Государственный Университет. Тихоокеанский институт дистанционного образования и технологий. – 2003.- с.6
20. Жадько А. О. Поняття "криза" на підприємстві та необхідність ідентифікації її причин як визначальний фактор успішної підприємницької діяльності- 2019. - Вип. 23.16. - С. 212 [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://intkonf.org/zhadko-ao-ponyattya-krizi-na-pidpriemstvi-ta-neobhidnist-identifikatsiyi-yiyi-prichin-yak-viznachalnyi-faktor-uspishnostipidpriemnitskoyi-diyalnosti>.
- 21.Дубинська О. С. Дослідження причин виникнення кризових явищ у виробничо-організаційній системі підприємства . - Вип.2009. - С. 15 [Електронний ресурс].–Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/sim/2009/p2_15.pdf.

22. Подольська В. О. Фінансовий аналіз : навч. посібн. / В. О. Подольська. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – с. 488
23. Коваленко О. В. Концепція життєвого циклу підприємства та кризові фактори. - Вип.2010. - С. 212 [Електронний ресурс]– Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/biznes/2010_1/2010/01/100104.pdf.
24. Москаленко Н. О. Конспект лекцій навчальної дисципліни "Аналітичне забезпечення організаційних змін підприємства" для студентів спеціальності "Облік і аудит" денної форми навчання / укл. Н. О. Москаленко. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2010 – с. 104
25. Фомин Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия : учебн. пособ. для вузов / Я. А. Фомин. – М. : ЮНИТИ–ДАНА,2003. – 349 с.
26. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы : научн. изд. / А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : ООО "Модель Вселенной", 2001. – 452 с.
27. Букреев А. М. Экономический механизм антикризисного управления предприятием : монография / А. М. Букреев, К. И. Кремер, О. Е. Дударев. – Воронеж : Научная книга, 2007. – 232 с.
28. Чернявский А. Д. Антикризисное управление : учебн. пособ. / А. Д. Чернявский. – К. : МАУП, 2000, –208 с.
29. Городня Т.А. Економічна та фінансова діагностика: навч. посібн. / Т.А. Городня, І.П. Мойсеєнко. – Львів : «Магнолія». – 2008. – 282 с.
30. Білошкурський О. В. Особливості діагностики кризового стану підприємства / Білошкурський О. В. // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 3 (45). – с. 515
31. Балдин И. В. Антикризисное управление: макро- и микроуровень : учебн. пособ. / И. В. Балдин, О. Ф. Быстров, А. В. Рукосуев. – М. : Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко", 2010. – 316 с.
32. Федорук О. В. Особливості та проблеми розробки методичних підходів щодо діагностики імовірності банкрутства підприємства . - Вип.2017. - С. 37 [Електронний ресурс]–Режим доступу :

http://www.nbuu.gov.ua/PORTAL/Soc_Gum/inek/2017_1/126.pdf.

33. Конспект лекцій "Антикризове управління підприємством" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://library.if.ua/books/6.html>.

34. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак дій з прихованням банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства : Наказ Міністерства Економіки України від 19.01.2006 р. № 14 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v1361665-10>.

35. Методика проведення поглибленого фінансово-господарського аналізу стану неплатоспроможності підприємства та організації : Наказ Агентства з питань запобігання банкрутству підприємства та організації від 27.06.1997 р. № 81 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1035.196.0>.

36. Іванчук Р. М. Фінансова діагностика кризового процесу за допомогою методу єдиної системи нерівностей коефіцієнтів [Електронний ресурс] / Р. М. Іванчук, О. А. Іванчук, В. В. Толстоїятв. – Режим доступу : http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evd/2017_1/18.pdf.

37. Дорофеев М. Л. Особенности применения финансовых стратегий Фаншона и Романа в стратегическом финансовом анализе компании [Электронный ресурс] / М. Л. Дорофеев. – Режим доступа : <http://1-fin.ru/?id=417>.

38. О.М.Костіна, О. Є. Майборода//Методи та моделі діагностики підприємства”, - Київ, 2018 р – С. 98

39. Методика проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств та організацій, затверджено наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 27.06.1997 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: №8 <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/214-2021-%D0%BF>

40.Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій, затверджено Наказом Агентства з питань запобігання банкрутству підприємств та організацій від 23.02.98р. № 22

[Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0214-98>

41.Методика аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств державного сектору економіки, затверджено Наказом Міністерства фінансів України від 14.02.2006 р. №170 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0332-06>

42. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації, затверджено наказом Міністерства фінансів України, Фонду державного майна України від 26.01.2001р, № 49 /121 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0121-01>

43.Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, затверджено Наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 р №14 у редакції наказу Міністерства економіки України від 26.10.2010 р. № 1361 [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0194-14>

44.Порядок проведення оцінки фінансового стану бенефіціара та визначення виду забезпечення для обслуговування і погашення позики, наданої за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, затверджено наказом Міністерства фінансів України 1.04.2003р. № 247 у редакції наказу Міністерства фінансів України 20.07.2018 р. № 859 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0315-03>

45.Положення про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями, затверджено Постановою Правління НБУ № 23 від 25.01.2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0231-12>

46.Про порядок формування та використання банками України резервів для відшкодування можливих втрат за активними банківськими операціями:

Положення Національного банку України від 25.01.2018 № 23 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0231>

47. Терещенко О.О. Управління фінансовою санацією підприємств / Вид. 2-ге. - К.: КНЕУ, 2009. - 550 с.

48. Третяк О. Про проблему банкрутства підприємств/О.Третяк // Економіка України. – 2000. - № 2. – С. 315

49. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учебное пособие – М.: «Финансы и статистика», 2010.- С. 285

50. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. Посібник . – К:КНЕУ, 2044. – С.412

51. Господарський кодекс України [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

52. Цивільний кодекс України України [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15>

53. Закон України “Про акціонерні товариства” України [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/272-19>

51. Звітність про фінансові результати за період 2017-2020 роки

52. Закону України “Про оплату праці” [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>

53. Галузевої угоди №66 від 30.08.2004 року Електрон. ресурс] – Режим доступу: http://vgsu.arbitr.gov.ua/docs/28_2167326.html

54. Колективного договору №161 від 24.11.2004 року

55. Мельникова М.О. Аналіз адекватності методів і прийомів кількісної оцінки фінансового стану підприємства // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. – Вип. 4 (31). – 468 с.

56. Контролінг: навч. посібник/ Г.О.Швиданенко, В.В.Лаврененко, О.Г.Дерев'яно, Л.М.Приходько. - Вид. 2-ге, без змін. - К. : КНЕУ, 2009. - 256 с.

57. Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: Навчальний посібник для студентів ВУЗів / О.Я. Базилінська. – К.: ЦУЛ, 2009. – 328 с

58. Григораш І.О. . Контролінг як сучасна система управління підприємством// Актуальні проблеми економіки. - № 11 (113).- 2010. – с. 158
59. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом: Закон України 1999. – № 42-43. – С. 378-425. [Електронний ресурс]– Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>.
- 60.Лаврененко В.В., Тоцький В.І.Організаційний розвиток підприємства: Навч. посібник.– К: КНЕУ, 2018. – 247 с.
61. Прушківський В.Г. Стратегія запобігання банкрутства підприємства // Економіка і держава. - 2017. - №8. - с. 18-20
62. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» № 2343-ХІІ. [Електрон. ресурс] – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua/>
63. Гук О.В.// Формування системи запобігання банкрутства підприємств// Львів, - 2010 рік – с. 157
64. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електрон. ресурс] – Режим доступу : http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/v_606600-13
65. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» [Електрон. ресурс] – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/4212-17>
66. Боронос В.Г. Управління фінансовою санацією підприємств : навчальний посібник / В.Г. Боронос, І.Й. Плікус, І.М. Кобушко. – Суми : Вид-во СумДУ, 2010. – 437 с.
67. Фінансова санація і антикризове управління підприємством : навч. посіб. / М. К.Колісник, П. Г. Ільчук, П. І. Віблій. – К. : Кондор, 2007. – 272 с
68. Щербань І. О. Формування механізму антикризового управління посередницьких підприємств / І. О. Щербань // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – Випуск 2(50). Серія «Економіка». –2010. – С. 236-244.

69. Ткаченко А. М. Концептуальні підходи до антикризового управління в сучасних умовах господарювання : [монографія] / А. М. Ткаченко, О. В. Коваленко, О. П. Єлець. – Запоріжжя : Вид. Запорізької Державної інженерної академії, 2010. – 356 с.

70. Покропивний С. Ф Економіка підприємства: Підручник КНЕУ 2010 рік – с. 535

71. Мельникова М.О. Аналіз адекватності методів і прийомів кількісної оцінки фінансового стану підприємства // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2010. – Вип. 4 (31). – 468 с.

72. Кравченко О.В. Оптимізація діяльності підприємства на підставі застосування системи збалансованих показників. // вісник Університету банківські справи НБУ. Збірник наукових праць. – 2018. №3 (15). с. 200

