

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ТА ТУРИСТИЧНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ

ДІАГНОСТИКА КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня бакалавр
спеціальність 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність
освітньої програми «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність:
економіка та управління
підприємством»
Коцюфляк Данієли Михайлівни
Керівник: к.пед.н., доц. Яковенко О.І.
Рецензент: к.е.н., доц. Гилка У. Л.

Ізмаїл – 2023

Робота допущена до захисту на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю

протокол № 14 від «05» серпня 2023р.

Завідувач кафедри

Метінко Метінко Д.К.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист
на відкритому засіданні ЕК

«23» серпня 2023р.

Оцінка 85 добре
(за стобальною шкалою) (за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Метінко
(підпис)

Метінко Д.К.
(прізвище, ініціали)

Зміст

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ТА БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Фінансова криза підприємства: сутність, класифікація та причини виникнення.....	7
1.2. Методичні підходи до діагностики кризового стану та банкрутства підприємства.....	11
1.3. Зміст, завдання та функції антикризового управління на підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд».....	25
2.2. Діагностика ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд»	29
2.3. Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд».....	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.....	40
3.1. Визначення фінансового потенціалу розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»	40
3.2. Розробка заходів покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд».....	47
3.3. Формування системи антикризового управління на ТОВ «Сільпо-Фуд».....	55
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання характеризуються високою мінливістю факторів зовнішнього середовища, недостатністю інформації для прийняття адекватних управлінських рішень, що спричиняє можливість зниження показників розвитку підприємства. Кризу на підприємстві можуть спричинити низка факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Від вміння своєчасно визначити фактори кризи, оцінити ймовірність їх настання та можливі наслідки, залежить ефективність заходів протидії або мінімізації проявів кризи. Система на підприємстві, яка включає заходи із виявлення, прогнозування факторів кризи, протидії наслідкам кризи та покращення ефективності розвитку підприємства є антикризовим управлінням. Сучасна практика антикризового управління свідчить про те, що найбільш ефективним є антикризове управління, яке передбачає впровадження превентивних заходів з попередження настання кризи та погіршення її наслідків. Розуміння кризи, як природного процесу функціонування будь-якої економічної системи, дозволяє використовувати час «зламу», «точки неповернення», як можливість для якісного зростання; не просто відтворення значення показників діяльності та фінансового стану підприємства до кризових значень, а їх зростання, яке свідчить про розвиток підприємства. Все це повинно ураховуватись при формуванні ефективної системи антикризового управління, спрямованого на забезпечення довгострокового розвитку підприємства.

Питання діагностики кризового стану та попередження банкрутства широко досліджено у працях зарубіжних та вітчизняних науковців. Зокрема, особливості антикризового розвитку сучасних вітчизняних підприємств, його зміст, функції та принципи, розглядалися у працях таких науковців, як Л. Я. Балаш [4], О. В. Лисюк [4], Д. Г. Болотнов [7], І. С. Ладунка [27], О. І. Андрюшина [27], К. І. Докуніна [19], В. Ю. Онісіфорова [33], В. К. Сідельнікова [33] та інші. Разом з тим, незадовільний стан вітчизняних

підприємств, погіршення зовнішніх умов функціонування та розвитку вітчизняних підприємств, потребує подальшого вивчення наведеної проблеми та зумовлює актуальність теми дослідження.

Мета дослідження: вивчити теоретичні засади діагностики кризового стану та банкрутства підприємства, а також здійснивши діагностику фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» розробити шляхи його покращення.

Для досягнення мети у роботі поставлені такі **завдання:**

-вивчити теоретичні засади діагностики кризового стану та банкрутства підприємства;

-провести діагностику фінансового стану та ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд»;

-визначити фінансовий потенціал розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»;

-розробити заходи із покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд».

Об'єктом дослідження є фінансовий стан підприємства. **Предметом дослідження** є діагностика кризового стану та банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд».

Методи дослідження. Для дослідження теоретичних засад діагностики кризового стану та банкрутства підприємства були використані методи теоретичного пізнання, а саме, опис, узагальнення, аргументація. При вивченні організаційно-економічної характеристики ТОВ «Сільпо-Фуд» та діагностики його фінансового стану та прогнозування ймовірності банкрутства застосовувались методи спостереження, економічного аналізу, групування, моделювання. Для розробки шляхів покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовувались методи економічного аналізу, опису, узагальнення, спостереження, аргументації.

Практичне значення одержаних результатів полягають у тому, що результати дослідження та запропоновані заходи можуть сприяти покращенню фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд», а також запровадженню

на підприємстві системи антикризового управління з метою забезпечення довгострокового безкризового розвитку.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження доповідалися та обговорювалися на:

-XX Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (м. Тернопіль, 19 травня 2023 р.), тема доповіді «Антикризове управління підприємством: сутність, принципи та функції»;

-XIII Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (м. Ізмаїл, 18 травня 2023 р.) на тему: «Методичні підходи до оцінки кризового стану підприємства»;

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури, який налічує 53 найменування, додатків. Зміст кваліфікаційної роботи викладений на 70 сторінках друкованого тексту, який включає 13 рисунків і 18 таблиць.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІАГНОСТИКИ КРИЗОВОГО СТАНУ ТА БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Фінансова криза підприємства: сутність, класифікація та причини виникнення

Криза розвитку підприємств може виникнути як у результаті несприятливого впливу на підприємство зовнішніх факторів, у тому числі, інфляції, зниження платоспроможного попиту, зростання цін на сировину та енергоносії, законодавчої та політичної нестабільності, невдалої податкової політики, екологічних та техногенних катастроф тощо, так і стати бути наслідком неадекватного управління господарською діяльністю підприємств.

У загальному вираженні, криза визначається, як точка загострення, занепад або різкий злам.

У науковій літературі поняття кризи досліджувало багато науковців, що пов'язано із складністю та багатогранністю цього поняття (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «криза» у науковій літературі

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Сибіряков В. Г.	Криза є позитивною або негативною зміною певних параметрів системи, які спричиняють зміну інших параметрів
2	Василенко В. О.	Криза є переломним моментом у розвитку змін
3	Крутько В. Н.	Криза характеризується раптовістю, високим рівнем загрози та відсутністю часу для прийняття заходів щодо її усунення
4	Дацюк І. В.	Криза є об'єктивним процесом, за результатами якого система або оптимізується або знищується у випадку її нездатності до пристосування до нових умов
5	Крутик А.	Криза є процесом якісної зміни системи, результаті якого система переходить до інших параметрів, істотно відмінних між попередніх
6	Гренц Т.	Криза є незапланованим та небажаним процесом, що обмежений у часі, який може спричинити погіршення діяльності підприємства та навіть припинення його функціонування.
7	Чернявський О. Д.	Криза є проявом функціонування підприємства в умовах невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Продовження таблиці 1.1.

1	2	3
8	Розенталь Ю., Піджненбург Б.	Криза є ситуацією із високим рівнем небезпеки, невпевненості, браком часу.
9	Бартон Л.	Криза є широкомасштабною, непередбаченою подією, яка спричиняє негативні результати функціонування підприємства.

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 7, 17, 19, 21, 25, 26, 32, 44]

Таким чином, досліджуючи поняття криза з точки зору різних вітчизняних та іноземних науковців можна визначити, що існує два підходи до якісної оцінки кризи: позитивний та негативний.

За негативного підходу, криза визначається як процес, який спричиняє важкі руйнівні наслідки функціонування економічної системи. Відповідно до позитивного підходу, криза є об'єктивним етапом життєвого циклу будь-якої економічної системи, переломним моментом у розвитку змін.

На нашу думку, вдалим є визначення авторів Ткаченко А. М. та Калюжної Ю. В., яке поєднує позитивний та негативний підходи, а саме, криза є об'єктивним процесом кількісних та якісних змін, які, як правило, спричиняють негативні результати діяльності підприємства, у випадку нездатності керівництва підприємства до адекватного реагування на виклики зовнішнього та внутрішнього середовища [26, с. 279]. Відповідно до цього визначення, криза розглядається, як передумова до якісного розвитку економічної системи (суб'єкта господарювання), але у випадку, якщо керівництво підприємства буде здатне своєчасно виявити ознаки кризи та прийняти адекватні рішення з антикризового управління.

Причини, які спричиняють виникнення криз на підприємстві, включають: об'єктивні, суб'єктивні, внутрішні, зовнішні, природні та техногенні (рис. 1.1.).

Отже, причини криз можуть бути об'єктивними, тобто такими, що не залежать від управління підприємством, а пов'язані із циклічністю економіки, перевиробництвом, економічною депресією та рецесією тощо; та суб'єктивними, які спричиняються неефективними управлінськими

рішеннями, що пов'язано як із психологічними факторами, так і відсутністю досвіду та належного рівня професіоналізму менеджерів та волонтаризмом в управлінні.

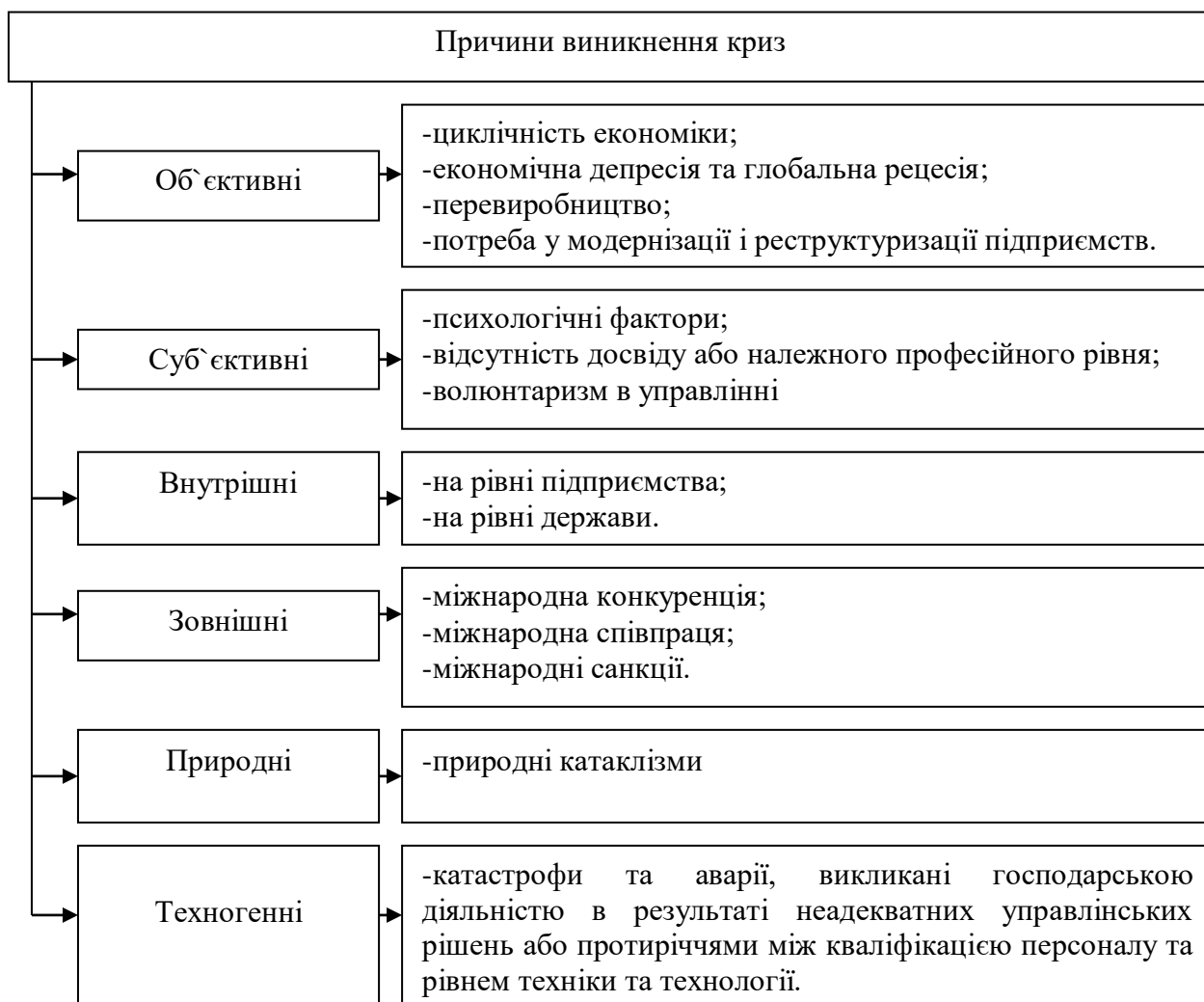


Рис. 1.1. Причини виникнення криз на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [7, с. 173]

Причини криз також поділяються на зовнішні, на які підприємство не може здійснювати вплив, а також внутрішні, які залежать від управлінських рішень та дій керівництва підприємства.

Причини криз також можуть бути техногенними, тобто катастрофами та аваріями, спричиненими господарською діяльністю людей, а також природними, що не залежать від діяльності людей та виявляються у природних катаклізмах, пожежах, землетрусами тощо.

В залежності від того, що було причиною кризи, виокремлюють декілька критеріїв класифікації криз (таблиця 1.2.)

З таблиці 1.2. видно, що наслідки кризи можуть бути як негативними (банкрутство та ліквідація підприємства), так і позитивними (якісне оновлення параметрів системи).

Таблиця 1.2.

Класифікація криз

№ з/п	Критерії класифікації	Види криз
1	Джерела генерування	-криза спричинена зовнішніми чинниками; -криза, спричинена внутрішніми чинниками; -криза спричинена як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками
2	Ступінь впливу на підприємство	-легка (швидко усувається внутрішніми механізмами антикризового управління); -глибока (потребує залучення повного комплексу антикризових заходів внутрішнього антикризового управління, а іноді і і заходів зовнішньої фінансової санації); -катастрофічна (подолання можливо лише при залученні зовнішніх заходів фінансового оздоровлення)
3	Масштаби охоплення	-структурна (викликана невідповідністю між фінансовим потенціалом підприємства та вимогам фінансової небезпеки підприємства); -системна (виникає у результаті диспропорцій між всіма формами та напрямками фінансової системи підприємства)
4	Період	-короткострокова, яку можливо усунути протягом 1 – 3 місяців; -середньострокова, яка може бути усунена протягом 1 року; -довгострокова, на усунення якої потрібно більше 1 року.
5	Структурні форми	-спричинена неоптимальною структурою активів підприємства; -спричинена неоптимальною структурою капіталу підприємства; -спричинена неоптимальною структурою інвестицій; -спричинена неоптимальною структурою грошових потоків підприємства; -спричинена іншими диспропорціями у діяльності підприємства.
6	Наслідки	-криза, в результаті якої відбулося відновлення параметрів системи до кризових значень; -криза, яка сприяла якісному оновленню параметрів системи; -криза, яка спричинила банкрутство та припинення діяльності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [3, 21, 37, 42]

Таким чином, розуміння змісту та сутності кризи, причин її виникнення, класифікації криз надасть управлінцям змогу своєчасно

виявляти ознаки криз на підприємстві, приймати адекватні управлінські рішення щодо подолання проявам кризи, запобігати важким негативним наслідкам кризи: втрати платоспроможності та фінансової стійкості, банкрутства.

1.2.Методичні підходи до діагностики кризового стану та банкрутства підприємства

Діагностика кризового стану підприємства передбачає оцінку:

1. Платоспроможності, яка характеризує здатність підприємства до своєчасного погашення заборгованості в залежності від ліквідності активів
2. Фінансової стійкості, яка характеризує рівень ризику, пов'язаного з формуванням капіталу та його джерелами, що впливає на довгострокову стійкість фінансової бази розвитку підприємства.
3. Оборотності активів, яка характеризує комерційну активність підприємства, а саме швидкість обертання окремих видів його активів в операційної діяльності.
4. Оборотності капіталу, яка характеризує ефективність власного капіталу та окремих видів залучених коштів, які використовуються у господарській діяльності підприємства. За допомогою цього показника оцінюється здатність підприємства до генерування необхідного обсягу прибутку у господарській діяльності.

Фінансовий стан підприємства може бути трьох видів:

1. Абсолютна фінансова стійкість, яку характеризує відсутність прострочених платежів, завдяки отриманню підприємством регулярної виручки, прибутку, дотримання внутрішньої та зовнішньої фінансової дисципліни;
2. Фінансова нестійкість, яку характеризує наявність затримок у платежах (зокрема з оплати праці), порушення фінансової дисципліни, (коли мають місце порушення фінансової дисципліни, спричинене перебоями в

отриманні підприємством грошей на розрахунковий рахунок, отримання виручки та прибутку).

3. Кризовий фінансовий стан, який характеризується ознаками нестійкості та регулярними простроченнями платежів.

Кризовий стан у свою чергу класифікуються за ступенем складності на три групи (рис. 1.2.).

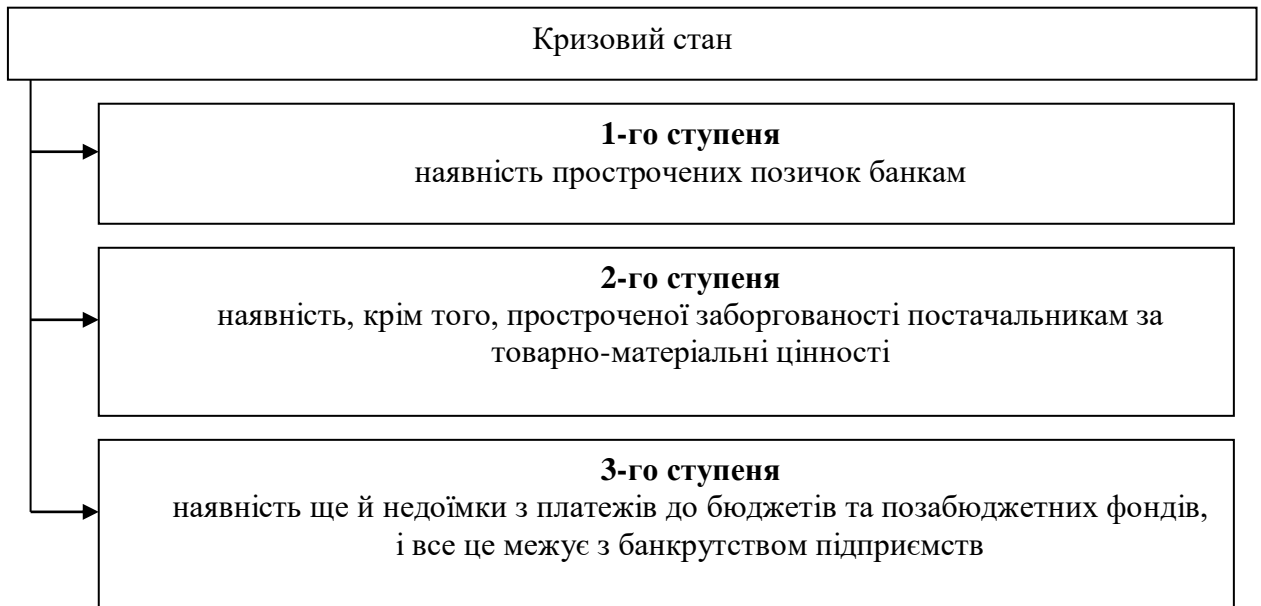


Рис. 1.2.Класифікація кризового стану

Джерело: узагальнено автором на основі [29]

Діагностика кризового стану проводиться за даними фінансової звітності підприємства, зокрема [32, с.139]:

- 1) Баланс, у якому наведено інформацію про активи підприємства, власний капітал, а також довгострокові та короткострокові зобов'язання.
- 2) Звіт про фінансовий результат, у якому наводиться інформація про доходи за видами діяльності підприємства, витрати за видами діяльності та фінансовий результат діяльності підприємства (прибуток або збиток).

Інформаційною базою діагностики кризи також виступає планова інформація (бізнес-плани, бюджети), статистична інформація, середньогалузева інформація тощо.

Оцінка платоспроможності передбачає розрахунки абсолютних показників платоспроможності та показників ліквідності.

З метою аналізу ліквідності балансу всі активи поділяють на групи за ступенем ліквідності:

-A1 – абсолютно ліквідні активи, до яких відносяться грошові кошти та поточні фінансові інвестиції;

-A2 – активи, що швидко реалізуються, які включають дебіторську заборгованість підприємства;

-A3 – активи, що повільно реалізуються, які включають товари, запаси, необоротні активи на вибуття;

-A4 – активи, що важко реалізуються, які включають необоротні активи підприємства [25, с.163].

Пасиви підприємства з метою проведення оцінки ліквідності балансу поділяються на чотири групи:

-П1 – найбільш строкові пасиви, які включають зобов'язання, строк погашення у яких становить до одного місяця;

-П2 – короткострокові пасиви, строк погашення яких настає протягом року;

-П3 – довгострокові пасиви, строк погашення яких більше одного року;

-П4 – постійні пасиви, до яких відноситься власний капітал підприємства.

Баланс є ліквідним, якщо виконуються такі умови [22, с.235]:

$$\begin{aligned} A1 &\geq P1; \\ A2 &\geq P2; \\ A3 &\geq P3; \\ A4 &\leq P4. \end{aligned} \tag{1.1}$$

Оцінка коефіцієнтів ліквідності передбачає дослідження спроможності підприємства миттєво перетворювати свої оборотні активи на гроші для погашення поточних зобов'язань. Оцінка ліквідності передбачає розрахунок таких коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт покриття, за допомогою якого оцінюється, наскільки підприємству вистачає всіх оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Визначається за формулою [11, с.220]:

$$K_n = \frac{OA}{ПЗ}, \quad (1.2)$$

де: OA – оборотні активи;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Нормативне значення коефіцієнта покриття становить 1-2; значення коефіцієнту покриття нижче нормативного свідчить про недостатність оборотних активів для погашення поточних зобов'язань; значення коефіцієнта покриття більше двох свідчить про незадовільну структуру балансу.

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує, наскільки підприємству вистачає найбільш ліквідних оборотних активів для погашення поточних зобов'язань. Для розрахунку використовується формула [11, с.220]:

$$K_{шл} = \frac{OA - З}{ПЗ}, \quad (1.3)$$

де OA – оборотні активи;

З – запаси,

ПЗ – поточні зобов'язання.

Нормативне значення коефіцієнта швидкої ліквідності 0,8-1; значення коефіцієнта швидкої ліквідності свідчить про недостатність найбільш ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань, а значення коефіцієнта швидкої ліквідності вище нормативного значення вказує на незадовільну структуру балансу.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує, яку частину поточних зобов'язань підприємство за необхідності може погасити миттєво. Для розрахунку використовується формула [11, с.221]:

$$K_{абл} = \frac{A_{абл}}{ПЗ}, \quad (1.4)$$

де Аабл – абсолютно ліквідні активи (грошові кошти та поточні фінансові інвестиції);

ПЗ – поточні зобов'язання.

Нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності становить 0,2-0,4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є найбільш жорстким та показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена підприємством миттєво.

Оцінка фінансової стійкості проводиться за показниками абсолютними та відносними. Доцільність застосування для оцінки фінансової стійкості відносних показників обумовлена тим, що умовах інфляції абсолютні показники необхідно привести в порівняний вигляд. Фінансова стійкість характеризує наскільки підприємство залежне від зовнішніх джерел фінансування, що свідчить про його здатність відповідати за своїми поточними зобов'язаннями у майбутньому.

Оцінка фінансової стійкості проводиться за такими показниками [5, с.57]:

1. Коефіцієнт фінансової незалежності, який визначається за формулою:

$$K_{\text{фн}} = \frac{BK}{П}, \quad (1.5.)$$

де Вк – власний капітал;

П – всього пасивів.

Він характеризує ступінь незалежності підприємства від позикових джерел фінансування і демонструє частку власного капіталу у загальному обсязі пасивів підприємства. Нормативне значення коефіцієнта фінансової незалежності становить вище дорівнює 0,5. Якщо значення коефіцієнта фінансової незалежності становить нижче, ніж 0,5, то це вказує на незадовільну структуру пасивів підприємства та його високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Якщо значення коефіцієнта фінансової незалежності перевищує 0,5, то це вказує на те, що більше половини активів підприємства сформовані за рахунок власних джерел, що вказує на достатню

фінансову стійкість підприємства. Зростання значення коефіцієнта фінансової незалежності у динаміці вказує на зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Оберненим до коефіцієнта фінансової незалежності є коефіцієнт фінансової залежності.

2. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами, для розрахунку якого використовується формула [7, с.173]:

$$K_{зоб} = \frac{BK - HA}{OA}, \quad (1.6)$$

де BK – власний капітал;

HA – необоротні активи;

OA – оборотні активи.

Цей коефіцієнт показує наявність у підприємства власних оборотних засобів, які необхідні для його фінансової стійкості. Нормативним значенням вважається 0,6-0,8. Це один із основних показників, що використовуються при оцінці неспроможності підприємства. Його значення не залежать від галузевої приналежності підприємства. Величина власних оборотних засобів для покриття оборотних активів, необхідна для збереження та підтримки фінансової стійкості, однакова для організацій різних галузей. Якщо значення коефіцієнту більше 1, то підприємство не залежить від позикових коштів при формуванні своїх оборотних активів. Якщо ж значення коефіцієнту менше 1 (особливо якщо значно менше), необхідно визначити, наскільки власні оборотні кошти покривають хоча б виробничі запаси.

3. Коефіцієнт маневреності, визначається за формулою [16, с.215]:

$$K_m = \frac{BK - HA}{BK}, \quad (1.7)$$

де BK – власний капітал;

HA – необоротні активи.

Цей показник відбиває частку власних коштів, якими підприємство може відносно вільно розпоряджатися. Оптимальним значенням коефіцієнта маневреності вважається більше 0,5. Його рівень залежить від характеру

діяльності підприємства: у фондоємних виробництвах його нормативне значення має бути нижчою, ніж у матеріаломістких, тому що в перших більшість власних коштів служить джерелом покриття основних засобів та інших необоротних активів. Високий рівень коефіцієнта маневреності свідчить про належний фінансовий стан підприємства. Сприяє його підвищенню, та як слід і підвищенню фінансової стійкості, зростання власних коштів, яке випереджає зростання необоротних активів.

4. Коефіцієнт фінансової стійкості, для розрахунку якого використовується формула [16, с.216]:

$$K_{фс} = \frac{ВК + ДЗ}{ПЗ}, \quad (1.8)$$

де ВК – власний капітал;

ДЗ – довгострокові зобов'язання;

ПЗ – поточні зобов'язання.

Це менш жорсткий показник порівняно з коефіцієнтом автономії, тому що тут до власного капіталу прирівнюється і довгостроковий позиковий капітал з терміном погашення понад рік. У світовій практиці прийнято вважати нормальним значення більше 0,8.

Для оцінки фінансової стійкості за допомогою тримірного показника, розраховуються показники, що характеризують ступінь забезпеченості запасів та витрат джерелами їх формування.

Абсолютними показниками фінансової стійкості є показники, що характеризують рівень забезпеченості оборотних активів джерелами формування.

Для характеристики джерел формування запасів визначають три основні показники [17, с.111]:

1. Наявність власних оборотних засобів (СОС). Визначити цю величину можна як різницю між реальним власним капіталом та величинами необоротних активів (підсумок розділ 1 балансу) та довгострокової дебіторської заборгованості за формулою:

$$\text{СОС} = \text{СК} - \text{НА} + \text{ДДЗ}, \quad (1.9)$$

де ВК – власний капітал;

НА – необоротні активи;

ДДЗ – довгострокова дебіторська заборгованість.

2. Наявність власних та довгострокових позикових джерел формування запасів та витрат (СДІ). Розраховується як сума власних оборотних коштів, довгострокових кредитів та позик (розділ 4 балансу), цільового фінансування та надходжень та визначається за формулою:

$$\text{СДІ} = \text{СОС} + \text{ДО} + \text{ЦФП} \quad (1.10)$$

3. Показник загальної величини основних джерел формування запасів та витрат (ОВІ). Розраховується як сума власних та довгострокових позикових джерел фінансування запасів та короткострокових позикових коштів та визначається за формулою:

$$\text{ОВІ} = \text{СДІ} + \text{КЗК}, \quad (1.11)$$

де СОС – власні оборотні кошти;

ЦФП - цільове фінансування та надходження;

СДІ - власні та довгострокові позикові джерела фінансування запасів.

Тип фінансової стійкості визначається виходячи із співвідношення величини запасів і витрат та джерел їх формування.

Надлишок (+) або нестача (-) власних оборотних засобів [10, с.93]:

$$\Delta \text{СОС} = \text{СОС} - \text{ЗВ}, \quad (1.12)$$

де ЗВ – запаси та витрати.

Надлишок (нестача) власних та довгострокових позикових джерел формування запасів та витрат:

$$\Delta \text{СДІ} = \text{СДІ} - \text{ЗВ} \quad (1.13)$$

Надлишок (недолік) загальної величини основних джерел формування запасів та витрат:

$$\Delta \text{ОВІ} = \text{ОВІ} - \text{ЗВ} \quad (1.14)$$

Визначення типу фінансової стійкості організації складає основні трикомпонентного показника, який формується з допомогою трьох

вищевказаних. Якщо за відповідним показником виникає надлишок коштів, то трикомпонентному показнику з його місці проставляється 1, якщо недолік, то 0.

Є чотири типи фінансової стійкості [33, с.503]:

- [1;1;1] – абсолютна фінансова стійкість;
- [0;1;1] – нормальна фінансова стійкість;
- [0;0;1] – нестійкий фінансовий стан;
- [0;0;0] – критичний фінансовий стан.

Основною перевагою даної методики є повнота огляду фінансового стану компанії, що дає найдостовірнішу оцінку її фінансової стійкості.

З метою оцінки ймовірності банкрутства застосовуються чотири групи методів: економіко-математичні, експертні, методи оцінки фінансового стану та штучні інтелектуальні системи.

Широкого поширення набули економіко-математичні методи оцінки ймовірності банкрутства, до яких відносяться модель Е. Альтмана, модель Г. Спрінгейта, коефіцієнт У. Бівера, модель Дж.Таффлера і Г.Тішоу, Модель Р. Ліса (Додаток А).

Таким чином, діагностика кризи підприємства повинна включати як оцінку параметрів розвитку підприємства (платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності), так і застосування моделей прогнозування ймовірності банкрутства.

1.3.Зміст, завдання та функції антикризового управління на підприємстві

Зміст антикризового управління підприємством виявляється в двох його аспектах. Антикризове управління є комплексом профілактичних заходів, які застосовуються на підприємстві для попередження фінансової кризи та включають, зокрема, оцінку ризиків, сильних та слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища, ймовірності банкрутства, інші

заходи з попередження кризи. Наступний аспект антикризового управління виявляється в тому, що воно є комплексом заходів із виведення підприємства із кризи, у тому числі, із застосуванням заходів фінансової санації.

Головною метою антикризового управління є передбачення, попередження, подолання кризи, зниження її негативних наслідків, підтримка стабільного розвитку підприємства, належного рівня його фінансової стійкості та платоспроможності.

Завдання антикризового управління підприємством наведено на рис. 1.3.

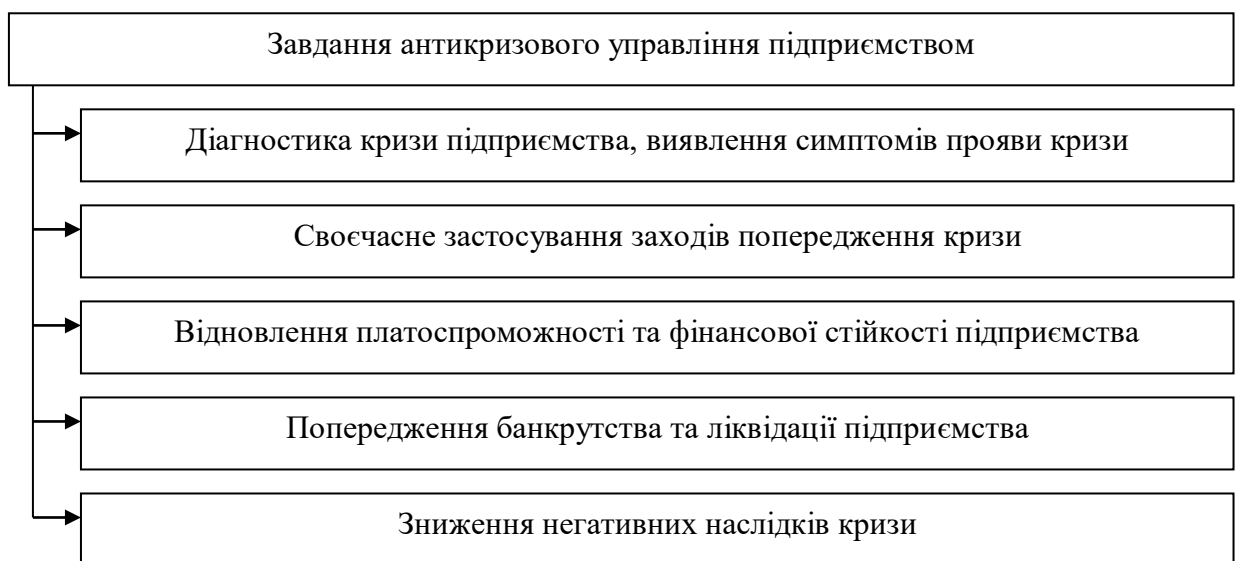


Рис. 1.3. Основні завдання антикризового управління підприємством
Джерело: узагальнено автором на основі [3, 7, 17, 21, 25, 32]

Ефективне антикризове управління передбачає оперативне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, у тому числі, пов'язані з інноваційним розвитком підприємства, що сприяє якісному зростанню підприємства.

Ті підприємства, які нездатні до своєчасного вживання заходів антикризового управління характеризуються переважно низькою конкурентоспроможністю та існують у стані постійної боротьби за виживання.

Таким чином, головним завданням антикризового управління є недопущення загострення симптомів кризи, натомість, використання об'єктивних змін для якісного зростання підприємства.

Функції антикризового управління підприємством поділяються на загальні та специфічні (рис. 1.4.)



Рис. 1.4. Функції антикризового управління підприємством

Джерело: узагальнено автором на основі [4, 6, 7, 17, 19]

Ефективне антикризове управління підприємством повинно базуватися на певних принципах, зокрема [4, с.139]:

-терміновості, відповідно до якого, чим швидше будуть виявлені ознаки кризи та застосовані заходи щодо запобігання поширення та поглиблення кризи, тим більш ефективними вони будуть;

-управління першими симптомами, за яким ефективність антикризового управління залежить від своєчасності виявлення перших ознак кризи, що потребує систематичного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства;

- превентивності, який передбачає необхідність запобігання кризі;
- постійної готовності, який передбачає здатність підприємства до миттєвого реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що можуть спричинити кризу;
- адекватності, відповідно до якого заходи антикризового управління повинні відповідати реальній загрозі підприємству;
- альтернативності, який передбачає розгляд достатньої кількості можливих заходів для запобігання або усунення певної кризи;
- комплексності дій, який передбачає, що під час розробки антикризових заходів необхідно враховувати комплексність кризи, тобто можливість її одночасного впливу на різні підсистеми підприємства;
- адаптивності, відповідно до якого антикризове управління повинно мати достатню гнучкість для своєчасного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- пріоритетності застосування внутрішніх резервів, за яким підприємство повинно намагатися нейтралізувати кризу переважно за рахунок внутрішніх резервів;
- оптимальності зовнішньої санації, який передбачає, що заходи зовнішньої фінансової санації, у випадку неможливості усунення кризи за рахунок внутрішніх резервів, повинні бути адекватними до проявів кризи;
- ефективності, який передбачає співставлення витрат на антикризове управління із результатами, отриманими від антикризового управління;
- інноваційності, відповідно до якого, впровадження інновацій є запорукою ефективного антикризового управління, підвищення конкурентоспроможності підприємства та розвитку підприємства у цілому.

Таким чином, ефективна система антикризового управління на підприємстві сприяє виживанню підприємству, підтримки його конкурентоспроможності та підвищенні гнучкості його реагування на збурення зовнішнього та внутрішнього середовища. Найбільш успішним є превентивне антикризове управління, яке передбачає постійний моніторинг

змін в умовах функціонування підприємства та застосування своєчасних заходів для запобігання виникнення кризи.

Висновки до розділу I.

У першому розділі досліджено теоретичні засади діагностики кризового стану та банкрутства підприємства, у тому числі, сутність, причини виникнення та класифікація фінансових криз підприємства; методичні підходи до діагностики кризового стану та банкрутства підприємства; зміст, завдання та функції антикризового управління на підприємстві.

Визначено, що існує два підходи до якісної оцінки кризи: позитивний та негативний. За негативного підходу, криза визначається як процес, який спричиняє важкі руйнівні наслідки функціонування економічної системи. Відповідно до позитивного підходу, криза є об'єктивним етапом життєвого циклу будь-якої економічної системи, переломним моментом у розвитку змін. Причини, які спричиняють виникнення криз на підприємстві, включають: об'єктивні, суб'єктивні, внутрішні, зовнішні, природні та техногенні.

Кризи класифікуються за джерелами генерування, ступенем впливу на підприємство, масштабами охоплення, періодом, структурними формами, наслідками.

Діагностика кризового стану підприємства передбачає вивчення показників платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства. З метою оцінки ймовірності банкрутства застосовуються чотири групи методів: економіко-математичні, експертні, методи оцінки фінансового стану та штучні інтелектуальні системи. Широкого поширення набули економіко-математичні методи оцінки ймовірності банкрутства, до яких відносяться модель Е. Альтмана, модель Г. Спрінгейта, коефіцієнт У. Бівера, модель Дж.Таффлера і Г.Тішоу, Модель Р. Ліса.

Зміст антикризового управління підприємством виявляється в двох його аспектах. Антикризове управління є комплексом профілактичних заходів, які застосовуються на підприємстві для попередження фінансової кризи та включають, зокрема, оцінку ризиків, сильних та слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища, ймовірності банкрутства, інші заходи з попередження кризи. Наступний аспект антикризового управління виявляється в тому, що воно є комплексом заходів із виведення підприємства із кризи, у тому числі, із застосуванням заходів фінансової санації.

Ефективне антикризове управління підприємством повинно базуватися на певних принципах: терміновості, управління першими симптомами, превентивності, постійної готовності, адекватності, альтернативності, комплексності дій, адаптивності, пріоритетності застосування внутрішніх резервів, оптимальності зовнішньої санації, ефективності, інноваційності.

РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТИКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд»

Основним видом діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є роздрібна реалізація товарів та продукції власного виробництва. ТОВ «Сільпо-Фуд» реалізує переважно продукти харчування, напої та тютюнові вироби.

ТОВ «Сільпо-Фуд» є однією з найбільших торгівельних мереж, які здійснюють реалізацію продовольчих товарів, в Україні. До структури ТОВ «Сільпо-Фуд» включаються супермаркети, магазини з преміальним асортиментом продукції (делікатес-магазини), ресторани, фудкорти у торгових мережах та об'єкти логістики (склади, автопарки, СТО).

Для здійснення своєї діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» має активи у складі оборотних та необоротних активів (Рис. 2.1).

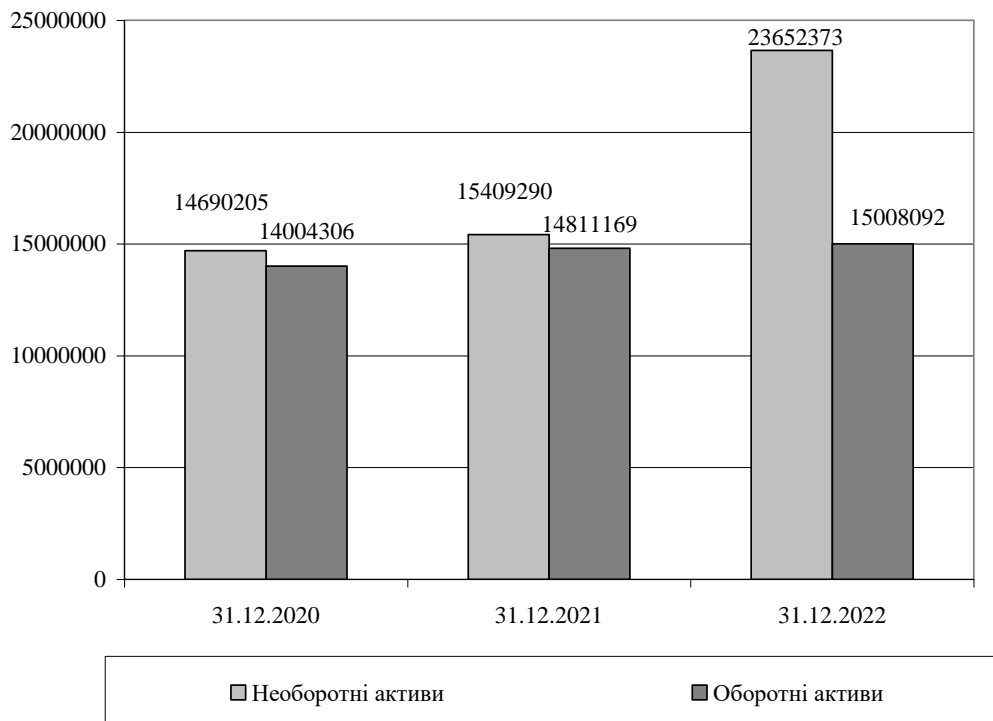


Рис. 2.1. Динаміка активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Джерело: Додаток Б, В

Необоротні активи ТОВ «Сільпо-Фуд» включають основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові інвестиції, капітальні інвестиції. Необоротні активи ТОВ «Сільпо-Фуд» зростають протягом 2020-2022 рр. з 14690205 тис. грн. до 23652373 тис. грн. До оборотних активів ТОВ «Сільпо-Фуд» відносяться запаси, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, поточні фінансові інвестиції, векселі одержані, грошові кошти, інші оборотні активи. Оборотні активи ТОВ «Сільпо-Фуд» також зростають протягом 2020-2022 рр. з 14004306 тис. грн. до 15008092 тис. грн.

Джерелами формування активів ТОВ «Сільпо-Фуд» є власний капітал, довгострокові зобов'язання та поточні зобов'язання (рис. 2.2)

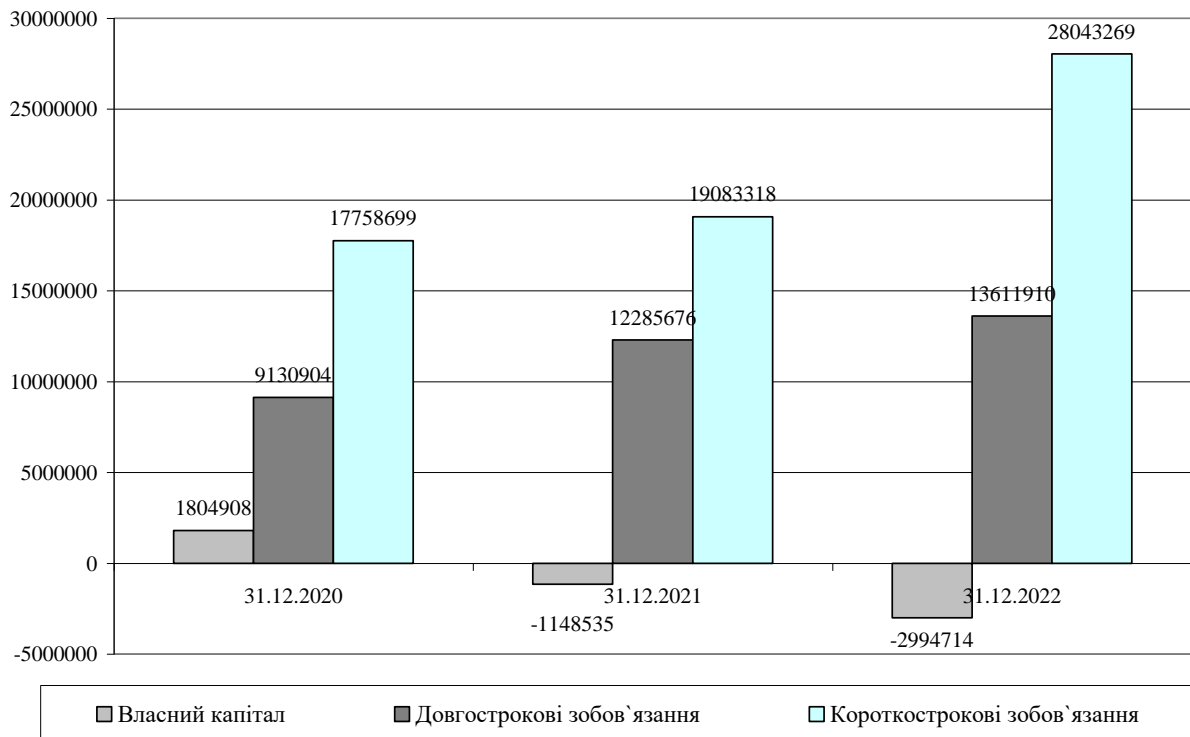


Рис. 2.2. Динаміка пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Джерело: Додаток Б, В

Власний капітал ТОВ «Сільпо-Фуд» включає зареєстрований капітал та нерозподілений прибуток (непокритий збиток). Через те, що протягом 2021-2022рр. підприємство отримувало збиток, то сума власного капіталу скорочується та набуває від'ємного значення.

Довгострокові зобов'язання включають довгострокові кредити банків, непоточні зобов'язання з оренди, інші непоточні фінансові зобов'язання, інші непоточні зобов'язання. Довгострокові зобов'язання ТОВ «Сільпо-Фуд» зростають протягом 2020-2022 рр. з 9130904 тис. грн. до 13611910 тис. грн. До короткострокових зобов'язань ТОВ «Сільпо-Фуд» відносяться короткострокові кредити банків, поточні зобов'язання з оренди, інші поточні фінансові зобов'язання, кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, зобов'язання за одержаними авансами, поточні зобов'язання за розрахунками з бюджетом, поточні забезпечення, інші поточні зобов'язання. Короткострокові зобов'язання ТОВ «Сільпо-Фуд» також зростають протягом 2020-2022 рр. з 17758699 тис. грн. до 38660465 тис. грн.

Як вже зазначалось вище, ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2021-2022 рр. було збитковим. Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2022 рр. наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» за
2021-2022 рр.

Показник, тис. грн.	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021р.	
				Абс. приріст, тис.грн	Темп прир., %	Абс. приріст, тис.грн	Темп прир., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід від реалізації	62446681	64402634	72784231	1955953	3	8381597	13
Собівартість реалізації	47340607	47249897	52182935	-90710	0	4933038	10
Валовий прибуток	15106074	17152737	20601296	2046663	14	3448559	20
Інші операційні доходи	295502	323521	412331	28019	9	88810	27
Витрати на збут	814406	15581479	18533954	14767073	1813	2952475	19
Адміністративні витрати	12940168	1685089	2775764	11255079	-87	1090675	65
Інші операційні витрати	8685	56162	121299	47477	547	65137	116
Операційний прибуток (збиток)	1638317	153528	-417390	-1484789	-91	-570918	-372

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4	5	6	7	8
Прибуток до оподаткування	268583	-3157847	-1926148	-3426430	-1276	1231699	-39
Чистий прибуток	289577	-3114238	-1846179	-3403815	-1175	1268059	-41

Джерело: Додаток Б, В

Дохід від реалізації ТОВ «Сільпо-Фуд» зростає протягом 2020-2022 рр. з 62446681 тис. грн. до 72784231 тис. грн.; собівартість реалізації також зростає з 47340607 тис. грн. до 52182935; відповідно відбувається зростання валового прибутку з 15106074 тис. грн. до 20601296 тис. грн.. Разом з тим, операційний прибуток скорочується протягом 2020-2022 рр. з 1638317 тис. грн. до 153528 тис. грн., а у 2022р. фінансовим результатом від операційної діяльності став збиток у розмірі 417390 тис. грн., що спричинено зростанням витрат на збут з 814406 тис. грн. у 2020р. до 18533954 тис. грн., адміністративних витрат з 12940168 тис. грн. у 2020 р. до 2775764, інших операційних витрат – з 8685 тис. грн. до 121299 тис. грн. Прибуток до оподаткування у 2020 р. становив 268583 тис. грн., а протягом 2021-2022 р. фінансовим результатом до оподаткування став збиток, розмір якого збільшується з 3114238 тис. грн. до 1846179 тис. грн., що спричинено зростанням фінансових витрат, витрат від участі в капіталі та інших витрат (Додаток Б). Чистий прибуток ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020 р. становив 289577 тис. грн., але протягом 2021-2022 підприємство отримало збиток, який збільшувався з 3114238 тис. грн. до 18461179.

Таким чином, отримання ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом останніх двох років вимагає дослідження фінансового стану підприємства та оцінки ймовірності прогнозування банкрутства.

2.2. Діагностика ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд»

Дослідження платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» проведено за показниками ліквідності та оцінкою ліквідності балансу.

Дослідження ліквідності балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. дозволило зробити висновки про його незадовільну структуру (таблиця 2.2)

Таблиця 2.2.

Дослідження ліквідності балансу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Активи	31.12. 2020р.	31.12. 2022р.	Пасиви	31.12. 2020р.	31.12. 2022р.	Надлишок (нестача) платіжного балансу	
						31.12. 2020р.	31.12. 2022р.
A1	2528047	1798948	П1	15849663	25163768	-13321616	-23364820
A2	5784351	6609962	П2	1909036	2879501	3875315	3730461
A3	5691908	6599182	П3	9130904	13611910	-3438996	-7012728
A4	14690205	23652373	П4	1804908	-2994714	12885297	26647087
Баланс	28694511	38660465	Баланс	28694511	38660465		

Джерело: Додаток Б, В

Станом на 31.12.2020р. та на 31.12.2022 р. ТОВ «Сільпо-Фуд» бракувало абсолютно ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань (A1 менше, ніж П1), та активів, що повільно реалізуються для покриття довгострокових зобов'язань (A3, менше ніж П3). Крім того, перевищення постійних пасивів (П4) над активами, що важко реалізуються (A4), вказує на те, що поточна діяльність не фінансується з власних джерел.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності за 2020-2022 рр. також вказує на недостатній рівень ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» (таблиця 2.3.).

Значення коефіцієнта поточної ліквідності на ТОВ «Сільпо-Фуд» станом на 31.12.2020 р. нижче нормативного та становить 0,79, а протягом 2021-2022рр. – скорочується до 0,54. Значення коефіцієнта швидкої ліквідності також нижче нормативного значення; протягом 2020-2022 рр. скорочується з 0,49 до 0,30.

Таблиця 2.3.

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Показник	31.12. 2020р.	31.12. 2021р.	31.12. 2022р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс. приріст, тис.грн	Темп приро сту, %	Абс. приріст, тис.грн	Темп приро сту, %
Вихідні дані							
Запаси	5225838	5622330	6461632	396492	8	839302	15
Дебіторська заборгованість	5784351	6669893	6609962	885542	15	-59931	-1
Грошові кошти та поточні фінансові інвестиції	2528047	2398496	1798948	-129551	-5	-599548	-25
Інші оборотні активи	466070	120450	137550	-345620	-74	17100	14
Разом оборотні активи	14004306	14811169	15008092	806863	6	196923	1
Короткострокові зобов'язання	17758699	19083318	28043269	1324619	7	8959951	47
Розрахункові дані							
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,79	0,78	0,54	-0,01	-2	-0,24	-31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,49	0,48	0,30	-0,01	0	-0,18	-37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,13	0,06	-0,02	-1	-0,06	-49

Джерело: Додаток Б, В

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності також нижче нормативного та протягом 2020-2022 рр. скорочується з 0,14 до 0,06.

Така динаміка коефіцієнтів ліквідності вказує на незадовільній платоспроможності ТОВ «Сільпо-Фуд» та її погіршенні протягом 2020-2022рр.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. вказує на високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування (таблиця 2.4.). Значення коефіцієнта фінансової незалежності 0,06 станом на 31.12.2020р. та його скорочення до від'ємного значення вказує на велику залежність підприємства від зовнішнього фінансування.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2020-2022рр.

Показник	31.12. 2020р.	31.12. 2021р.	31.12. 2022р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс. приріст, тис.грн	Темп прир., %	Абс. приріст, тис.грн	Темп прир., %
Вихідні дані							
Власний капітал	1804908	-1148535	-2994714	-2953443	-3	-1846179	161
Довгострокові зобов'язання	9130904	12285676	13611910	3154772	0	1326234	11
Короткострокові зобов'язання	17758699	19083318	28043269	1324619	1	8959951	47
Разом пасиви	28694511	30220459	38660465	1525948	0	8440006	28
Розрахункові дані							
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,06	-0,04	-0,08	-0,10	-160	-0,04	104
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,38	0,37	0,27	-0,01	-3	-0,09	-25
Коефіцієнт фінансування	0,10	-0,06	-0,11	-0,16	-159	-0,05	77

Джерело: Додаток Б, В

Скорочення коефіцієнта фінансової стійкості з 0,38 до 0,27 протягом 2020-2022 рр. та коефіцієнта фінансування з 0,10 до -0,11 свідчить про зниження фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд», що обумовлено значною сумою непокритого збитку та від'ємним значенням власного капіталу.

Аналіз тримірного показника фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.5.

Необоротні активи ТОВ «Сільпо-Фуд» зростають з 14690205 тис. грн. станом на 31.12.2020р. до 23652373 тис. грн. станом на 31.12.2021 р., а власний капітал скорочується з 1804908 тис. грн. до -2994714 тис. грн. Власні оборотні кошти зростають з 12885297 станом на 31.12.2020р. до 26647087 тис. грн. Довгострокові зобов'язання також зростають з 9130904 тис. грн. станом на 31.12.2020р. до 13611910 тис. грн. станом на 31.12.2022р., що сприяє

зростанню показника власних та довгострокових запозичених коштів у досліджуваному періоді з 22016201 тис. грн. до 40258997 тис. грн.

Таблиця 2.5.

Аналіз тримірного показника фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2020-2022 рр.

Показник	31.12. 2020р.	31.12. 2021р.	31.12. 2022р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс. приріст, тис.грн	Темп прир., %	Абс. приріст, тис.грн	Темп прир., %
Необоротні активи	14690205	15409290	23652373	719085	5	8243083	53
Власний капітал	1804908	-1148535	-2994714	-2953443	-164	-1846179	161
Власні оборотні кошти	12885297	16557825	26647087	3672528	29	10089262	61
Довгострокові зобов'язання	9130904	12285676	13611910	3154772	35	1326234	11
Власні та довгострокові запозичені кошти	22016201	28843501	40258997	6827300	31	11415496	40
Короткострокові зобов'язання	17758699	19083318	28043269	1324619	7	8959951	47
Засоби фінансування	39774900	47926819	68302266	8151919	20	20375447	43
Запаси	5225838	5622330	6461632	396492	8	839302	15
Наявність власних оборотних коштів	7659459	10935495	20185455	3276036	43	9249960	85
Наявність власних та довгострокових запозичених коштів	16790363	23221171	33797365	6430808	38	10576194	46
Наявність засобів фінансування	34549062	42304489	61840634	7755427	22	19536145	46
Тримірний показник фінансової стійкості	[1;1;1]	[1;1;1]	[1;1;1]	-	-	-	-

Джерело: Додаток Б, В

Короткострокові зобов'язання зростають з 17758699 тис. грн. до 28043269 тис. грн. протягом 2020-2022 рр, що сприяє зростанню засобів фінансування з 39774900 тис. грн. до 68302266 тис. грн. протягом 2020-2022рр.

Показник наявності власних оборотних коштів зростає протягом 2020-2022 рр. з 7659459 тис. грн. до 20185455 тис. грн., наявності власних та довгострокових запозичених коштів – з 16790363 тис. грн. до 33797365 тис. грн., а наявності всіх засобів фінансування – з 34549062 тис. грн. до 61840634 тис. грн. Відповідно значення тримірного показника фінансової стійкості протягом 2020-2022 рр. становить [1;1;1], що вказує на абсолютну фінансову стійкість підприємства.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022рр. наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2020-2022 рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс. приріст	Темп прир., %	Абс. приріст	Темп прир., %
Вихідні дані, тис. грн.							
Чистий дохід	62446681	64402634	72784231	1955953	3	8381597	13
Середньорічна вартість активів	28175465	29457485	34440462	1282020	5	4982977	17
Середньорічна вартість дебітор. заборгованості	5643938	6227122	6639928	583184	10	412806	7
Середньорічна вартість кредитор. заборгованості	19557534	18421009	23563294	-1136526	-6	5142285	28
Розрахункові дані							
Обор. активів, об.	2,22	2,19	2,11	-0,03	-1	-0,07	-3
Період обороту активів, днів	162	165	170	2,23	1	5,68	3
Оборотн. дебітор. заборгованості, об.	11,06	10,34	10,96	-0,72	-7	0,62	6
Період обороту дебіт. заборг., днів	33	35	33	2,27	7	-1,97	-6
Оборотн. кредит. заборгованості, об.	3,19	3,50	3,09	0,30	9	-0,41	-12
Період обороту кредит. заборгов., днів	113	103	117	-9,78	-9	13,58	13

Джерело: Додаток Б, В

Оборотність активів протягом 2020-2022 рр. скорочується з 2,22 до 2,11 оборотів, а період обороту активів зростає з 162 днів до 170 днів, що свідчить про зниження ефективності використання активів підприємства. Оборотно-дебіторської заборгованості також скорочується з 11,06 оборотів у 2020р. до 10,34 оборотів у 2021р., а період обороту дебіторської заборгованості зростає протягом 2020-2021 рр. з 33 днів до 35 днів. Таким чином, протягом 2020-2021 рр. простежується зростання середніх термінів розрахунків покупців із ТОВ «Сільпо-Фуд». Але, у 2022 р. оборотно-дебіторської заборгованості зростає до 10,96, а період обороту скорочується до 33 днів. Отже, динаміка середнього терміну розрахунків покупців із ТОВ «Сільпо-Фуд» не є рівномірною, що вказує на недостатню ефективність роботи із дебіторами підприємства. Оборотно-кредиторської заборгованості зростає протягом 2020-2021 рр. з 3,19 оборотів до 3,50 оборотів, а період обороту скорочується з 113 днів до 103 днів, що вказує на покращення платіжної дисципліни підприємства та прискорення термінів розрахунків із кредиторами. Але, у 2022 р. оборотно-кредиторської заборгованості скорочується до 3,09 оборотів, а період обороту – зростає до 117 днів, що вказує на погіршення платіжної дисципліни та уповільнення темпів розрахунків із кредиторами.

Основним показником, який характеризує ефективність діяльності підприємства є рентабельність. Аналіз показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021 р. до 2020 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс. приріст	Темп прир., %	Абс. приріст	Темп прир., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Вихідні дані, тис. грн.							
Чистий прибуток	289577	-3114238	-1846179	-3403815		1268059	-41
Чистий дохід	62446681	64402634	72784231	1955953	3	8381597	13
Операційні витрати	13763259	17322730	21431017	3559471	26	4108287	24

Продовження таблиці 2.7.

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість активів	28175465	29457485	34440462	1282020	5	4982977	17
Розрахункові дані, %							
Рентаб. (збитк.) продажів	0,5	-4,8	-2,5	-5,3		2,3	
Рентаб. (збитк.) витрат	2,1	-18,0	-8,6	-20,1		9,4	
Рентаб. (збитк.) активів	1,0	-10,6	-5,4	-11,6		5,2	

Джерело: Додаток Б, В

Рентабельність продажів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020р. становила 0,5%, протягом 2021-2022 рр. показник збитковості продажів скорочується з 4,8% до 2,5%. Рентабельність витрат у 2020р. становила 2,1%, а збитковість витрат протягом 2021-2022 рр. скорочується з 18,0% до 8,6%. Рентабельність активів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020р. становила 1,0%, а показник збитковості активів протягом 2021-2022 рр. скорочується з 10,6% до 5,4%. Таким чином, негативним є отримання збитку підприємством протягом 2021-2022 рр., але позитивним є скорочення показника збитковості продажів, витрат та активів.

2.3.Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Прогнозування ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд» проведено за моделями У. Бівера, Г. Спрінгейта, Р. Ліса, п`ятифакторної моделі Е. Альтмана.

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. за моделлю У.Бівера наведено у таблиці 2.8.

Незадовільним є значення коефіцієнта У. Бівера нижче 0,2 протягом 2 років, що свідчить про скорочення частки прибутку, яка спрямовується в основну діяльність. У випадку, якщо значення коефіцієнта У. Бівера становить більше -0,15, але менше 0,15, то є висока ймовірність банкрутства підприємства протягом 5 років.

Таблиця 2.8.

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2020-2022 рр. за моделлю У.Бівера

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021р. до 2020р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.
Чистий прибуток	289577	-3114238	-1846179	-3403815	1268059
Амортизація	3338977,68	4845690,9	8928265,5	1506713	4082575
Середньорічна вартість довгострокових зобов'язань	9915083	10708290	12948793	793207	2240503
Середньорічна вартість короткострокових зобов'язань	19557534	18421009	23563294	-1136526	5142285
Коефіцієнт У. Бівера	-0,10	-0,27	-0,30	-0,17	-0,03

Джерело: Додаток Б, В

У випадку, якщо значення коефіцієнта У. Бівера нижче, ніж -0,15, то ймовірність банкрутства висока протягом 1 року. Значення коефіцієнта У. Бівера на ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2020-2022 рр. скорочується з -0,10 до -0,30, що вказує на високу ймовірність банкрутства.

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. за моделлю Г. Спрінгейта наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.
за моделлю Г. Спрінгейта

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021р. до 2020р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6
Робочий капітал	-1645441	-4013271	-8653663	-2367830	-4640392
Середньорічна вартість активів	28175465	29457485	34440462	1282020	4982977
Прибуток від реалізації	15106074	17152737	20601296	2046663	3448559
Середньорічна вартість короткострокових зобов'язань	19557534	18421009	23563294	-1136526	5142285
Виручка від реалізації	62446681	64402634	72784231	1955953	8381597
$1,03X_1$	-0,06	-0,14	-0,26	-0,08017	-0,11848
$3,07X_2$	1,65	1,79	1,84	0,141665	0,048762

Продовження таблиці 2.9.

1	2	3	4	5	6
0,66X ₃	0,51	0,61	0,58	0,104781	-0,03752
0,4X ₄	0,89	0,87	0,85	-0,01202	-0,02918
Z _c	2,98	3,14	3,00	0,154248	-0,13642

Джерело: Додаток Б, В

За моделлю Г.Спрінгейта, якщо значення коефіцієнта Z_c вище за 2,45, то ймовірність мінімальна. Якщо значення коефіцієнта Z_c нижче за 0,862, то ймовірність банкрутства є високою. Значення Z_c на ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2020-2021рр. зростає з 2,98 до 3,14, але у 2022р. скорочується до 3,00, що вказує на мінімальну ймовірність банкрутства.

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана наведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10.

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2020-2022 рр. за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021р. до 2020р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість власних оборотних коштів	- 1645441,11	-4013271	-8653663	-2367830	-4640392
Середньорічна вартість активів	28175465	29457485	34440462	1282020	4982977
Чистий прибуток	289577	-3114238	-1846179	-3403815	1268059
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування	268583	-3157847	-1926148	-3426430	1231699
Середньорічна вартість короткострокових зобов'язань	19557534	18421009	23563294	-1136526	5142285
Середньорічна вартість власного капіталу	298351,364	328186,5	-2071625	29835,14	-2399811
Середньорічна вартість зобов'язань	29472617	29129299	36512087	-343319	7382788
Чистий дохід від реалізації	62446681	64402634	72784231	1955953	8381597

Продовження таблиці 2.10.

0,717K ₁	-0,04	-0,10	-0,18	-0,05581	-0,08247
0,847K ₂	0,01	-0,09	-0,05	-0,09825	0,044141
3,107K ₃	0,03	-0,33	-0,17	-0,36269	0,159306
0,42K ₄	0,004	0,005	-0,024	0,00048	-0,02856
0,995K ₅	2,21	2,18	2,10	-0,02991	-0,07259
Z	2,21	1,66	1,68		

Джерело: Додаток Б, В

За п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана ймовірність банкрутства є дуже високою, якщо значення коефіцієнта Z менше, ніж 1,81; середньою, якщо значення коефіцієнта Z знаходиться у межах від 1,81 до 2,67; невеликою, якщо значення коефіцієнта Z знаходиться у межах від 2,67 до 2,99; дуже низькою, якщо значення коефіцієнта Z більше 2,99. Значення коефіцієнта Z ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2020-2022 рр. скорочується з 2,21 до 1,68, що вказує на середню ймовірність банкрутства підприємства.

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. за моделлю Р.Ліса наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Розрахунок ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд»
за 2020-2022 рр. за моделлю Р.Ліса

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021р. до 2020р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість оборотних активів	13465175,2	14407738	14909631	942562,3	501893
Середньорічна вартість активів	28175465	29457485	34440462	1282020	4982977
Операційний прибуток	1638317	153528	-417390	-1484789	-570918
Середньорічна вартість нерозподіленого прибутку	-11185945,5	-12618698	-15119328	-1432752	-2500630
Середньорічна вартість власного капіталу	298351,364	328186,5	-2071625	29835,14	-2399811

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість зобов'язань	29472617	29129299	36512087	-343319	7382788
0,063A	0,03	0,03	0,03	0,00	0,00
0,092B	0,01	0,000	-0,001	-0,005	-0,002
0,052C	-0,02	-0,02	-0,02	0,00	0,00
0,001D	0,000010	0,000011	-0,000057	0,000001	-0,000068
Z	0,015	0,009	0,003	-0,006	-0,006

Джерело: Додаток Б, В

За моделлю Р. Ліса критичним є значення коефіцієнта Z менше 0,037. Значення коефіцієнта Z на ТОВ «Сільпо-Фуд» скорочується протягом 2020-2022 рр. з 0,015 до 0,003, що вказує на високу ймовірність банкрутства підприємства.

Висновки до розділу II.

У другому розділі проведена діагностика ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд».

За результатами проведено дослідження було встановлено, що: підприємство має незадовільну структуру балансу, про що свідчить брак абсолютно ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань, активів, що повільно реалізуються для покриття довгострокових зобов'язань та перевищення постійних пасивів над активами, що важко реалізуються; платоспроможність підприємства є низькою, про що свідчать значення коефіцієнтів ліквідності нижче нормативного рівня; зниження значень коефіцієнтів ліквідності у динаміці свідчить про погіршення платоспроможності підприємства; підприємство є фінансово нестійким, на що вказують надто низькі значення коефіцієнту фінансової незалежності, а також скорочення у динаміці коефіцієнтів фінансової стійкості та фінансування; існує висока ймовірність банкрутства за моделями оцінки ймовірності банкрутства У. Бівера та Р. Ліса.

РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Визначення фінансового потенціалу розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд»

Фінансовий потенціал розвитку підприємства групується за напрямками: потенціал фінансової результативності, потенціал платоспроможності і ліквідності, потенціал фінансової стійкості, потенціал формування власних та позикових фінансових ресурсів підприємства.

Потенціал фінансової результативності оцінюється за показниками рентабельності продажів, рентабельності активів, рентабельності витрат. Потенціал платоспроможності включає коефіцієнти поточної ліквідності, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності, а потенціал фінансової стійкості – коефіцієнти фінансової незалежності, фінансової стійкості та коефіцієнт фінансування. Потенціал формування власних та позикових фінансових ресурсів оцінюється за показниками: коефіцієнт оборотності власного капіталу, коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнт поточної ліквідності.

За результатами проведеної у другому розділі діагностики ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності ТОВ «Сільпо-Фуд» можна побудувати криву фінансового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022рр. (таблиця 3.1.)

Потенціал фінансової результативності ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020р. є середнім, оскільки показники рентабельності, хоч і набувають позитивного значення, але є низькими для торгівельного підприємства, зокрема, рентабельність продажів становила 0,5%, рентабельність витрат 2,1%, а рентабельність активів 1,0%. Протягом 2021-2022 рр. потенціал фінансової результативності ТОВ «Сільпо-Фуд» є низьким, оскільки показники рентабельності набувають від'ємного значення.

Таблиця 3.1.

Крива фінансового потенціалу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022рр.

№ з/п	Показник	Рівень фінансового потенціалу		
		Високий	Середній	Низький
1	Потенціал фінансової результативності			
1.1	Рентабельність продажів			
1.2	Рентабельність активів			
1.3	Рентабельність витрат			
2	Потенціал платоспроможності і ліквідності			
2.1	Коефіцієнт поточної ліквідності			
2.2	Коефіцієнт швидкої ліквідності			
2.3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності			
3	Потенціал фінансової стійкості			
3.1	Коефіцієнт фінансової незалежності			
3.2	Коефіцієнт фінансової стійкості			
3.3	Коефіцієнт фінансування			
4	Потенціал формування власних та позикових фінансових ресурсів			
2.1	Коефіцієнт оборотності власного капіталу			
2.2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості			
2.3	Коефіцієнт поточної ліквідності			
	_____	2020р.		
	-----	2021р.		
	-----	2022р.		

Джерело: узагальнено автором за даними табл. 2.2. – 2.7.

Потенціал платоспроможності і ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» протягом 2020-2022рр. є низьким, оскільки значення коефіцієнтів поточної, швидкої та абсолютної ліквідності нижче нормативного значення, що вказує на недостатню платоспроможність підприємства.

Потенціал фінансової стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» також може бути оцінений, як низький, через низькі значення коефіцієнтів фінансової незалежності, фінансової стійкості та коефіцієнта фінансування у 2020р. та їх скорочення протягом 2021-2022 рр.

Потенціал формування власних та позикових фінансових ресурсів ТОВ «Сільпо-Фуд» у 2020-2021 рр. є середнім за показниками оборотності власного капіталу та кредиторської заборгованості. Але, у 2022 р.

відбувається суттєве їх скорочення, через що потенціал формування власних та позикових фінансових ресурсів оцінюється як низький.

Таким чином, на ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно розробити заходи щодо зміцнення фінансового потенціалу. З цією метою доцільно виявити фактори, що вплинули на скорочення показників фінансової результативності, платоспроможності, фінансової стійкості та оборотності.

Аналіз факторів, які вплинули на зміну поточної ліквідності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Аналіз факторів, які вплинули на зміну поточної ліквідності
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори		Коеф. поточної ліквідності	Вплив фактору
	Оборотні активи	Короткострокові зобов'язання		
Коефіцієнт поточної ліквідності 2020	14004306	17758699	0,79	
Вплив зміни оборотних активів	15008092	17758699	0,85	0,06
Вплив зміни короткострокових зобов'язань	15008092	28043269	0,54	-0,31
Перевірка			-0,25	-0,25

Джерело: Додаток Б, В

В результаті зростання оборотних активів з 14004306 тис. грн. у 2020р. до 15008092 тис. грн. у 2022 р. коефіцієнт поточної ліквідності збільшився на 0,06. Але, зростання короткострокових зобов'язань з 17758699 у 2020 р. до 28043269 у 2022р. спричинило скорочення коефіцієнта поточної ліквідності на 0,31. Таким чином, з метою скорочення платоспроможності підприємства доцільно зменшити короткострокові зобов'язання.

Виявлення факторів, які вплинули на зміну рентабельності активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр., наведено у таблиці 3.3. Скорочення рентабельності на 0,076 відбувається за рахунок отримання ТОВ «Сільпо-Фуд» збитку у розмірі 1846179 тис. грн., але за рахунок зростання активів з 28175465 тис. грн. у 2020р. до 34440462 у 2022 р. рентабельність зростає на 0,012.

Виявлення факторів, які вплинули на зміну рентабельності активів
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори		Рентабельність активів	Вплив фактору
	Чистий прибуток	Середньорічна вартість активів		
Рентабельність активів 2020 р.	289577	28175465	0,010	
Вплив зміни прибутку	-1846179	28175465	-0,066	-0,076
Вплив зміни середньорічної вартості активів	-1846179	34440462	-0,054	0,012
Перевірка			-0,064	-0,064

Джерело: Додаток Б, В

Для виявлення факторів, що вплинули на зміну рентабельності, доцільно також застосувати модель факторної системи, яка враховує взаємозв'язок між рентабельністю продажів та оборотністю активів:

$$R = \frac{ЧП}{Д} \cdot \frac{Д}{A_c}, \quad (3.1)$$

де

Чп – чистий прибуток (збиток) підприємства;

Д = дохід від реалізації;

A_c – середньорічна вартість активів.

$\frac{ЧП}{Д}$ - рентабельність продажів;

$\frac{Д}{A_c}$ - оборотність активів.

Визначення факторів зміни рентабельності активів за факторною моделлю взаємозв'язку рентабельності продажів та оборотності активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 3.4.

Таким чином, за даними таблиці видно, що з метою зростання рентабельності необхідно прискорювати оборотність активів.

Таблиця 3.4

Виявлення факторів зміни рентабельності активів за факторною моделлю взаємозв'язку рентабельності та оборотності ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори		Рентабельність активів	Вплив фактору
	Рентабельність продажів	Оборотність активів		
Рентабельність активів 2020р.	0,005	2,22	0,010	
Вплив зміни рентабельності продажів	-0,025	2,22	-0,056	-0,066
Вплив зміни оборотності активів	-0,025	2,11	-0,054	0,003
Перевірка			-0,064	-0,064

Джерело: Додаток Б, В

Аналіз факторів, що вплинули на зміни в оборотності активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Аналіз факторів, що вплинули на зміни в оборотності активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори		Оборотність активів	Вплив фактору
	Дохід від реалізації	Середньорічна вартість активів		
Оборотність активів 2020р.	62446681	28175465	2,22	
Вплив зміни доходу від реалізації	72784231	28175465	2,58	0,37
Вплив зміни середньорічної вартості активів	72784231	34440462	2,11	-0,47
Перевірка			-0,10	-0,10

Джерело: Додаток Б, В

За даними таблиці видно, що в результаті зростання чистого доходу з 62446681 тис. грн. у 2020 р. до 72784231 тис. грн. у 2022 р. оборотність активів зростає до 0,37 об. Зростання середньорічної вартості активів з 28175465 тис. грн. у 2020 р. до 34440462 тис. грн. у 2022 р. спричинило скорочення оборотності активів на 0,47 об.

Аналіз факторів, що вплинули на зміни в оборотності власного капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Аналіз факторів, що вплинули на зміни в оборотності власного капіталу ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори		Оборотність власного капіталу	Вплив фактору
	Дохід від реалізації	Середньорічна вартість власного капіталу		
Оборотність власного капіталу 2020 р.	62446681	298351	209	
Вплив зміни доходу від реалізації	72784231	298351	244	35
Впли зміни середньорічної вартості власного капіталу	72784231	-2071625	-35	-279
Перевірка			-244	-244

Джерело: Додаток Б, В

За даними таблиці видно, що зростання доходу від реалізації з 62446681 тис. грн. у 2020 р. до 72784231 тис. грн. у 2022 р. сприяло зростанню оборотності власного капіталу на 35 об., але в результаті набуття власним капіталом від'ємного значення у 2022 р. оборотність власного капіталу скорочується на 279 об.

Аналіз факторів, що вплинули на зміни в оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Аналіз факторів, що вплинули на зміни в оборотності кредиторської заборгованості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори		Оборотність кредиторської заборгованості	Вплив фактору
	Дохід від реалізації	Середньорічна вартість кредиторської заборгованості		
1	2	3	4	5
Оборотність кредиторської заборгованості 2020р.	62446681	19557534	3,19	

Продовження таблиці 3.7.

Вплив зміни доходу від реалізації	72784231	19557534	3,72	0,53
Вплив зміни середньорічної вартості кредиторської заборгованості	72784231	23563293,5	3,09	-0,63
Перевірка			-0,10	-0,10

Джерело: Додаток Б, В

За даними таблиці видно, що зростання доходу від реалізації з 62446681 тис. грн. у 2020 р. до 72784231 тис. грн. у 2022 р. сприяло зростанню оборотності кредиторської заборгованості на 0,53 об., але в результаті зростання середньорічної вартості кредиторської заборгованості оборотність кредиторської заборгованості скорочується на 0,63 об.

Аналіз факторів, що вплинули на зміни у фінансовій стійкості ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Аналіз факторів, що вплинули на зміни в фінансовій стійкості
ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Підстановка	Фактори			Коефіцієнт фінансової стійкості	Вплив фактору
	Власний капітал	Довгост. зобов.	Коротк. зобов.		
Коефіцієнт фінансової стійкості 2020р.	1804908	9130904	17758699	0,62	
Вплив зміни власного капіталу	-2994714	9130904	17758699	0,35	-0,27
Вплив зміни довгострокових зобов'язань	-2994714	13611910	17758699	0,60	0,25
Вплив зміни короткострокових зобов'язань	-2994714	13611910	28043269	0,38	-0,22
Перевірка				-0,24	-0,24

Джерело: Додаток Б, В

В результаті скорочення власного капіталу з 1804908 тис. грн. до -2994714 тис. грн. коефіцієнт фінансової стійкості скорочується на 0,27; а також в результаті зростання короткострокових зобов'язань з 17758699 тис.

грн. до 28043269 тис. грн. коефіцієнт фінансової стійкості скорочується на 0,22. Зростання довгострокових зобов'язань сприяло зростанню коефіцієнту фінансової стійкості на 0,25.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження, можна зробити висновки, що основними факторами, що спричинили погіршення фінансового потенціалу підприємства є: 1) зростання короткострокових зобов'язань; 2) отримання підприємством збитку протягом 2021-2022 рр.; 3) скорочення оборотності активів.

3.2. Розробка заходів покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»

Основними напрямками покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» є: скорочення короткострокових зобов'язань, у тому числі кредиторської заборгованості, зростання прибутку (скорочення збитку), зростання оборотності активів (таблиця 3.9)

Таблиця 3.9

Основні напрями покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд»

№ з/п	Напрямок	Вплив на фінансовий потенціал
1	Скорочення кредиторської заборгованості	Зміцнення потенціалу платоспроможності та ліквідності та потенціалу формування залучених ресурсів за рахунок зростання показників ліквідності та оборотності кредиторської заборгованості
2	Зростання оборотності активів	Зміцнення потенціалу фінансових результатів за рахунок зростання дохідності підприємства
3	Збільшення прибутку (скорочення збитку)	Зміцнення потенціалу фінансових результатів, фінансової стійкості та формування власних ресурсів за рахунок зростання власного капіталу, його оборотності та показника фінансової стійкості

Джерело: розроблено автором

Скорочення кредиторської заборгованості на ТОВ «Сільпо-Фуд» можливо за рахунок підвищення ефективності управління нею. Процес

управління кредиторською заборгованістю включає об'єкт, суб'єкт, цілі, інструменти, принципи, етапи та методи (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Процес управління кредиторською заборгованістю на
ТОВ «Сільпо-Фуд»

№ з/п	Характеристики	Зміст
1	Суб'єкт	Фінансові менеджери
2	Об'єкт	Економічні відносини із постачальника та іншими кредиторами щодо отримання відтермінування платежу в процесі здійснення господарських операцій
3	Принципи	Комплексність, системність, погодженість, ясність відносин, відповідальність
4	Цілі	Зростання ліквідності та оборотності кредиторської заборгованості
5	Етапи	Залучення, формування, інкасація, рефінансування
6	Інструменти	Політика управління грошовими потоками
7	Методи	Бюджетування, планування, аналітичні

Джерело: розроблено автором за даними [8, 22, 24, 34, 38]

Основними заходами з управління кредиторською заборгованістю та поступової оптимізації її розміру є наступні:

- проведення систематичного аналізу обсягів та термінів погашення кредиторської заборгованості та її впливу на показники платоспроможності та ділової активності підприємства;

- обґрунтування доцільності отримання відтермінування платежу від постачальників та інших кредиторів, а також визначення оптимального терміну;

- моніторинг термінів погашення кредиторської заборгованості з метою недопущення виникнення простроченої кредиторської заборгованості.

До існуючої кредиторської заборгованості можуть застосовуватися такі заходи, як погашення, реструктуризація та реструктуризація боргу.

Погашення кредиторської заборгованості може відбуватися шляхом взаємозаліку, виконання альтернативного зобов'язання, пере кредитування

або списання (у випадку закінчення термінів позовної давності кредиторської заборгованості).

Реструктуризація кредиторської заборгованості є комплексом заходів, спрямованих на зміну структури боргу. Реструктуризація може здійснюватися за двома формами: новація та пролонгація. Новація передбачає заміну одного договору іншим між одними й тими ж учасниками, наприклад, видачу векселя у рахунок погашення зобов'язання. Пролонгація передбачає відтермінування платежу без змін умов договору.

Переведення боргу передбачає зміни учасників договору.

Зростання оборотності активів включає комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління активами, яке повинно здійснюватися на всіх етапах операційного циклу (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Управління активами ТОВ «Сільпо-Фуд»

№ з/п	Етап	Заходи управління активами
1	Формування товарних та виробничих запасів	-обґрунтування вибору постачальників; -забезпечення придбання запасів належної якості; -обґрунтування норм запасів; -удосконалення організації постачання, у тому числі, шляхом налагодження роботи транспорту, підписання та контроль за виконання умов договору.
2	Виробництва	-забезпечення використання вторинних ресурсів; -удосконалення техніки та технології; -формування системи мотивації за підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів; -зростання питомої ваги продукції та товарів, що користуються найбільшим попитом.
3	Реалізації	-розробка заходів стимулювання збуту; -підвищення ефективності маркетингу; -підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю; -удосконалення системи розрахунків.

Джерело: узагальнено автором за даними [8, 26, 28, 37, 38]

Підвищення ефективності управління активами на ТОВ «Сільпо-Фуд» можливий за рахунок впровадження алгоритму управління активами, який включає два блоки: інформаційного забезпечення та прийняття рішень.

Перший блок включає проведення аналізу зовнішнього середовища та стану активів. Другий блок передбачає вибір політики та стратегії управління активами, оптимізацію структури активів, забезпечення прискорення оборотності активів та вибір джерел фінансування активів (таблиця 3.12)

Таблиця 3.12

Алгоритм управління активами ТОВ «Сільпо-Фуд»

№ з/п	Блок	Етапи	Заходи
1	Інформаційний	1.Аналіз зовнішнього середовища	Визначення впливу на активи таких факторів, як інфляція, інвестиційний клімат, податкове законодавство, попит та пропозиція на ринку, рівень конкуренції, постачальники та інші
		2.Аналіз стану активів	Дослідження складу, структури та динаміки активів та їх окремих елементів, аналіз оборотності активів та впливу активів на ліквідність підприємства та його фінансовий стан
2	Прийняття рішень	1.Розробка політики та стратегії управління активами	Передбачає розробку політики управління активами за двома напрямками: формування активів та використання активів, яка повинна забезпечити узгодження між забезпеченням ефективності діяльності підприємства та ризиком втрати його ліквідності.
		2.Оптимізація структури активів	Забезпечення такої структури активів, яка б забезпечувала відповідний рівень ліквідності балансу
		3.Забезпечення прискорення оборотності активів	Прискорення оборотності активів забезпечується за рахунок скорочення виробничого циклу та реалізації, прискорення розрахунків із дебіторами, оптимізація обсягу запасів тощо
		4.Вибір форм і джерел фінансування активів	Вибір найбільш доцільних джерел фінансування активів (власний капітал, довгострокові зобов'язання або поточні зобов'язання) з урахуванням обраної на підприємстві політики фінансування: агресивної, компромісної чи консервативної

Джерело: узагальнено автором за даними [8, 26, 28, 39, 40]

Таким чином, прискорення оборотності активів не можливо забезпечити окремими заходами, які б не враховували зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства, його операційний цикл, цілі та завдання розвитку. Управління активами повинно здійснюватися систематично, за відповідним

алгоритмом, ураховуючи необхідність забезпечення економічної безпеки підприємства та мінімізації ризиків та узгодженості між цілями управління активами та загальними цілями підприємства.

Наступним напрямом покращення фінансового стану є забезпечення зростання прибутку підприємства. Для визначення заходів, спрямованих на зростання прибутку необхідно забезпечити дохідність підприємства в результаті операційної, фінансової та інвестиційної діяльності.

Динаміка показників прибутку ТОВ «Сільпо-Фуд» від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності наведена на рис. 3.1.

За даними рис. 3.1. видно, що валовий прибуток ТОВ «Сільпо-Фуд» зростає протягом 2020-2022 рр. з 15106074 тис. грн. до 20601296 тис. грн. Але відбувається скорочення операційного прибутку з 1638317 тис. грн. у 2020р. до 153528 тис. грн. у 2021р. та -417390 тис. грн. у 2022р. Прибуток до оподаткування становив 268583 тис. грн. у 2020р., але протягом 2021-2022 р. набуває від'ємного значення, яке скорочується протягом 2021-2022 рр. з 3167847 тис. грн. до 1926148 тис. грн.

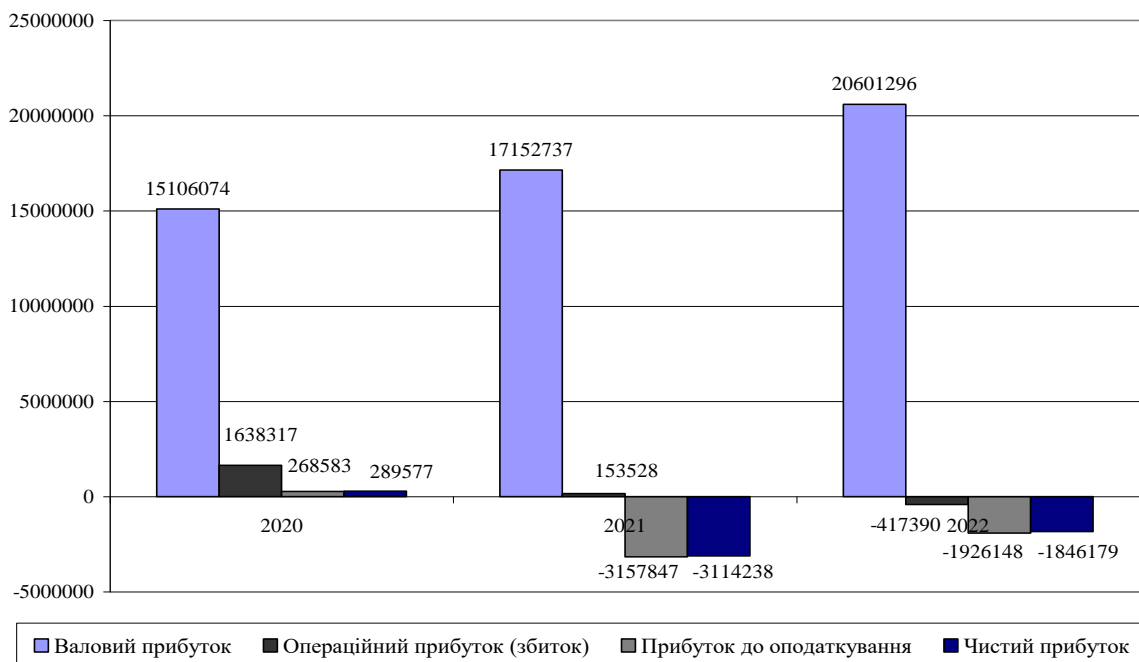


Рис. 3.1. Динаміка показників прибутку ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Джерело: Додаток Б, В

Чистий прибуток у 2020 р. становив 289577 тис. грн., але набуває від`ємного значення протягом 2021-2022 рр., яке скорочується з 3114238 тис. грн. до 1846179 тис. грн.

На скорочення операційного прибутку вплинуло зростання адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат (рис. 3.2).

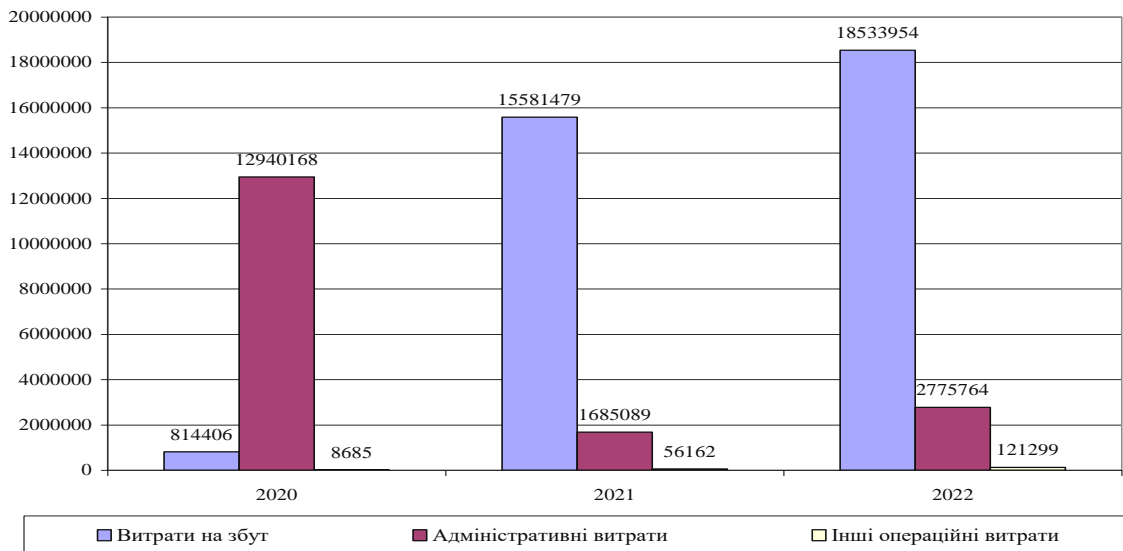


Рис. 3.2. Динаміка операційних витрат ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Джерело: Додаток Б, В

За даними рис. 3.2. видно, що витрати на збут зростають протягом 2020-2022 рр. з 814406 тис. грн. до 18533954 тис. грн.; адміністративні витрати скорочуються протягом 2020-2021 рр. з 12940168 тис. грн. до 1685089 тис. грн., але у 2022р. – зростають до 2775764 тис. грн.; інші операційні витрати також зростають протягом 2020-2022 рр. з 8685 тис. грн. до 121299 тис. грн.

Таким чином, з метою забезпечення зростання операційного прибутку ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно оптимізувати адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

Заходи скорочення адміністративних витрат на ТОВ «Сільпо-Фуд» включають:

- здійснення контролю за доцільністю відряджень;
- окремий облік та контроль трансакційних витрат;
- обґрунтування всіх управлінських бізнес-операцій;
- вибір альтернативних програм ведення обліку та звітності;
- вибір більш дешевого обслуговуючого банку;
- виведення окремих управлінських бізнес-процесів на аутсорсинг.

Заходи скорочення витрат на збут включають:

- обґрунтування доцільності всіх видів рекламних заходів;
- обґрунтування доцільності всіх видів маркетингових досліджень;
- вибір більш дешевої упаковки;
- виведення окремих бізнес-процесів на аутсорсинг.

На скорочення прибутку до оподаткування вплинули зміни в обсягах фінансових доходів та витрат, інших доходів та витрат, доходів та витрат від участі в капіталі (таблиця 3.13).

Таблиця 3.13

Динаміка фінансових доходів та витрат, інших доходів та витрат, доходів та витрат від участі в капіталі ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2020-2022 рр.

Показник	2020р.	2021р.	2022р.	Відхилення 2021 р. до 2010 р.		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абс. приріст, тис.грн	Темп прир., %	Абс. приріст, тис.грн	Темп приросту, %
Інші доходи	1025781	84957	563547	-940824	-92	478590	563
Інші витрати	306599	1350048	16678	1043449	340	-1333370	-99
Фінансові доходи	122547	201154	314875	78607	64	113721	57
Фінансові витрати	2105372	2225413	2358809	120041	6	133396	6
Доходи (втрати) від участі в капіталі	-106091	-22025	-2814	84066	-79	19211	-87
Прибутки від переоцінки фін/інвестицій, які оцінюються за справ. вартістю	-	-	-8879	0	-	-8879	-

Джерело: Додаток Б, В

За даними таблиці 3.13. видно, отримання збитку до оподаткування у 2021р. спричинено скороченням інших доходів з 1025781 тис. грн. у 2020р. до 84957 тис. грн., а також зростанням фінансових витрат з 2105372 тис. грн. у 2020р. до 2225413 тис. грн. у 2021р. У 2022 р. отримання збитку до оподаткування спричинило отримання збитку в результаті операційної діяльності, а також зростання фінансових витрат до 2358809 тис. грн.

Таким чином, з метою покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно: 1) скоротити обсяги кредиторської заборгованості, що потребує впровадження систематичного процесу управління кредиторською заборгованістю; 2) підвищити оборотність активів, що потребує впровадження відповідних заходів на всіх етапах операційного циклу, а також впровадження систематичного процесу управління активами; 3) забезпечити скорочення збитку та зростання прибутку підприємства, що потребує оптимізацію адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, а також фінансових витрат.

Забезпечення скорочення витрат за рахунок запропонованих заходів на 11% може сприяти отриманню підприємством прибутку та підвищенню фінансової стійкості (таблиця 3.14)

Таблиця 3.14

Визначення економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів

Показник	Фактичне значення (2022р.)	Очікуване значення	Абсолютний приріст
Витрати (адміністративні, на збут, інші операційні витрати)	21 431 017	19 067 176	-2 363 841
Операційний прибуток	-417 390	1 946 451	2 363 841
Чистий прибуток	-1 846 179	437 693	2 283 872
Власний капітал	-2994714	-710 842	2 283 872
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,27	0,32	0,04
Рентабельність продажів	-2,5%	0,6%	3,1%
Рентабельність активів	-8,6%	1,3%	9,9%
Рентабельність витрат	-5,4%	0,6%	6,0%

Джерело: узагальнено автором

Скорочення фактичних операційних витрат (у тому числі, адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат) з 21431017 тис. грн. у 2022р. до очікуваного значення 19067176 тис. грн. сприятиме зростанню операційного прибутку на 2363 841 тис. грн. та отриманню прибутку у розмірі 437693 тис. грн. За рахунок отримання прибутку відбудеться часткове погашення непокритого збитку підприємства, що призведе до зміцнення фінансової стійкості (зростання коефіцієнта фінансової стійкості з 0,27 до 0,32). Отримання прибутку також сприятиме зростанню рентабельності продажів на 3,1%, рентабельності активів на 9,9% та рентабельності витрат на 6,0%.

3.3.Формування системи антикризового управління на ТОВ «Сільпо-Фуд»

З метою забезпечення підтримки належних значень показників фінансової результативності, платоспроможності, фінансової стійкості, своєчасного вжиття заходів для протидії кризовим явищам на ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно впровадити систему антикризового управління.

Разом з тим, безкризовий розвиток підприємства залежить не тільки від фінансової складової. Тому, систему антикризового управління підприємства доцільно формувати на підставі збалансованої системи показників.

Збалансована система показників дозволяє побудувати систему індикаторів контролю та оцінювання розвитку всіх підсистем підприємства, а також побудувати зв'язки між ними. Вона включає як фінансові показники, так і не фінансові, які характеризують рух підприємства до підвищення його вартості у майбутньому шляхом інвестицій в персонал, оптимізації бізнес-процесів і технологій, взаємовідносин з клієнтами та постачальниками. Це дозволяє здійснювати аналіз можливостей внутрішнього та зовнішнього розвитку, підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

При застосуванні збалансованої системи показників на ТОВ «Сільпо-Фуд», система антикризового управління повинна включати чотири групи (перспективи):

- фінансова перспектива;
- клієнтська перспектива;
- наявність конкурентних переваг;
- програми розвитку, мотивації, іновацій та зростання.

Стратегічною метою без кризового розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» є утримання позицій на існуючому ринку та вихід на нові ринки. Підсистеми антикризового управління на підставі системи збалансованих показників ТОВ «Сільпо-Фуд» наведено на рис. 3.3.

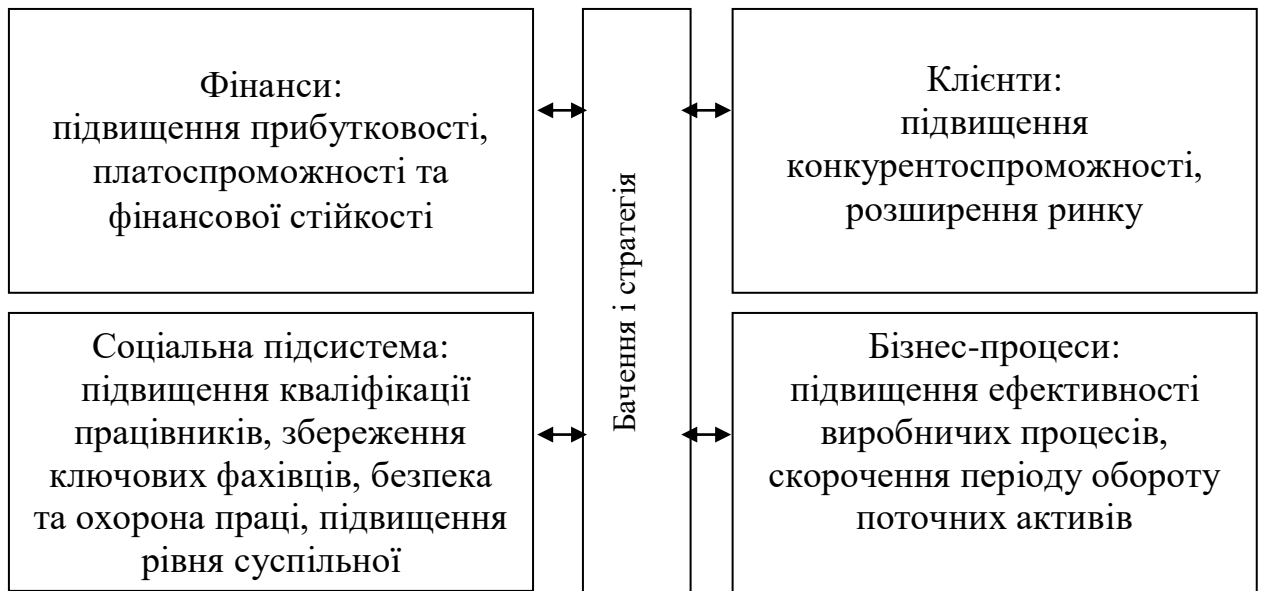


Рис.3.3. Підсистеми антикризового управління на підставі системи збалансованих показників ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: узагальнено автором за даними [8, 26, 28, 37, 38]

Етапи впровадження системи антикризового управління на підставі збалансованої системи показників включають наступні:

- виокремлення цілей без кризового розвитку підприємства;
- проведення SWOT аналізу з метою виявлення факторів успіху;
- виокремлення ключових показників та їх очікуваних значень;

- визначення методики розрахунку ключових показників;
- побудова причинно-слідчих зв'язків встановлених цілей;
- каскадування цілей;
- розробка плану заходів;
- розвиток та удосконалення системи антикризового управління на підставі збалансованої системи показників.

Головні цілі антикризового управління фінансами на ТОВ «Сільпо-Фуд» є підвищення прибутковості, зростання платоспроможності, підвищення фінансової стійкості (табл.3.15).

Таблиця 3.15.

Матриця індикаторів досягнення цілей антикризового управління
підсистеми «Фінанси»

Цілі	Індикатор	Цільова ознака	Цільові значення індикаторів
Підвищення прибутковості	Рентабельність активів, %	↑	18
	Рентабельність продажів, %	↑	20
	Рентабельність витрат, %	↑	18
Підтримка платоспроможності	Коефіцієнт поточної ліквідності	↑	1
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	↑	0,8
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	↑	0,2
Підвищення фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової незалежності	↑	0,5
	Коефіцієнт фінансової стійкості	↑	0,67
	Коефіцієнт фінансування	↑	0,25

Джерело: узагальнено автором

Індикаторами досягнення цілей підвищення прибутковості ТОВ «Сільпо-Фуд» визначено рентабельність активів, рентабельність продажів та рентабельність витрат, які вказують на обсяг прибутку, який приносить кожна гривня активів, продажів та витрат. Для контролю за платоспроможністю доцільно застосовувати показники ліквідності, які характеризують ступінь покриття короткострокових зобов'язань оборотними активами.

Для оцінки досягнення цілей із підвищення фінансової стійкості використовується коефіцієнт автономії, який найбільш наочно демонструє

питому вагу власних джерел фінансування у структурі пасивів; а також коефіцієнт фінансової стійкості, який показує частку активів підприємства, які фінансуються із найбільш стійких джерел фінансування (власного капіталу та довгострокових зобов'язань); коефіцієнта фінансування, який характеризує скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню короткострокових зобов'язань.

Цільові значення показників для 2023р. були визначені з урахуванням думок менеджерів ТОВ «Сільпо-Фуд» та на основі проведеного аналізу діяльності підприємства.

Цілями підсистеми «Клієнти» є розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності (таблиця 3.16).

Таблиця 3.16

Матриця індикаторів досягнення цілей підсистеми «Клієнти»
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Цілі	Індикатор	Цільова ознака	Цільові значення індикаторів
Розширення ринку	Частка незадоволених клієнтів, %	↓	1
	Частка постійних клієнтів, %	↑	70
Підвищення конкурентоспроможності	Частка повернень товарів, %	↓	1
	Частка впроваджень інновацій, %	↑	10

Джерело: узагальнено автором

Розширення ринку ТОВ «Сільпо-Фуд» можливо при збереженні постійних клієнтів та залученні нових, тому індикаторами виконання цієї цілі є відсоток незадоволених клієнтів та відсоток постійних клієнтів.

Конкурентоспроможність ТОВ «Сільпо-Фуд» залежить від якості товарів, та інноваційності продукції, тому індикаторами досягнення цієї цілі є відсоток повернень товарів та відсоток впроваджень інновацій.

Цілями підсистеми «бізнес-процеси» є скорочення періоду обороту поточних активів, підвищення ефективності діяльності (таблиця 3.17.)

Таблиця 3.17

Матриця індикаторів досягнення цілей підсистеми «Бізнес-процеси»
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Стратегічні цілі	Індикатор	Цільова ознака	Цільові значення індикаторів
Скорочення періоду обороту поточних активів	Коефіцієнт оборотності активів	↑	160
Підвищення ефективності діяльності	Рентабельність витрат, %	↑	18

Джерело: узагальнено автором

Для забезпечення контролю над ефективністю використання активів доцільно застосовувати коефіцієнт оборотності оборотних активів. Індикатором досягнення цілей підвищення ефективності діяльності є рентабельність витрат, оскільки вона вказує на доцільність витрат підприємства.

Основними цілями соціальної підсистеми визначені підвищення кваліфікації працівників, збереження ключових працівників, підтримка належного рівня безпеки та охорони праці, підвищення рівня суспільної відповідальності (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Матриця індикаторів досягнення цілей по соціальній підсистемі
ТОВ «Сільпо-Фуд»

Стратегічні цілі	Індикатор	Цільова ознака	Цільові значення індикаторів
1	2	3	4
Підвищення кваліфікації працівників	Частка працівників, що пройшли навчання та підвищення кваліфікації, %	↑	30,00
	Частка витрат на навчання персоналу, %	↑	20,00
Збереження ключових фахівців	Частка задоволених співробітників, %	↑	90,00
	Плинність кадрів	↓	0,05
	Рівень заробітної плати провідних фахівців, грн.	↑	10000,00

Продовження таблиці 3.18.

1	2	3	4
Безпека та охорона праці	Частка працюючих, що дотримуються правил охорони праці, %	↑	100,00
	Частка обладнання, що відповідає вимогам безпеки і санітарним вимогам, %	↑	100,00
	Частка фактично виконаних запланованих робіт з охорони праці, %	↑	100,00
Підвищення рівня суспільної відповідальності	Частка витрат на благодійність, %	↑	1,00
	Кількість скарг населення, од	↓	0,00

Джерело: узагальнено автором

Підвищення кваліфікації працівників вимагає збільшення обсягів фінансування навчання працівників, тому, індикаторами досягнення цієї мети є зростання відсотку витрат на навчання, а також питома вага, що пройшли навчання та підвищення кваліфікації.

Для збереження ключових працівників на ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно сприяти підтриманню належного соціально-психологічного клімату у колективі та забезпечувати високий рівень заробітної плати ключових фахівців. Основними індикаторами досягнення цієї цілі є питома вага задоволених працівників, плинність кадрів та рівень заробітної плати провідних фахівців.

Досягнення належного рівня охорони праці залежить від виконання всіма працівниками вимог безпеки виробництва, безпечності обладнання та виконання заходів щодо охорони праці. Тому, індикаторами досягнення даної цілі є питома вага працюючих, що дотримуються правил охорони праці, питома вага обладнання, що відповідає вимогам безпеки і санітарним вимогам, питома вага фактично виконаних запланованих робіт з охорони праці.

Підвищення рівня суспільної відповідальності пов'язано із здійсненням благодійної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», а також забезпечення

співіснування підприємства із суспільством. Індикаторами досягнення цієї цілі є питома вага витрат на благодійність та кількість скарг населення.

Таким чином, перевагами впровадження системи антикризового управління на підставі системи збалансованих показників на ТОВ «Сільпо-Фуд» є:

- глибоке розуміння бізнесу у всіх взаємозв'язках внутрішніх та зовнішніх процесів;
- стратегічна спрямованість бізнес-активності всіх підрозділів та співробітників;
- збільшення темпів досягнення цілей;
- цілеспрямований зосереджений розподіл всіх ресурсів;
- оцінка ефективності управлінських рішень в рамках стратегії компанії;
- розуміння співробітниками цілей компанії та своїх персональних задач по їх досягненню;
- покращення взаємодій співробітників та підрозділів;
- отримання ключової бізнес-інформації в узагальненому систематизованому виді, доступному для розуміння;
- персональна відповідальність керівного складу та рядових співробітників за виконання закріплених за ними показниками;
- підвищення мотивації співробітників за рахунок чіткості персональних цілей та задач.

Разом з тим, ефективність впровадження системи антикризового управління ТОВ «Сільпо-Фуд» на підставі системи збалансованих показників залежить від правильного визначення ключових показників ефективного та без кризового розвитку підприємства.

Висновки до розділу III.

За результатами дослідження фінансового потенціалу розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» було визначено, що потенціал платоспроможності і ліквідності

та фінансової стійкості є низьким, а потенціал фінансової результативності та потенціал формування власних та позикових фінансових ресурсів – середнім. Основними факторами, що спричинили погіршення фінансового потенціалу підприємства є: 1) зростання короткострокових зобов'язань; 2) отримання підприємством збитку протягом 2021-2022 рр.; 3) скорочення оборотності активів.

З метою покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно:

- 1) скоротити обсяги кредиторської заборгованості, що потребує впровадження систематичного процесу управління кредиторською заборгованістю;
- 2) підвищити оборотність активів, що потребує впровадження відповідних заходів на всіх етапах операційного циклу, а також впровадження систематичного процесу управління активами;
- 3) забезпечити скорочення збитку та зростання прибутку підприємства, що потребує оптимізацію адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, а також фінансових витрат.

З метою забезпечення підтримки належних значень показників фінансової результативності, платоспроможності, фінансової стійкості, своєчасного вжиття заходів для протидії кризовим явищам на ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно впровадити систему антикризового управління на підставі системи збалансованих показників.

ВИСНОВКИ

Дане дослідження було орієнтоване на вивчення діагностики кризового стану та банкрутства підприємства. За результатами проведено дослідження були зроблені такі висновки:

1. Існує два підходи до якісної оцінки кризи: позитивний та негативний. За негативного підходу, криза визначається як процес, який спричиняє важкі руйнівні наслідки функціонування економічної системи. Відповідно до позитивного підходу, криза є об'єктивним етапом життєвого циклу будь-якої економічної системи, переломним моментом у розвитку змін. Причини, які спричиняють виникнення криз на підприємстві, включають: об'єктивні, суб'єктивні, внутрішні, зовнішні, природні та техногенні.

2. Кризи класифікуються за джерелами генерування, ступенем впливу на підприємство, масштабами охоплення, періодом, структурними формами, наслідками.

3. Діагностика кризового стану підприємства передбачає вивчення показників платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства. З метою оцінки ймовірності банкрутства застосовуються чотири групи методів: економіко-математичні, експертні, методи оцінки фінансового стану та штучні інтелектуальні системи. Широкого поширення набули економіко-математичні методи оцінки ймовірності банкрутства, до яких відносяться модель Е. Альтмана, модель Г. Спрінгейта, коефіцієнт У. Бівера, модель Дж. Таффлера і Г. Тішоу, Модель Р. Ліса.

4. Зміст антикризового управління підприємством виявляється в двох його аспектах. Антикризове управління є комплексом профілактичних заходів, які застосовуються на підприємстві для попередження фінансової кризи та включають, зокрема, оцінку ризиків, сильних та слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища, ймовірності банкрутства, інші заходи з попередження кризи. Наступний аспект антикризового управління

виявляється в тому, що воно є комплексом заходів із виведення підприємства із кризи, у тому числі, із застосуванням заходів фінансової санації.

5. За результатами діагностики ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та ймовірності банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд» було встановлено, що:

- підприємство має незадовільну структуру балансу, про що свідчить брак абсолютно ліквідних активів для покриття термінових зобов'язань, активів, що повільно реалізуються для покриття довгострокових зобов'язань та перевищення постійних пасивів над активами, що важко реалізуються;

- платоспроможність підприємства є низькою, про що свідчать значення коефіцієнтів ліквідності нижче нормативного рівня; зниження значень коефіцієнтів ліквідності у динаміці свідчить про погіршення платоспроможності підприємства;

- підприємство є фінансово нестійким, на що вказують надто низькі значення коефіцієнту фінансової незалежності, а також скорочення у динаміці коефіцієнтів фінансової стійкості та фінансування;

- існує висока ймовірність банкрутства за моделями оцінки ймовірності банкрутства У. Бівера та Р. Ліса.

Таким чином, існує потреба у розробці заходів щодо покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» та попередження його банкрутства.

6. За результатами дослідження фінансового потенціалу розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд» було визначено, що потенціал платоспроможності і ліквідності та фінансової стійкості є низьким, а потенціал фінансової результативності та потенціал формування власних та позикових фінансових ресурсів – середнім. Основними факторами, що спричинили погіршення фінансового потенціалу підприємства є: 1) зростання короткострокових зобов'язань; 2) отримання підприємством збитку протягом 2021-2022 рр.; 3) скорочення оборотності активів.

7. З метою покращення фінансового стану ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно: 1) скоротити обсяги кредиторської заборгованості, що потребує впровадження систематичного процесу управління кредиторською заборгованістю; 2) підвищити оборотність активів, що потребує впровадження відповідних заходів на всіх етапах операційного циклу, а також впровадження систематичного процесу управління активами; 3) забезпечити скорочення збитку та зростання прибутку підприємства, що потребує оптимізацію адміністративних витрат, витрат на збут, інших операційних витрат, а також фінансових витрат.

8. З метою забезпечення підтримки належних значень показників фінансової результативності, платоспроможності, фінансової стійкості, своєчасного вжиття заходів для протидії кризовим явищам на ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно впровадити систему антикризового управління на підставі системи збалансованих показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ І ЛІТЕРАТУРИ:

1. Господарський кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: підручник / В.Г. Андрійчук. К.: КНЕУ, 2015. 624 с.
3. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Методологічні положення та прикладні механізми Тернопіль: Лілея, 2017. 224с.
4. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового розвитку підприємствами. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. № 3 (14). С. 136-140.
5. Бень Т.Г., Довбня С.Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. *Фінанси України*. 2017. № 6. С. 55—66
6. Блехман В. Економіка фірми. Навч. посібник. К. 2018. 412 с.
7. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового розвитку управління вітчизняними підприємствами. *Інновації та розвиток*. 2022. №2. с. 171-176.
8. Бондар А. В., Семенов Г.А. Удосконалення організації управління фінансовою діяльністю підприємства. *Економічний вісник НГУ*. 2018. № 1. с. 63-75
9. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2017. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 05.10.2021).
10. Босак А.О. Комунікації в системі менеджменту: суть та види. *Вісник «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво і Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2017. № 547. с. 12–21.
11. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту: монографія/ пер. з англ. К.: Молодь, 2017. С. 985.

12. Воронкова А.Е., Калюжна Н.Г., Отенко В.І. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Х.: Інжек, 2018. 512 с.
13. Гапак Н.М., Капштан С.А. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1. С. 191—196.
14. Гончаров В.В. Кредитна кооперація. Форми економічної самопомоги сільського і міського населення у світі та в Україні (теорія, методологія, практика). К.: Глобус, 2018. 330 с.
15. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: монографія К.: Центр учбової літератури, 2019. С. 256.
16. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління. Харків: ІНЖЕК, 2018. 308 с.
17. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: підручник. Львів: Бак, 2015. 624 с.
18. Данилович М.Л. Прийняття стратегічних управлінських рішень на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.02. Львів. 2017. 18 с.
19. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36 (1). С. 113-116.
20. Забродский В.А, Кизим Н.А. Розвиток крупномасштабних економіко-виробничих систем. Харків: Бізнес-Інформ, 2019. 72 с.
21. Завадський Й.С. Менеджмент. К. 2017. 405 с.
22. Коваленко Л.О., Ремньова Л.М. Фінансовий менеджмент. Знання, 3-тє вид. 2018.
23. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2016. 368 с.

24. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Шпак Н.О. Контролювання та регулювання економічного розвитку підприємства: проблеми, методологічні та прикладні аспекти. Львів: Львівська політехніка, 2016. 148 с.
25. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту. Київ, Академвидав. 2016. 555 с.
26. Ладунка І.С., Андрюшина О.І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 8. С. 278-281. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf.2 (дата звернення 15.04.2023).
27. Лисевич С.Г., Великанова В.К. Управління фінансовою стійкістю підприємств та фактори, що впливають на неї. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2018. Вип. 1 (6). Том 2. С. 211—215.
28. Литвин Б.М. Економіко-аналітична діяльність в організації: підручник. К.: Хай-Тек Прес, 2019. 423 с.
29. Механізм забезпечення фінансової стійкості підприємств. URL: <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2010-3/num/Cskljar.htm>.
30. Надточій С. І. Аналіз грошових потоків підприємства з використанням динамічної мультиплікативної оцінки їх ефективності та дослідження їх рядів динаміки. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 8 (63). С. 82-85.
31. Одинцова Г. С. Механізм управління підприємством: поняття и содержание. *Економіка розвитку: науковий журнал*. 2015. № 4 (36). С. 48-50.
32. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємства: зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145
33. Оптимізація структури капіталу підприємства. Запорізький національний університет: URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2010_4/files/EC410_35.pdf.
34. Подольська В.О., Ярім О.В. Фінансовий аналіз: Навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури. 2018. 488с

35. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства: Навчальний посібник. Харків: ХДЕУ, 2017. 640 с.
36. Приймак в.М. Прийняття управлінських рішень. К.: Атіка, 2018. 240 с.
37. Ремньова Л. М. Управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства як складова фінансового менеджменту. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №2 (32). С. 87-95.
38. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2018. №7. С. 105-108.
39. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: монографія. К.: Знання, 2017. С. 654.
40. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 38. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2020> (дата звернення: 12.03.2023).
41. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2019. 394 с.
42. Устенко А. О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету*. Серія : Економіка. 2016. Вип. 10. С. 96-103.
43. Федулова Л. І. Менеджмент організацій. Підручник. Київ: Либідь, 2017. 448 с.
44. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: монографія. К.: МАУП, 2015. С. 328.
45. Цал□Цалко Ю.С. Фінансовий аналіз: монографія. К. Центр учбової літератури, 2018. С. 56.
46. Ярошевська О.В. Методи оцінки ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. 2016. С.202-219

47. Ястремська О. Н. Механізм управління підприємством: інформаційний підхід. *Вістник Міжнародного університету. Серія «Економіка. Соціологія»*. 2016. № 5. С. 60–63.

Порівняльна характеристика моделей прогнозування ймовірностей
банкрутства

Модель	Методика розрахунку	Переваги	Недоліки
Коефіцієнт У. Бівера	$K_{\sigma} = \frac{ЧП-НА}{ДЗ+ПЗ},$ де, ЧП – чистий прибуток; НА – амортизація; ДЗ – довгострокові зобов'язання; ПЗ – короткострокові зобов'язання	Невелика кількість показників, простота та точність розрахунків	Не враховується ефективність управління капіталом підприємства
Модель Г. Спрінгейта	$Z_c = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4$ де, X_1 – відношення робочого капіталу до активів; X_2 – відношення прибутку від реалізації до активів; X_3 – відношення прибутку від реалізації до короткострокової заборгованості; X_4 – відношення виручки від реалізації до активів;	Висока точність розрахунків (понад 90%)	Орієнтованість моделі на підприємства США і Канади
П'ятифакторна модель Е. Альтмана	$Z = 0,717K_1 + 0,847K_2 + 3,107K_3 + 0,42K_4 + 0,995K_5,$ де, K_1 – ліквідність балансу, яка визначається як відношення середньорічної вартості власних оборотних коштів до середньорічної вартості активів; K_2 – рівень фінансового важеля, який розраховується як відношення чистого прибутку (збитку) до середньорічної вартості активів; K_3 – показник ефективності операційної діяльності, який розраховується як відношення прибутку (збитку) від звичайної діяльності до оподаткування до середньорічної вартості активів; K_4 – показник структури капіталу, розраховується шляхом ділення середньорічної вартості власного капіталу на середньорічну вартість зобов'язань; K_5 – оборотність капіталу, яка визначається як відношення чистого доходу від реалізації до середньорічної вартості активів	Прості та послідовні розрахунки	Відмінність українського та зарубіжного обліку може спричинити невірність у трактуванні результатів
Модель Дж.Гаффлера і	$Z = 0,53A + 0,13B + 0,18C + 0,16D,$ де, А – відношення операційного	Прості розрахунки	Застосовується для

Г.Тішоу	<p>прибутку до короткострокових зобов'язань; В – відношення оборотних активів до загальної суми зобов'язань; С – відношення короткострокових зобов'язань до загальної вартості активів; D – відношення виторгу від реалізації до загальної вартості активів</p>		підприємств, акції яких котируються на біржах
Дискримінантна модель Р. Ліса	$Z = 0,063A + 0,092B + 0,052C + 0,001D,$ <p>де, А – відношення оборотних активів до загальної вартості активів; В – відношення операційного прибутку до загальної вартості активів; С – відношення нерозподіленого прибутку до загальної вартості активів; D – відношення власного капіталу до позикового капіталу.</p>	Прості розрахунки	Орієнтована на закордонні підприємства

Окремий звіт про сукупний дохід
за рік, що закінчився 31 грудня 2021

	Примітки	2021 тис.грн.	2020 тис.грн.
Дохід від реалізації	5	72 784 231	64 402 634
Собівартість реалізації	6	(52 182 935)	(47 249 897)
Валовий прибуток		20 601 296	17 152 737
Інші операційні доходи	7	412 331	323 521
Витрати на збут	8	(18 533 954)	(15 581 479)
Адміністративні витрати	9	(2 775 764)	(1 685 089)
Інші операційні витрати	10	(121 299)	(56 162)
Операційний (збиток)/прибуток		(417 390)	153 528
Інші доходи	11	563 547	84 957
Інші витрати	12	(16 678)	(1 350 048)
Фінансові доходи	13	314 875	201 154
Фінансові витрати	14	(2 358 809)	(2 225 413)
Дохід/(витрати) від участі в капіталі	15	(2 814)	(22 025)
Прибуток/(збиток) від переоцінки фінансових інвестицій, які оцінюються за справедливою вартістю через прибуток або збиток	16	(8 879)	-
Збиток до оподаткування		(1 926 148)	(3 157 847)
Дохід/(витрати) з податку на прибуток	17	79 969	43 609
Збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)
Інший сукупний дохід за рік		-	-
Загальний сукупний збиток за рік		(1 846 179)	(3 114 238)

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"  Головний бухгалтер ТОВ
Лесько Ю.А. Козак В.В.

Додаток Б

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
Всього необоротні активи		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
Всього оборотні активи		15 008 092	14 811 169	14 004 306
Всього активи		38 660 465	30 220 459	28 694 511

