

45
19.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ПАСТУЩАК Анастасія Юріївна
(студент групи ЗМО-21-3М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА З КРИЗОВОГО СТАНУ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.

(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Бугицька К.О.

(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА З КРИЗОВОГО СТАНУ	7
1.1. Економічний зміст кризового стану та антикризової стратегії підприємства	7
1.2. Процес розробки стратегії виходу підприємства з кризового стану	16
1.3. Методичні аспекти діагностики кризових явищ в системі антикризового стратегічного управління підприємства	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення стратегічного антикризового управління підприємства.....	37
Висновки до розділу 1	46
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЯВІВ КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД».....	48
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	48
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	55
2.3. Дослідження ефективності діяльності, проявів кризового стану та загрози банкрутства на підприємстві.....	66
Висновки до розділу 2	78
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ З КРИЗОВОГО СТАНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»	80
3.1. Виявлення кризових явищ та обґрунтування системи стратегічних антикризових заходів підприємства.....	80
3.2. Оптимізація структури капіталу та прогнозування фінансової стійкості в комплексі стратегічних антикризових заходів підприємства	87
3.3. Обґрунтування та оцінка ефективності реалізації стратегії виходу з кризового стану на підприємстві.....	97
Висновки до розділу 3	108
ВИСНОВКИ.....	110
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	113
ДОДАТКИ.....	121

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Основною метою економічної безпеки підприємства є забезпечення його стабільного та максимально ефективного функціонування та стратегічних перспектив розвитку. Нестабільна економічна ситуація в країні в останні роки негативно позначилася на роботі багатьох компаній, тому кількість розпочатих справ про банкрутство постійно зростає. Нераціональною залишається структура оборотних коштів підприємств. Збільшується сума зобов'язань і дебіторської заборгованості, а також питома вага виробництва продукції із давальницької сировини. Циклічність розвитку підприємства, необхідність економії ресурсів, економія часу свідчать про реальну загрозу кризи навіть за умови ефективного стратегічного менеджменту. Це потребує застосування спеціальних механізмів і процедур, спрямованих на підвищення ефективності корпоративних структур, подолання кризових явищ та запобігання банкрутству та ліквідації компаній.

Усі суб'єкти господарювання в той чи інший спосіб перебувають у кризовій ситуації протягом періоду своєї діяльності. Великі компанії прагнуть утримати свої позиції, тоді як малі та середні компанії часто знаходяться на межі банкрутства. Тому метою стратегічного управління має бути зосередженість на збереженні стабільного становища підприємства в кризових ситуаціях, вжиття всіх можливих заходів для уникнення банкрутства та подолання кризових ситуацій. Крім того, як відомо, «хворобу» легше попередити, ніж «лікувати», тому стратегічне планування організації діяльності підприємства та постійна діагностика його фінансового стану необхідні для попереднього попередження кризових явищ, визначення ймовірності банкрутства та можливості вжиття всіх заходів щодо їх запобігання.

Проведення виваженої та обґрунтованої політики у сфері обґрунтування та реалізації стратегії виходу підприємства з кризового стану є надзвичайно актуальним завданням на сучасному етапі трансформації економічної системи України.

Питанням дослідження кризових явищ на підприємстві, визначення понять «криза», «кризовий стан», класифікації криз за певними ознаками та застосування методики стратегічного антикризового управління було присвячено наукові праці таких вчених, як І. Ансоффа, М.І. Туган-Барановського, В.М. Шаповала, Н.М. Деєва, О.І. Дедікова, В.М. Антонова, В.В. Биба, О.Я. Базінської, О.І. Гадзевич, Н.М. Євдошенкова, О.В. Коваленка, А.В. Чевганова, Дж. Кейнса, Р.С. Сауфуяша, А.М. Штангрета та інших. Аналізуючи праці вчених, які займаються дослідженням причин кризового стану компаній, можна зробити висновок, що вони більше уваги приділяють теоретичним аспектам і менше практичним. Тому зараз важливо вивчити практичні шляхи вирішення цієї проблеми. Це позитивно вплине на застосування теорії на практиці спеціалістами компаній, що стане передумовою стабілізації їх фінансово-господарської діяльності.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад обґрунтування стратегії виходу підприємства з кризового стану, а також визначення резервів її оптимізації у ТОВ «Романівський хлібозавод».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- вивчити економічний зміст кризового стану та антикризової стратегії підприємства;
- дослідити процес розробки стратегії виходу підприємства з кризового стану;
- узагальнити методичні аспекти діагностики кризових явищ в системі антикризового стратегічного управління підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення стратегічного антикризового управління підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- провести дослідження ефективності діяльності, проявів кризового стану

та загрози банкрутства на підприємстві;

- здійснити виявлення кризових явищ та обґрунтування системи стратегічних антикризових заходів підприємства;

- обґрунтувати напрями оптимізації структури капіталу та прогнозування фінансової стійкості в комплексі стратегічних антикризових заходів підприємства;

- представити обґрунтування та оцінка ефективності реалізації стратегії виходу з кризового стану на підприємстві.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес обґрунтування стратегії виходу підприємства з кризового стану, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади розробки стратегії виходу підприємства з кризового стану.

Методи дослідження. В процесі виконання магістерської роботи використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, взаємопов'язаних та послідовно застосованих у загальній логіці економічного пізнання: діалектичний метод пізнання, наукової абстракції, індукції та дедукції, системний аналіз – для вивчення фінансового стану підприємства; статистико-економічний – як основа формування даних та виявлення закономірностей, резервів, факторів впливу на розвиток досліджуваного об'єкта.

Інформаційними джерелами виступили матеріали наукових досліджень закордонних і вітчизняних провідних учених і фахівців в галузі стратегічного антикризового управління, діагностики ймовірності банкрутства, аналізу кризових явищ, законодавчі та нормативні акти, електронні ресурси, а також фінансова та управлінська звітність досліджуваного підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в наступному:

- набув подальшого розвитку методичний інструментарій проведення комплексної економічної діагностики ймовірності банкрутства та загрози кризових станів на основі системного застосування балансових, статистичних та експертних моделей;

- запропоновано авторський підхід щодо обґрунтування антикризової стратегії на підприємстві на основі визначення ефективності механізму антикризового управління підприємством.

Практичне значення отриманих результатів. Реалізація пропозицій автора сприятиме підвищенню ефективності діагностики кризи розвитку, збільшенню фінансової стійкості підприємства та ефективності господарської діяльності, а також підвищенню рівня стратегічного розвитку в умовах нейтралізації кризових явищ. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Пастущак А.Ю., Ткачук Г.Ю. Стратегічне антикризове управління як основа стійкого розвитку підприємства. Наука майбутнього: збірник студентів, аспірантів та молодих вчених. 2022. №2(10). С. 34-38.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступній науковій конференції:

Пастущак А.Ю. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. Тези III Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу». Житомир. 3-4 листопада 2022 р. С. 66-67.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 121 сторінці друкованого тексту. Робота містить 43 таблиці та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 86 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА З КРИЗОВОГО СТАНУ

1.1. Економічний зміст кризового стану та антикризової стратегії підприємства

Підприємство в процесі своєї діяльності не може уникнути криз і кризових явищ. На практиці криза визначає ризик банкрутства та неплатоспроможності підприємства, а також відсутність потенціалу підприємства для успішної роботи на ринку. Економічний зміст кризи розвитку підприємства та причини її виникнення є важливими елементами системи управління та прийняття різноманітних економічних рішень. Криза як економічна категорія розглядається як складний загострений стан, різка перерва чи спад у розвитку підприємства. Це процес порушення рівноваги розвитку підприємства, який характеризується нездатністю підприємства виконувати свої зобов'язання перед контрагентами [14, с.109].

Поняття «криза підприємства» досліджується в наукових публікаціях багатьма вченими в країні та за кордоном, що відображає складність цього поняття. У табл. 1.1 порівнюємо різні наукові підходи до визначення кризового стану розвитку підприємства.

Таблиця 1.1

Наукові дефініції поняття «криза розвитку підприємства»

Автор	Визначення
Алмашій Я.І. [1, с.68]	Криза на рівні підприємства – форма порушення параметрів прибутковості, яка проявляється протягом певного періоду часу, характеризується регулярністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу діяльності підприємства, характеризується накопиченням суперечностей усередині системи та в ході її взаємодії із зовнішнім середовищем.
Василенко О.В. [8, с.336]	Криза – це загальна універсальна фаза кожного циклу, період дисбалансу.
Докуніна К.І. [19, с.115]	Криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєздатності в навколишньому середовищі.

Продовження таблиці 1.1

Ізмайлова Н.В. [24, с.100]	Криза – це точка низхідної та висхідної хвилі державного управління.
Карпенко О.А. [28, с.76]	Криза розвитку підприємства – це ситуативна особливість функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, яка є наслідком невизначеності його зовнішнього та внутрішнього середовища.
Нечаєва І.А. [44, с.57]	Криза підприємства – це масштабна, непередбачена подія, яка призводить до потенційно негативних наслідків. Ця подія та її наслідки можуть завдати серйозної шкоди всій організації.
Северина С.В. [71, с.280]	Криза – це зазвичай раптова і різка зміна зростаючого спадного тренду, тоді як у зворотному процесі такого різкого повороту здебільшого не відбувається.

З визначень, наведених у табл. 1.1 ми бачимо, що незважаючи на простоту і поширеність терміну «криза підприємства», питання про те, як виникає кризовий стан, досліджується багатьма вченими. Узагальнюючи всі наведені визначення, приходимо до висновку, що кризовий стан – це комплексна інтегральна за багатьма показниками характеристика діяльності підприємства в певний період і ступінь забезпеченості власними та залученими ресурсами, а також власними оборотні кошти для своєчасного виконання зобов'язань та здійснення ефективної господарської діяльності в майбутньому.

У корпоративній практиці використовуються два підходи до визначення кризи: позитивний, який визначає кризу в компанії як переломний момент у розвитку змін, об'єктивний процес, властивий кожному життєвому циклу; негативний, після чого криза має виключно деструктивний вплив на діяльність підприємства і призводить до банкрутства [71, с.278].

Кризові явища мають подвійне значення для корпоративного розвитку, але здебільшого мають негативний ефект і часто призводять до неплатоспроможності.

Кризові явища в діяльності підприємства - це моменти загострення протиріч, які виникають у процесі взаємодії окремих елементів підприємства між собою як системою та з їх оточенням [68, с.236].

Основними причинами кризових явищ, які виникають на більшості підприємств, можуть бути об'єктивні, суб'єктивні, зовнішні, внутрішні,

техногенні та природні фактори, які представлені з детальною характеристикою в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Причини виникнення кризи розвитку підприємства [82]

Умови виникнення кризи	Шляхи впливу
Суб'єктивні	досвід; професійний рівень; волюнтаризм в управлінні; психологічні фактори
Об'єктивні	потреба модернізації і реструктуризації підприємств; глобальна рецесія, економічна депресія; циклічність економіки
Зовнішні	міжнародна співпраця; міжнародна конкуренція; міжнародні санкції
Внутрішні	на рівні держави; на рівні підприємства
Техногенні	управлінські рішення; протиріччя між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу
Природні	катаклізми природного походження

З даних табл. 1.2 визначаємо, що причини кризи різні і пов'язані з циклічними потребами реструктуризації компанії, негативним впливом зовнішнього середовища, що відображає помилки та волюнтаризм в управлінні. Кризи можуть мати природний характер, відображаючи кліматичні явища та інші стихійні лиха. Вони можуть носити штучний відбиток, пов'язаний з діяльністю людини. Може бути зовнішнім і внутрішнім. Перші стосуються тенденцій і стратегій макроекономічного розвитку, конкуренції та політичної ситуації в країні. Другі пов'язані з маркетинговою стратегією, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, інвестиційно-інноваційній політиці та недосконалим менеджментом [84, с.90].

У сучасних умовах необхідність стратегічного підходу до дослідження кризового стану підприємства для визначення наявності та глибини кризи розвитку, а також шляхів і засобів виведення підприємства з кризового стану не викликає сумнівів і є усвідомленою всіма дослідниками антикризового управління. Проте, як показав аналіз окремих публікацій, стандарти (вимоги) до змісту стратегічного процесу, переліку об'єктів стратегічного управління та методики узагальнення отриманих результатів ще знаходяться на стадії зародження та неоднозначно трактуються окремими фахівцями [27; 46].

Стратегія підприємства – це довготермінові, найбільш принципові, важливі настанови, плани, наміри керівництва підприємств щодо виробництва, доходів і витрат, капіталовкладень, цін, соціального захисту [37, с.386].

Науковці вже тривалий час вивчають і аналізують стратегію як явище та інструмент розв’язання різноманітних проблем, тому що потрібно будувати свою діяльність у майбутньому та вибрати методи управління процесами, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Зростає усвідомлення того, що у високодинамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розроблення стратегії часто не дає бажаних результатів, і підприємства повинні орієнтуватися на більш динамічні концепції, оскільки основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Але досі не досліджено, як досягти динамічного підходу до розроблення стратегії. Існує декілька поглядів на поняття стратегії: стратегія – це вміння керувати або планувати; стратегія – це першочерговий засіб досягнення основної мети. До того ж, основна мета – це будь-яка мета, яка наразі є пріоритетною. Без наявності такої мети неможливо побудувати стратегію. Розглядаючи стратегію в такому аспекті, її можна визначити як невід’ємну частину співвідношення «мета – засіб».

Стратегія – це набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Розрізняють чотири групи таких правил [1, с.67].

1. Правила, використані під час оцінки результатів діяльності організації в сьогоденні і в перспективі. При цьому якісний бік критеріїв оцінки називають орієнтиром, а кількісний вміст – завданням.

2. Правила, за якими будуються відносини організації із зовнішнім середовищем, що визначають, які види продукції і технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином добиватися переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою стратегією або стратегією бізнесу.

3. Правила, за якими встановлюються відносини і процедури всередині організації. Часто їх називають організаційною концепцією.

4. Правила, за якими організація веде свою повсякденну діяльність. Ці правила ще називаються основними оперативними заходами.

Що стосується тлумачення сутності антикризової стратегії управління діяльністю підприємства, то єдиного підходу до нього у науковій літературі не існує.

Наукові дефініції поняття «антикризова стратегія підприємства» представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Наукові дефініції поняття «антикризова стратегія підприємства»

Автор	Визначення
Бровко Л.І. [6, с.37]	Суть стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам реалізації стратегії.
Гринкевич С.С. [14, с.111]	Антикризова стратегія - це довгостроковий напрям розвитку підприємства, перелік методів досягнення визначеної мети, сформований на платформі власних інтересів і в межах власної політики.
Докуніна К.І. [19, с.115]	У межах антикризового управління стратегія – це інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози за дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів.
Карпенко О.А. [28, с.45]	Антикризова стратегія спрямована на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій із вирішення протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища
Мельниченко О.О. [35, с.160]	Стратегія антикризового управління охоплює всі заплановані, що організовуються і контрольовані зміни в області існуючої стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи приватні і державні підприємства.
Мисак Н.В. [37, с.385]	Стратегічне антикризове управління є підсистемою загальної системи управління підприємством із нейтралізації та попередження кризових явищ.
Северина С.В. [71, с.279]	Стратегічне антикризове управління полягає в об'єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів із виходу з неї та недопущення подальших кризових явищ.
Забродська Г.І. [78, с.73]	Антикризова стратегія підприємства – це комплексна система мір і заходів, яка включає у себе методи і способи, що застосовуються з моменту створення і функціонування підприємства, які дають змогу розробити й упровадити ефективну систему антикризового менеджменту для попередження кризових явищ та критичних ситуацій на підприємстві.

Таким чином, основною метою антикризової стратегії постає вирішення суперечностей і неузгодженості між цілями підприємства, наявними можливостями та впливом внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [11].

Так, Бровко Л.І. вважає, що суть стратегії антикризового управління полягає у використанні концепції «від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього», у частковому відході менеджерів від управлінського раціоналізму, систематичному подоланні опору зовнішнім змінам реалізації стратегії. Стратегічні рішення є багатофункціональними, що дає змогу комплексно застосовувати їх для більшості сфер діяльності підприємства, що також охоплюють споживчі проблеми, конкурентне оточення, організаційну структуру, розподіл чи перерозподіл відповідальності і ресурсів [6, с.37].

Докуніна К.І. тлумачить антикризову стратегію як довгостроковий напрям розвитку підприємства, перелік методів досягнення визначеної мети, сформований на платформі власних інтересів і в межах власної політики. Для її розроблення кожне підприємство повинне чітко визначити місію, конкурентні переваги, особливості організації виробництва, ринки збуту, асортимент продукції (послуг), обсяг ресурсів, виробничу структуру та програму, організаційну культуру [19, с.115].

У межах антикризового управління Карпенко О.А. вважає, що стратегія – це інструмент регулювання та вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах кризового становища або його загрози за дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів [28, с.45]. Ця стратегія визначає основні немонетарні та монетарні цілі змін, запланованих на підприємстві, а також загальні механізми досягнення визначених цілей.

Антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які є джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання і перетворення на кризові ситуації і кризовий стан.

На думку Синицина Г.А., Рачкован О.Д., антикризова стратегія має бути спрямована на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій із вирішення протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища [73, с.50].

Характерними рисами антикризової стратегії як особливого виду управління є ті, що наведені на рис. 1.1.

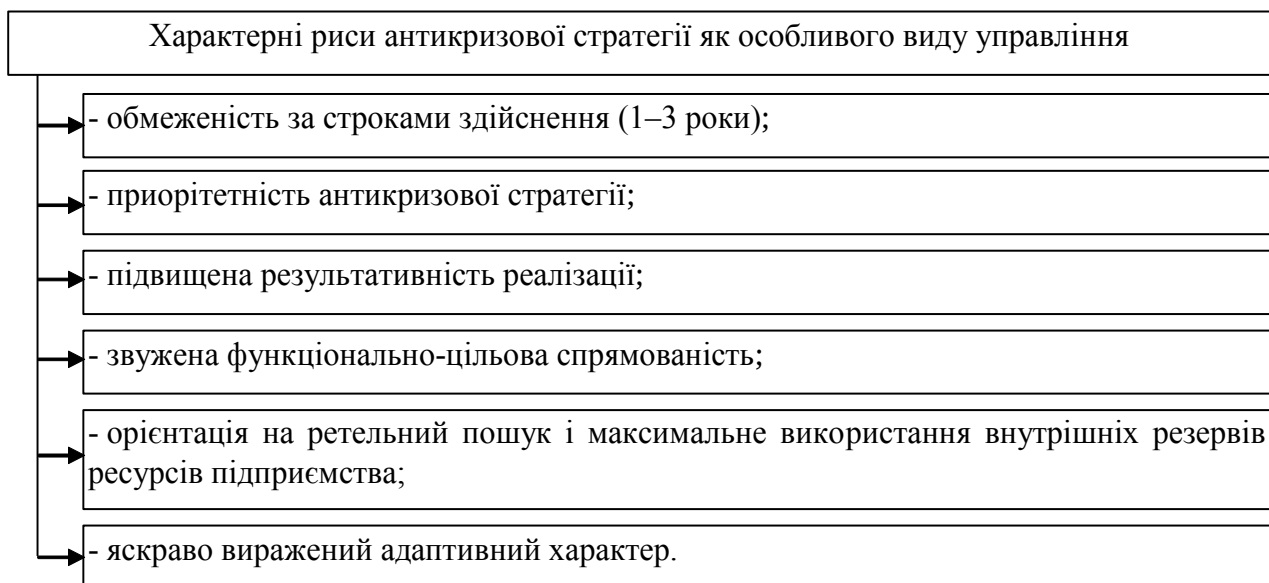


Рис. 1.1. Характерні риси антикризової стратегії як особливого виду управління [46]

Розглянемо характерні риси антикризової стратегії як особливого виду управління більш детально [37; 49]:

- обмеженість за строками здійснення (1–3 роки). Така стратегія вважається реалізованою тоді, коли з'ясовується, що підприємство збалансовано функціонує і сформувалася стійка тенденція покращення фінансово-майнового стану та підвищення ефективності його діяльності;

- пріоритетність антикризової стратегії. Тобто під час виходу підприємства з кризового стану загальнокорпоративна, а також функціональні та ділові стратегії зазнають суттєвого коригування і підпорядковуються основній меті антикризового менеджменту;

- підвищена результативність реалізації, яка визначається масштабністю наслідків від успішного (відновлення потенціалу підприємства) або незадовільного (крах суб'єкта господарювання, втрата інвестицій власниками) втілення стратегії;

- звужена функціонально-цільова спрямованість, яка передбачає визначення обмеженого кола об'єктів впливу внаслідок недостатності ресурсної бази кризової фірми;

- орієнтація на ретельний пошук і максимальне використання внутрішніх резервів ресурсів підприємства;

- яскраво виражений адаптивний характер. Антикризова стратегія передбачає реалізацію великої кількості реорганізаційних заходів та організаційно-технологічних новацій, що передбачають пристосування підприємства до параметрів зовнішнього середовища господарювання.

Що стосується особливостей антикризової стратегії підприємств, то найбільше підходить визначення, запропоноване Пащенко О.І., який трактує антикризову стратегію як спосіб досягнення підприємством своїх цілей, що визначає його поведінку в просторі параметрів, які характеризуються протиріччями, проблемами, негативними імпульсами, породжуваними взаємодією підприємства й конкурентного середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу [49, с.160].

Стратегічне антикризове управління у своєму розвитку переслідує такі завдання [37, с.388]:

- аналіз зовнішнього середовища;
- оцінка внутрішнього потенціалу;
- вибір актуальної стратегії його розвитку;
- глибокий аналіз причин виникнення кризових ситуацій в економіці і в конкретних ділянках роботи підприємства;
- аналіз фінансово-економічного стану підприємства, найчастіше для подальшого вибору найефективніших методів оздоровлення;

- реструктуризація сфер діяльності;
- бізнес-планування фінансової підтримки, оздоровлення підприємства;
- процедура антикризового управління, контроль за їхнім виконанням.

Стратегічне антикризове управління потрібно створювати і одразу вводити в дію на рівні менеджменту організації. Таке стратегічне антикризове управління передбачає [77, с.248]:

- розробку стратегій, що дають змогу досягати конкурентних переваг на ринку, враховуючи ризики;
- формування антикризової команди менеджерів, реалізація програми щодо недопущення кризи чи оздоровлення підприємства під час виходу з кризи;
- проведення заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів і реструктуризацію кредиторської заборгованості;
- своєчасне вирішення конфліктів і вибір найефективнішої кадрової політики;
- створення системи прогнозування та попередження кризових явищ.

Антикризова стратегія задає параметри, що визначають альтернативи дій із дозволу протиріч у заданих обмеженнях, а також відіграє роль координуючого засобу підсистем і процесів підприємства [82, с.75] Відповідно до цього побудуємо систему складників антикризової стратегії підприємств (рис. 1.2).

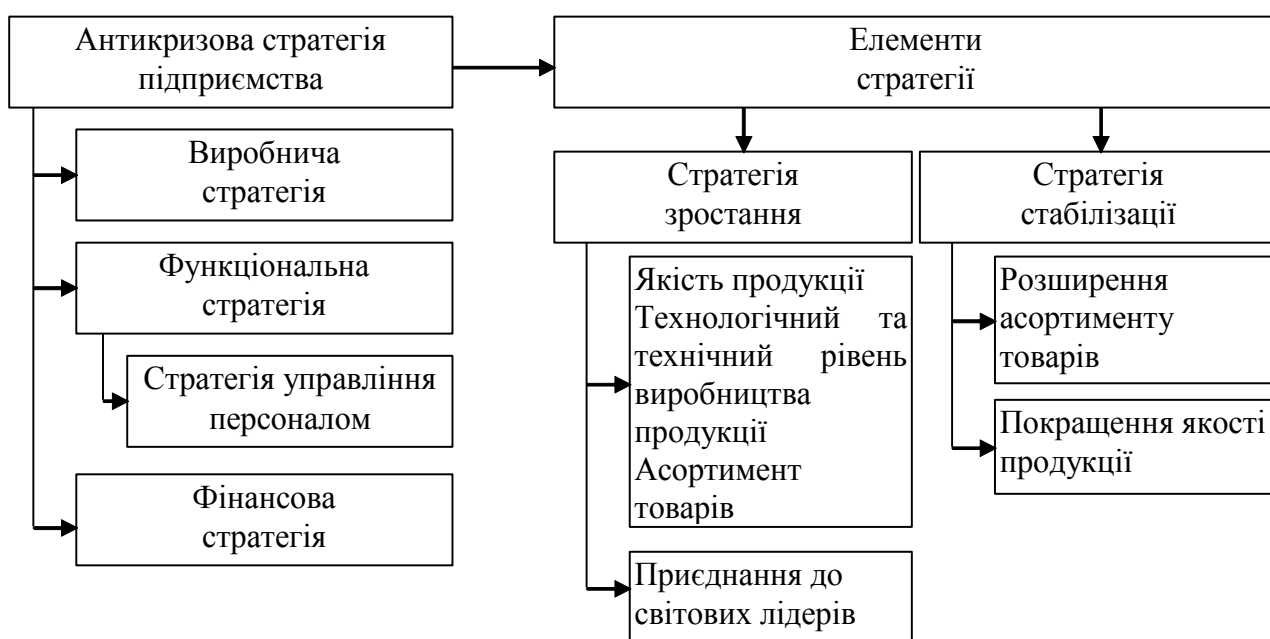


Рис. 1.2. Складники антикризової стратегії підприємств [85]

Основними її елементами є стратегія зростання, яка включає постійне удосконалення процесу виробництва продукції, тим самим забезпечуючи концентрацію виробничого процесу та розширення бізнесу, пов'язане з об'єднанням зі світовими лідерами. Цим кроком підприємства розширюють свої можливості шляхом інтеграції.

Отже, антикризова стратегія підприємства складається з трьох основних стратегій діяльності підприємства: виробничої, яка передбачає постійне удосконалення процесу виробництва продукції за рахунок удосконалення технічної і технологічної бази; функціональної стратегії, яка базується на раціональній побудові організаційної структури управління та включає стратегію управління персоналом; фінансовій стратегії, яка забезпечує фінансування розвитку підприємства. Основними елементами антикризової стратегії підприємств є стратегія зростання та стратегія стабілізації [85, с.90].

Таким чином, для ефективного функціонування діяльності підприємств необхідно здійснювати стратегічне управління. Одним із аспектів такого управління є розроблення антикризової стратегії його діяльності. Розглянувши особливості змісту антикризової стратегії підприємств, доходимо висновку, що це будьякі трансформаційні процеси розвитку, спрямовані або на зростання підприємства або на його стабілізацію.

1.2. Процес розробки стратегії виходу підприємства з кризового стану

У сучасній економіці антикризова стратегія грає вирішальну роль у забезпеченні довгострокового функціонування й ефективної діяльності підприємства в умовах високої конкуренції на ринках. Антикризова стратегія є засобом управління змінами, коригування діяльності підприємства в нових умовах і спрямована на пошук нових шляхів виходу підприємства з кризової ситуації. Здатність підприємств виходити з кризового стану має пряму залежність від доступу до чинників впливу, які зумовлюють фінансову стійкість компанії. Вплив таких чинників, як відсутність фінансових, людських

та інтелектуальних ресурсів, порушення технології виробництва та ведення бізнесу, нездатність до інноваційної діяльності та впровадження інноваційних ідей може призвести до скорочення життєвого циклу підприємств і порушити роботу життєво необхідних бізнес-процесів. Діяльність підприємств в умовах кризи орієнтована переважно на здійснення термінових фінансових операцій, які забезпечили б створення нової продукції та вихід її на ринок, проведення маркетингових операцій зі збільшенням обсягу продажів, налагодження відносин із кредиторами, акціонерами та партнерами для всебічної підтримки дій, що спрямовані на фінансове оздоровлення підприємства [21, с.193].

Надзвичайно важливо розуміти різницю між довготривалим управлінням компанією та антикризовим управлінням. Ця різниця має критичний вплив на життєдіяльність компанії в період кризи.

Порівняння довгострокового та антикризового управління підприємством приведено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Порівняння довгострокового та антикризового
управління підприємством [35]

Характеристика	Довгострокове управління	Антикризове управління
Ціль	Розрахувати результати діяльності на довгостроковий період та визначити ресурси	Забезпечити довготривалі конкурентні переваги підприємства
Головна задача	Максимізувати прибуток	Нейтралізувати загрози та компенсувати слабкі сторони, використати можливості та сильні сторони
Спосіб досягнення	Оптимальне використання ресурсів	Встановлення відповідності внутрішнього і зовнішнього середовища
Відношення до середовища	Параметри середовища – вихідні дані для розрахунку ефективності підприємства	Найважливіший чинник для вибору стратегії управління
Критерії управління	Рентабельність	Стійкість і готовність до змін
Відношення до персоналу	Один із ресурсів підприємства	Найважливіший і визначальний ресурс

Антикризове управління має будуватися на основі використання збалансованих та обґрунтованих стратегій. Вони мають відображати різні

філософські, результативні, структурні та економічні аспекти діяльності підприємства. Загальним є довгостроковий курс розвитку підприємства як спосіб досягнення перспективних цілей, які підприємство ставить перед собою в рамках вибраної політики.

В умовах кризи першочерговим завданням є всіма силами зберегти основні засоби, ключові технології та розробки, основу трудового колективу та незамінних спеціалістів [35, с.160]. Також важливо приділяти увагу стратегічній перспективі підприємства. Необхідно займатися розробленням перспективних напрямів для майбутньої діяльності підприємства.

Процес розроблення комплексної стратегії підприємства в умовах кризи може бути представлений так [15, с.110]:

- аналіз прогнозів і можливих напрямів розвитку підприємства;
- визначення і розподіл цілей і завдань;
- установлення пріоритетів;
- синтез локальних стратегій і формування комплексної стратегії розвитку підприємства;
- вибір одного варіанту комплексної стратегії розвитку;
- розроблення системи реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах кризи.

Висока ймовірність виникнення та розвитку кризових явищ у процесі діяльності підприємства потребує реалізації стратегічного антикризового управління, яке має базуватися на розробці комплексу заходів щодо виходу з кризи та подолання банкрутства. Останнім часом цей термін набув широкого поширення, але розуміння сутності цього напрямку менеджменту, його змісту, характеристик і теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії зародження [12, с.37].

Останній розглядається в рамках стратегічного підходу до антикризового управління як сукупність дій від попередньої діагностики кризи до методів її усунення та подолання. Виходячи з цього, вважаємо, що найточнішим визначенням антикризового управління є корпоративна система управління, яка

має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення згубних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розвитку та розвитку. Реалізація в компанії спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і розширити позиції на ринку за будь-яких обставин, використовуючи переважно власні ресурси.

Виходячи з того, що ефективне антикризове управління неможливе як у рамках суто стратегічного менеджменту, так і в рамках суто операційного менеджменту, пропонуємо стратегію антикризового розвитку підприємства, реалізація якої втілюватиме процес стратегічного антикризового управління (рис. 1.3).

Стратегія антикризового управління включає стратегію антикризового управління та стратегію попередження криз [8, с.336].

Антикризове управління - це симбіоз стратегічного управління (через реалізацію стратегії попередження кризових ситуацій) та оперативного управління (через реалізацію стратегії антикризового управління). Тому без підвищення ефективності стратегічних управлінських рішень неможливо вирішити завдання попередження кризи на підприємстві та виведення його на шлях подальшого економічного зростання.

Необхідною частиною процесу корпоративного управління є створення діагностичної основи, яка створює інформаційну основу для прийняття ефективних антикризових управлінських рішень на стратегічному рівні. Роль діагностики в прийнятті управлінських рішень окремими підрозділами підприємства надзвичайно важлива. Звідси залежить якість аналітичної обробки вихідних даних, а отже, якість прийнятих на їх основі конкретних стратегічних рішень, успішність функціонування економічного суб'єкта в цілому [1, с.67].

У переважній більшості випадків криза бере свій початок в організаційній фазі (помилки в управлінні, дезорганізація, неоптимізовані бізнес-процеси тощо).

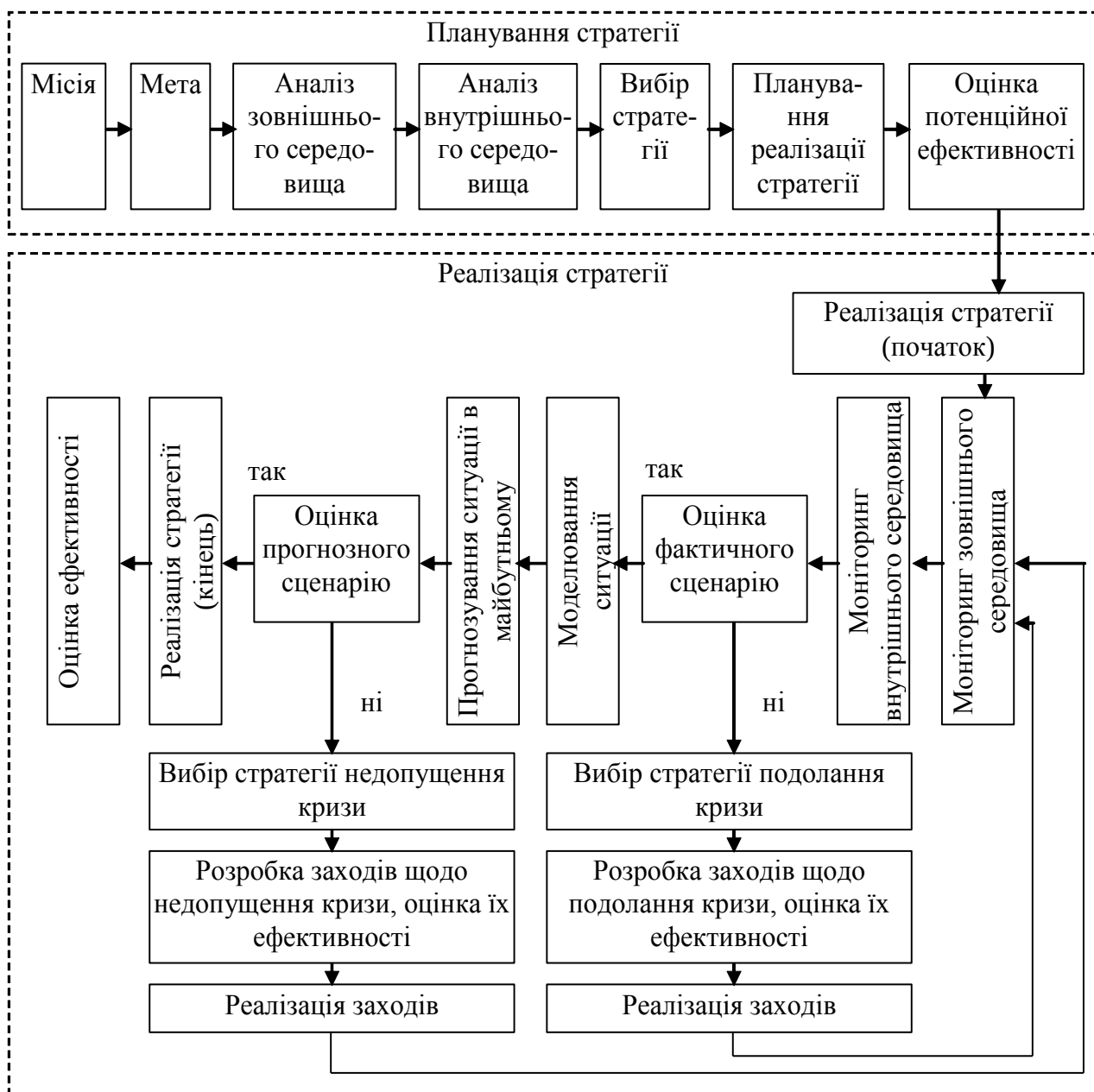


Рис. 1.3. Процес розробки та реалізації стратегії виходу підприємства з кризового стану [8]

Реалізація стратегії антикризового розвитку дає змогу діагностувати вогнища виникнення кризи та, відповідно, запобігти їм задовго до того, як описані вище першопричини негативно вплинуть на стан компанії та перейдуть у фазу фінансово-економічної кризи, яка є лише одним із наслідків організаційно-структурної кризи, а не її справжньою причиною.

Не може бути єдиної стратегії, яка б підходила всім компаніям, як не може бути універсального стратегічного антикризового менеджменту. Кожна

компанія особлива, тому процес формування стратегії для неї індивідуальний і залежить від позиції компанії на ринку, динаміки її розвитку та потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик продукції, що випускається (надання послуг), держави від економіки, бізнес-середовища та багатьох інших факторів. Але є кілька основних моментів, які дозволяють говорити про загальні принципи антикризової стратегії, що є надзвичайно важливим в умовах економічної кризи [25, с.48].

Важливим аспектом антикризового управління є вибір найбільш прийнятної стратегії з усіх можливих з огляду на обмеження часових, фінансових, людських та інших ресурсів.

Процес реалізації стратегій антикризового управління, як і стратегії розвитку підприємства, відбувається на різних рівнях його організаційної структури (на рівні підприємства, на рівні підрозділів та на функціонально-операційному рівні). На основі цього виділяють такі три типи стратегій антикризового управління [14, с.113]:

1) корпоративна стратегія антикризового управління підприємства (розробляється для всього підприємства, тобто для усіх напрямів та сфер його діяльності);

2) ділова стратегія (носить довгостроковий характер і покликана забезпечити конкурентні переваги підприємства та окремих підрозділів);

3) функціональна стратегія (визначається та реалізується функціональними підрозділами підприємства на основі корпоративної та ділової стратегії антикризового управління).

Процес створення та реалізації стратегії є тривалим та непростим. Він включає кілька важливих етапів, якість зробленої роботи на яких буде впливати на ефективність кінцевого результату.

Вибір стратегії для управління кризою повинен бути пристосований до специфічних умов країни. Специфічні фактори країни містять причини кризи, макроекономічні умови та перспективи країни, фінансове становище економічної системи, ризик внутрішнього та зовнішнього поширення,

доступність інструментів подолання кризової ситуації. Наявність ефективної антикризової стратегії дає змогу підприємству приймати усвідомлені та цілеспрямовані тактичні рішення, узгоджувати дії різних підрозділів підприємства, своєчасно виявляти проблеми у поточній діяльності та закріпити імідж підприємства серед реальних та потенційних клієнтів, партнерів та контрагентів [19, с.115].

Антикризова стратегія повинна мати чітко сформовану мету, бути комплексною, тобто охоплювати усі сфери діяльності підприємства, використовувати усі зовнішні та внутрішні ресурси та фактори діяльності і насамперед розв'язувати гострі проблеми, які існують.

Ефективність процесів антикризового управління визначається здатністю підприємства як соціально-економічної системи до самоорганізації. Формуючи механізми самоорганізації, головну увагу слід приділяти соціальному аспекту управління: «менеджмент має бути спрямованим на людину, на те, щоб зробити людей спроможними до спільних дій, а їхні зусилля – більш ефективними». У процесі реалізації антикризового управління основну увагу також слід приділяти формуванню такої кадрової політики, яка б забезпечувала розкриття й реалізацію потенціалу підприємства для досягнення поставлених цілей у процесі антикризового управління.

Запропонована стратегія антикризового розвитку як базова концепція реалізації стратегічного антикризового управління промисловим підприємством є інструментом, використання якого дозволяє вирішити основні завдання антикризового управління.

У процесі формування антикризової стратегії важливо враховувати період реалізації, а також чинники внутрішнього і зовнішнього середовища, специфіку реалізації товарів та послуг, стадії життєвого циклу. На кожній стадії життєвого циклу підприємства антикризові заходи мають бути різними (табл. 1.5).

У фазі зародження антикризова стратегія має бути орієнтована на аналітичні завдання, прогнози динаміки змін та попереджуючі міри [35, с.160].

Таблиця 1.5

Застосування антикризових стратегій в діяльності підприємства
залежно від життєвого циклу даного підприємства [51]

Стадія життєвого циклу	Причина кризового явища	Антикризова стратегія
Зародження	Неефективна стратегія виходу на ринок. Високі транзакційні витрати під час виходу на ринок. Неконкурентоспроможна продукція підприємства.	Маркетингова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія, кадрова стратегія, інвестиційна стратегія, антикризова стратегія під контролем кредиторів.
Зростання	Неефективна система збуту продукції. Відсутність потенційних споживачів. Неефективна маркетингова політика підприємства.	Інтегрована система управління корпоративними ризиками и кризами, стратегія швидкого й ефективного обслуговування клієнтів, стратегія скорочення адміністративних витрат.
Зрілість	Негативний імідж підприємства на ринку. Заключення короткострокових контрактів зі споживачами продукції, відсутність довгострокового співробітництва. Високі транзакційні витрати пошуку інформації.	Стратегія лідерства з мінімізацією затрат виробництва, стратегія спеціалізації на певному виді продукції, стратегія спеціалізації по типу споживачів, стратегія спеціалізації на вибраному сегменті ринку, стратегія орієнтації на більш привабливі напрями діяльності, стратегія вільної ніші, стратегія вищої якості, стратегія попередження кризи, стратегія розвитку.
Старіння	Неефективна система управління підприємством. Застаріле обладнання та технології. Висока змінність кадрів.	Наступальна стратегія, стратегія делегування обов'язків, стратегія компромісів і консенсусів, захисна стратегія, стратегія оборони, стратегія злиття, стратегія диверсифікації, стратегія стабілізації, стратегія реструктуризації, стратегія протидії

У фазі росту антикризова стратегія спрямована на контроль над діяльністю підприємства, процесом реалізації стратегії.

У фазі зрілості – стримування зниження економічних показників у допустимих для конкретного підприємства межах [51, с.176].

Найбільш сильний прояв кризи настає на стадії спаду, коли кризові явища стають визначальними для подальшої ефективної роботи підприємства. У цій фазі антикризова стратегія спрямована на реалізацію системи заходів щодо виводу підприємства з кризи і зниження ризику настання глибокої кризи

та можливого подальшого банкрутства підприємства.

Таким чином, антикризова стратегія являє собою комплексну аналітичну модель функціонування підприємства в умовах динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища на всіх фазах життєвого циклу, спрямовану на досягнення кінцевої цілі – довгострокової економічної стійкості.

Механізм антикризової стратегії являє собою систему інструментів і методів забезпечення стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Для забезпечення ефективної реалізації антикризової стратегії на підприємстві необхідне і важливе обґрунтування процесу її формування [5].

Реалізація антикризової стратегії належить до сфери адміністративних завдань, які включають такі моменти [46, с.176]:

- створення організаційних можливостей для успішного використання розробленої стратегії;
- управління бюджетом для вигідного розміщення засобів;
- визначення політики підприємства, яка б забезпечувала реалізацію стратегії;
- використання передового досвіду для постійного поліпшення роботи;
- заохочення внутрішнього керівництва для забезпечення контролю реалізації стратегії.

Розроблення та реалізація антикризових стратегічних рішень передбачає володіння інформацією, яка систематизується та аналізується протягом усього періоду діяльності підприємства. Без інформації немає й стратегії, але інформаційні ресурси тісно пов'язані з інтелектуальними. Підприємство повинно мати персонал, який здатен визначити тенденції розвитку зовнішнього середовища, напрями розвитку підприємства та перспективи, обґрунтувати необхідність використання ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Таким чином, нестабільність ринкового середовища, неможливість спрогнозувати подальший розвиток для підприємства викликає необхідність розроблення антикризової стратегії, яка забезпечить стабільність розвитку підприємства та дасть змогу сформувати адаптивний механізм до змінних умов

ринку. Розроблення антикризової стратегії дасть змогу приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства в умовах зміни зовнішніх та внутрішніх чинників, послабити їхні негативні наслідки, а також забезпечити подальший розвиток підприємства, тобто вона є інструментом подолання кризового стану.

1.3. Методичні аспекти діагностики кризових явищ в системі антикризового стратегічного управління підприємства

Діагностика вважається необхідним етапом дослідження проблем, що виникають у процесі життєдіяльності конкретної системи, що відбувається після виявлення проблеми в результаті контролю (моніторингу стану системи). Діагностика проблеми полягає в аналізі розмірів і співвідношення параметрів організаційної виробничої системи і ринкового середовища, а також змін цих співвідношень з метою визначення причин і місця (за ієрархічними системними рівнями) цієї проблеми [71, с.280].

Одним із напрямів економічної діагностики є діагностика кризового стану розвитку підприємства. Пропонуємо розуміти діагностику кризи розвитку підприємства як систему ретроспективного, оперативного та перспективного цільового аналізу, спрямовану на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку ризику його банкрутства та/або подолання кризи.

Основним завданням діагностики кризи розвитку підприємства як висхідного етапу стратегічного антикризового управління є [68, с.238]:

- 1) діагностика наявності кризи, оцінка її масштабу, стадії, гостроти прояву, у тому числі ймовірності та часу настання ситуації неплатоспроможності;
- 2) прогноз можливих тенденцій подальшого розвитку кризи за песимістичним (процедура ліквідації) та оптимістичним (процедура реструктуризації) сценаріями;
- 3) забезпечення тематики антикризового управління аналітичною інформацією, необхідною для прийняття відповідних управлінських впливів:

а) оцінка можливості, доцільності та передумов виведення підприємства з кризи;

б) захист інтересів власників компанії та пом'якшення негативних наслідків продажу майна компанії.

У ході діагностики кризи розвитку компанії діагностично аналізується не тільки поточний стан компанії, ступінь охоплення кризою її окремих бізнес-процесів, функцій, підсистем тощо, а й прогноз подальшого розвитку, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що дозволяє переглянути та уточнити діагностичний висновок (діагноз) [82, с.75].

Оцінка кризових факторів і прогноз можливого банкрутства компанії здійснюються задовго до появи явних ознак. Така оцінка і прогноз є предметом діагностики банкрутства, здійснюються на основі різних методів діагностики кризових явищ і є напрямком формування політики антикризового управління підприємством [86].

В процесі діагностування кризи в розвитку компанії, необхідно знати, як її вирішити. Для оперативного управління кризами необхідна їх чітка класифікація. При цьому вони виходять з різних критеріїв класифікації криз, які мають бути наступними: вид або тип, сфера впливу або виникнення, тип визначення, ступінь розвитку, розподіл у часі, вид обліку, можливість регулювання кризи.

У діагностиці кризи розрізняють два етапи [42, с.115]:

- 1) визначення належності об'єкта до певного класу або групи об'єктів;
- 2) виявлення відмінностей діагностованого об'єкта від об'єктів його класу шляхом порівняння його фактичних параметрів з основними.

Перший етап – етап якісної ідентифікації об'єкта – має на меті визначення в об'єкті тих параметрів, які є спільними для певної сукупності об'єктів. Наприклад, для діагностики макроекономічної кризи необхідно визначити, до якої групи за типом економіки належить дана країна, а саме: промислово розвинені країни, країни, що розвиваються, країни з перехідною економікою. Щоб діагностувати кризу в конкретній системі, необхідно визначити форму

власності цієї системи: державну, приватну, акціонерну тощо.

Другий етап - етап кількісної ідентифікації об'єкта. Для цього використовуються основні параметри діагностики, які визначаються як відхилення фактичних від основних параметрів.

Відповідно до цілей і завдань діагностики можна оцінити стан об'єкта в конкретний момент часу. Ця опція називається статичною діагностикою працездатності. При необхідності оцінити стан об'єкта протягом певного часу проводиться діагностика процесу. Ознакою, що дає можливість проводити діагностичні дослідження, є організація самого процесу діагностики. У діагностиці необхідно точно оцінити реальну необхідність вибору тієї чи іншої форми дослідження і співвіднести її зі складністю та обсягом дослідження предметом діагностики [53, с.345].

Діагноз ставиться на основі порівняння. Для визначення відхилень від норми необхідно порівняти норму або сукупність груп параметрів (якісних і кількісних характеристик) з базою порівняння.

Діагностика кризового стану підприємства повинна проводитися на певних етапах. Розрізняють наступні види діагностики:

- проведення експрес-діагностики кризового стану, основною метою якої є раннє виявлення ознак розвитку кризи в компанії та попередня оцінка ступеня її кризового стану;

- базова діагностика банкрутства, що здійснюється на основі факторного аналізу та методів прогнозування, що характеризує систему оцінки параметрів розвитку кризи [37, с.385].

Наочно послідовний процес діагностики кризового стану підприємства представлено на рис. 1.4. Розглянемо більш детально етапи процесу діагностики кризи розвитку підприємства [33, с.24].

1-й етап. Побудова дослідницької інформаційної бази. Проведення кризової діагностики вимагає використання певної внутрішньої та зовнішньої інформації про результати та перспективи діяльності компанії, її фінансовий та майновий стан.



Рис. 1.4. Модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства [33]

2 кроки. Експрес-діагностика кризового стану та загрози банкрутства компанії. Визначення глибини кризового стану підприємства та рівня ризику банкрутства, у свою чергу, є комплексним діагностичним дослідженням.

Базовий (поглиблений) аналіз кризових явищ і неминучої неплатоспроможності підприємств. Метою проведення цього діагностичного етапу є підтвердження та поглиблення висновку про фінансовий стан підприємства – предмета дослідження та загрозу банкрутства.

Визначення основних факторів виникнення та (або) поглиблення кризового стану підприємства. Визначення переліку кризових факторів та оцінка впливу кожного з них на виникнення та поглиблення кризи може здійснюватися експертно (на основі побудови логічних ланцюжків впливу окремих економічних явищ) або на основі імітаційних моделей (для кількісної оцінки) [21, с.194].

Результатом даного етапу роботи має стати перелік найбільш негативних і позитивних зовнішніх і внутрішніх факторів, сформований за ступенем впливу

(рейтинг). Переважання зовнішніх кризових факторів, які неможливо локалізувати на рівні та силами виробничої компанії, підвищує ризик поглиблення кризи та ймовірність банкрутства.

3 кроки. Інтегральна оцінка кризового стану підприємства, спрямована на глибоке розуміння поточного стану підприємства. Ця оцінка має стати основою для розробки антикризової стратегії та переліку конкретних заходів.

Метод інтегральної оцінки дозволяє об'єднати в одному показнику багато різних факторів з назвами, одиницями виміру, важливістю та іншими характеристиками. У багатьох випадках інтегральна оцінка визначається як єдино можлива, оскільки проведення різних видів аналізу дає великі обсяги інформації, що ускладнює прийняття рішень [6, с.37].

4-й етап. Прогноз наслідків банкрутства підприємства. Завдання цієї фази діагностичного дослідження полягають у оцінці ймовірності та можливих наслідків поглиблення кризи до останньої фази.

5-й етап. Дослідження та оцінка потенціалу виживання компанії. Оцінка можливостей відновлення нормального ходу господарсько-фінансової діяльності підприємства та забезпечення його подальшого успішного розвитку є одним із найбільш складних і творчих завдань діагностики кризи.

6-й етап. Узагальнення результатів діагностики кризового стану розвитку підприємства. Завершується діагностика формуванням загального висновку (звіту), що підсумовує результати проведеної роботи. Загальний звіт за результатами діагностики повинен містити в систематизованому вигляді всі отримані результати дослідження, а саме: характер прояву кризових явищ та їх вплив на діяльність підприємства; ймовірність неплатоспроможності та її часові параметри (очікуваний термін); масштаби кризи та її масштаби; причини та фактори, що призвели до виникнення кризових явищ і допоможуть підприємству подолати кризу; та інші [1, с.68].

Можна зробити висновок, що економічна діагностика вважається комплексним дослідженням, різноманітним за своїми завданнями та місцем у системі управління. Діагностика кризи розвитку підприємства є комплексним

економічним дослідженням, яке має свою логіку та структуру.

Знати статус бізнесу важливо для керівництва цієї компанії, а також для її акціонерів, банківських установ, постачальників фінансових послуг, місцевих органів влади та податкових органів. Наведені обставини зумовлюють необхідність і важливість створення методичного комплексу засобів економічної діагностики кризового стану підприємства як необхідної основи для визначення ресурсів і сфер діяльності на майбутнє [24, с.100].

Перспективним видається диференціація змісту та напрямів аналізу фінансово-господарської діяльності підприємств залежно від фази перебігу кризи – передкризова, збурення, розгін, апогей, повернення, заспокоєння, післякризова (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Особливості діагностики фінансово-господарської діяльності
в залежності від фази прояву кризи [33]**

Вид діагностики	Зміст діагностики
Передкризова (фаза 1)	
Фундаментальний аналіз можливості (ймовірності) виникнення кризи	Комплексний економічний аналіз. Альтернативний аналіз перспектив кризи в галузі за допомогою « β -аналізу», історичних трендів, технічного аналізу фондового ринку. Використання глобальних показників ймовірності банкрутства. Застосування ймовірнісних методів для оцінки ризиків (експертний метод, метод дерева рішень, метод аналогії, аналіз чутливості та відповідний метод критичного значення, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло). Аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків. Оцінка компанії (операційний та розрахунковий аспекти).
Збурення (фаза 2)	
Середньостроковий аналіз відповідності превентивних антикризових заходів характеру кризи	Аналіз ефективності господарської діяльності (порівняння з конкурентами та середнім ринком). Аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків. Аналіз техніко-організаційного рівня та інших умов виробництва. Аналіз використання виробничих ресурсів. Аналіз зв'язку між вартістю, обсягом і прибутком (C-V-P).
Розгін (фаза 3)	
Короткостроковий аналіз ймовірних втрат	Використання методів оцінки ймовірного ризику (метод повторного читання, спрощений аналіз чутливості, аналіз сценаріїв). Аналіз фінансових показників. Альтернативний аналіз короткострокових перспектив кризи в галузі за допомогою технічного аналізу фондового ринку.

Апогей (фаза 4)	
Експрес-аналіз поточних антикризових заходів	Експрес-аналіз поточних фінансових показників. Альтернативний аналіз за допомогою діаграми Дюпона. Аналіз динаміки кризи в галузі за допомогою β -аналізу фондового ринку.
Повернення (фаза 5)	
Короткостроковий аналіз динаміки негативних проявів та середньостроковий прогноз	Аналіз чутливості та відповідний метод критичного значення, аналіз сценаріїв. Експрес-аналіз ефективності господарської діяльності, порівняння з конкурентами та середнє значення на ринку. Альтернативний аналіз за допомогою діаграми Дюпона.
Заспокоєння (фаза 6)	
Фундаментальний аналіз втрачених можливостей	Поглиблений аналіз ефективності господарської діяльності, порівняння з конкурентами та середньою вартістю на ринку. Застосування імовірнісних методів для оцінки ризиків (експертний метод, метод дерева рішень, метод аналогії, аналіз чутливості та відповідний метод критичного значення, аналіз сценаріїв, метод Монте-Карло). Аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків.
Післякризова (фаза 7)	
Комплексний аналіз розміру збитку та збереження потенціалу	Комплексний бізнес-аналіз рентабельності господарства. Аналіз техніко-організаційного рівня та інших умов виробництва. Аналіз використання виробничих ресурсів. Аналіз зв'язку між вартістю, обсягом і прибутком (C-V-P). Поглиблений аналіз ефективності диверсифікації портфеля активів. Оцінка впливу несистематичних ризиків. Альтернативний аналіз кризової динаміки в галузі за допомогою β -аналізу фондового ринку. Використання глобальних індикаторів ймовірності неплатоспроможності (метод Бівера, метод Альтмана, модель Ароні-Джонса-Сворі). Оцінка компанії (операційний та розрахунковий аспекти).

Доцільно також диференціювати аналітичні дослідження кризи за часом їх проведення по відношенню до періоду кризи [47, с.39]:

1) поточні дослідження, які проводяться під час кризи, тобто до її закінчення. Проведення поточних досліджень спрямоване на виявлення глибини та масштабу кризи, оцінку її очікуваних наслідків, аналітичну підтримку її подолання чи пом'якшення;

2) прогностичне дослідження, в ході якого визначається криза до її виникнення. Метою такого дослідження є прогнозування основних параметрів кризи та аналітичне обґрунтування можливих заходів щодо пом'якшення перебігу кризи, прискорення (або уповільнення) спалаху, запобігання його

виникненню;

3) ретроспективне дослідження, що розглядає кризу після її закінчення. Метою даного дослідження є узагальнення позитивного та негативного досвіду антикризового управління, розробка статистичних моделей оцінки ймовірності кризи, що дозволяють прогнозувати її настання в майбутньому.

Висока ймовірність виникнення та розвитку кризових явищ у процесі діяльності підприємства потребує реалізації стратегічного антикризового управління, яке має базуватися на розробці комплексу заходів щодо виходу з кризи та подолання банкрутства. Останнім часом цей термін набув широкого поширення, але розуміння сутності цього напрямку менеджменту, його змісту, характеристик і теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії зародження [40, с.55].

Останній розглядається в рамках стратегічного підходу до антикризового управління як сукупність дій від попередньої діагностики кризи до методів її усунення та подолання. Виходячи з цього, вважаємо, що найточнішим визначенням антикризового управління є корпоративна система управління, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення згубних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розвитку та розвитку. Реалізація в компанії спеціальної програми, що має стратегічний характер, дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і розширити позиції на ринку за будь-яких обставин, використовуючи переважно власні ресурси.

У зв'язку із завданнями наукового дослідження сучасних методичних підходів вважаємо за доцільне виокремити наступні, найбільш раціональні підходи до діагностики кризових явищ та ймовірності банкрутства підприємства [58, с.160]:

I. Використання балансових моделей при оцінці фінансового стану підприємства та загрози банкрутства.

Важливою формою використання балансової інформації та форм бухгалтерського обліку для оцінки кризового стану підприємства та загрози

банкрутства є використання агрегованих (балансових) моделей.

Найпоширенішим прикладом побудови та використання агрегатних моделей є балансові моделі оцінки фінансової стійкості підприємства, які знайшли досить широке поширення у вітчизняній економічній літературі. Для їх оцінки була розроблена типологія рівнянь фінансової стійкості та рівноваги, які іноді називають моделями. Реалізація даного методичного прийому включає визначення таких показників [71, с.280]:

1. Власні оборотні кошти підприємства, розмір яких визначається за формулою:

$$\text{ВОК} = \text{ВК} + \text{ДП} - \text{ПА}, \quad (1.1)$$

де ВК - власний капітал (розділ I пасиву балансу); ДП - довгострокові зобов'язання (розділ III пасиву балансу); ПА - позаобігові активи (розділ I активу балансу).

Застосування наведеної формули є правильним лише в тому випадку, якщо довгострокові кредити мають цільовий інвестиційний характер, тобто використовуються на розвиток виробництва підприємства.

2. Нормальні джерела формування запасів (НДФ). їх кількісна оцінка здійснюється за формулою [77, с.248]:

$$\text{НДФ} = \text{ВОК} + \text{БКрОК} + \text{ТКрЗ}, \quad (1.2)$$

де ВОК - власні обігові кошти; БКрОК - банківські кредити для формування обігових коштів; ТКрЗ - кредиторська заборгованість товарного характеру.

3. Запаси та витрати (ЗВ).

Трьом показникам забезпеченості запасами за джерелами формування відповідають три показники наявності джерел формування запасів [77, с.248]:

1. Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів:

$$\pm \Phi^B = K_B - З, \quad (1.3)$$

2. Надлишок (+) або нестача (–) власних оборотних коштів і довгострокових джерел формування запасів:

$$\pm \Phi^T = K_{B,ПЗ} - З, \quad (1.4)$$

3. Надлишок (+) або нестача (–) загальної величини основних джерел формування запасів:

$$\pm \Phi_0 = K_0 - Z, \quad (1.5)$$

За допомогою цих показників визначають трикомпонентний тип фінансової стійкості підприємства: 1, якщо $\Phi > 0$; $S(\Phi) = 0$, якщо $\Phi < 0$.

Після розрахунку наведених вище показників підприємство може бути охарактеризовано одним із чотирьох типів фінансової стійкості:

1. Абсолютна фінансова стійкість трикомпонентний показник типу фінансової стійкості, що має такий вигляд: $S = (1,1,1)$, тобто:

$$3B < BOK, \quad (1.6)$$

де $3B$ – запаси та витрати; BOK – розмір власних оборотних коштів.

Цей тип фінансової стабільності продиктований тим, що всі резерви бізнес-одиниці покриваються власним оборотним капіталом, тому компанія фактично не залежить від зовнішніх джерел. Така ситуація практично не зустрічається.

2. Нормальна фінансова стійкість. Показник типу фінансової стійкості – $S = (0,1,1)$. При цьому $BOK < 3B < НДФ$, де $НДФ$ - звичайні джерела формування запасів, що визначаються як сума власних оборотних коштів, банківських кредитів для покриття запасів і зобов'язань за товари [79, с.102].

У цій ситуації господарська одиниця використовує не тільки власні оборотні кошти, а й довгострокові позикові кошти для покриття запасів. З фінансової точки зору цей тип портфельного фінансування є «нормальним». Найбільш бажаною для компанії є нормальна фінансова стабільність.

3. Нестабільний фінансовий стан (показник типу фінансової стійкості має вигляд: $S = (0,0,1)$). Він вказує на стан, за якого резерви та витрати перевищують нормальні джерела фінансування, що дозволяє підприємству змушені залучати додаткові джерела фінансування. У цій ситуації є можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення власних коштів, зменшення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів [79, с.103].

4. Стан фінансової кризи ($S = 0,0,0$) характеризується переважанням

резервів над звичайними джерелами фінансування за наявності неповернених кредитів і прострочених зобов'язань і дебіторської заборгованості у складі позикових коштів. Така ситуація свідчить про неспроможність підприємства виконувати свої зобов'язання. Це зумовлює нестабільну фінансову ситуацію в поточному періоді, що призводить до втрати фінансової рівноваги в довгостроковій перспективі.

Для зручності визначення тип фінансової стійкості та ризик банкрутства наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Зведена таблиця показників за типами фінансової стійкості та загрози банкрутства [84]

Показник	Тип фінансової стійкості			
	абсолютна	нормальна	нестійкий стан	кризовий стан
$\Phi^B = K_B - 3$	$\Phi^B \geq 0$	$\Phi^B < 0$	$\Phi^B < 0$	$\Phi^B < 0$
$\Phi^T = K_{B,ПЗ} - 3$	$\Phi^T \geq 0$	$\Phi^T \geq 0$	$\Phi^T < 0$	$\Phi^T < 0$
$\Phi^O = K_O - 3$	$\Phi^O \geq 0$	$\Phi^O \geq 0$	$\Phi^O \geq 0$	$\Phi^O < 0$

Становище 3 і 4 типу зазвичай є наслідком неефективних рішень щодо фінансування запасів і здійснення авансових витрат, неможливості реалізації накопичених запасів відповідно до умов погашення кредиту і зобов'язань. Для розпізнавання такої ситуації необхідно розробити план організаційно-економічних заходів щодо нормалізації розмірів товарно-матеріальних цінностей підприємства або продовження терміну кредитування.

II. Використання статистичних моделей для діагностики ймовірності банкрутства компанії.

Ідея створення моделей прогнозування банкрутства компаній на основі використання статистичного апарату і теорії ймовірностей народилася на початку 1930-х років під час Великої депресії. У той час банкрутство численних компаній і необхідність захистити інтереси інвесторів та інших учасників ринку від загрозливих фінансових втрат пробудили в Західній Європі та Америці інтерес до розробки інструментів, які б дозволяли заздалегідь виявити «проблемні компанії» і надати їм відповідну фінансову політику [67, с.33].

Створюючи статистичні моделі прогнозування банкрутства, зацікавлені сторони отримують простий і ефективний інструмент, застосування якого полягає в можливості з певною ймовірністю сказати, збанкрутує компанія протягом певного періоду часу чи ні. Простота використання статистичних моделей полягає в їх чисельному визначенні, тобто в отриманні числового показника ймовірності банкрутства на основі обробки певного обсягу економічної та фінансової інформації оцінюваного підприємства.

III. Використання експертних методів у діагностиці загрози банкрутства підприємства.

Дуже цікаву і корисну точку зору на суб'єктивні критерії загрози банкрутства висловив Джон Аргенті, викладач англійської мови та бізнес-консультант. Систематизувавши опубліковану в Англії інформацію про компанії-банкрути, він припустив, що процес, що приводить до банкрутства, займає тривалий час, протягом якого в діяльності компаній з'являються загальні ознаки, які за трьома фазами процедури банкрутства можна розділити на три групи [67, с.176].

Кожна наступна фаза банкрутства є результатом розвитку (до критичного рівня) попередньої фази: невдачі виникають внаслідок бездіяльності, а симптоми свідчать про накопичені невдачі. Результатом дослідження став метод оцінювання під назвою А-рахунок.

Щоб визначити А-рахунок, дослідник повинен відвідати відповідну компанію, навіть якщо є позитивна фінансова інформація про її діяльність, а також зібрати й оцінити іншу інформацію.

Таким чином, якісні показники та симптоми можливого банкрутства достатньо розроблені фахівцями антикризового менеджменту. Складання власного списку або анкети для систематизації фактично зібраної інформації з подальшою загальною оцінкою за бальною методикою, на думку автора, є ефективним діагностичним інструментом, який доповнює інші методи дослідження та коригує діагностичні висновки за їх допомогою отриманої інформації про ймовірність неплатоспроможності підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення стратегічного антикризового управління підприємства

Формування дієвого механізму стратегічного антикризового управління є наріжним каменем забезпечення стійкості функціонування та розвитку як для підприємств, що вже зазнали ознак кризи, так і для успішно діючих підприємств. В останньому випадку мова йде не стільки про протидію кризовим явищам, скільки про моніторинг та недопущення кризових проявів та їх подальшого розгортання. У будь-якому випадку, інструментом вирішення завдання своєчасного відслідковування, виявлення, недопущення та протидії кризовим проявам є механізм стратегічного антикризового управління на підприємстві. [45, с.183]

У свою чергу, невід'ємною складовою механізму стратегічного антикризового управління є система його забезпечення. Під системою забезпечення слід розуміти сукупність організаційних, кадрових, технічних, програмних, фінансових та інших ресурсів, задіяних у механізмі антикризового управління підприємством.

Основними компонентами системи забезпечення, на нашу думку, виступають наступні [52, с.490]:

- нормативно-правове;
- кадрове;
- інформаційне;
- фінансове.

Нормативно-правове забезпечення являє собою сукупність регламентуючих нормативно-правових документів різного рівня, що включає законодавство України та внутрішні нормативні акти підприємства. Варто відзначити, що законодавчий рівень регламентації визначає в основному інститут банкрутства як складову антикризового управління.

Основні законодавчі акти у сфері стратегічного антикризового управління включають наступні рівні [21, с.195]:

I – акти законодавства загального спрямування, що містять окремі регулюючі норми щодо відносин, пов'язаних з банкрутством (Господарський кодекс, Цивільний кодекс);

II – акти законодавства, що встановлюють правове становище функціонування окремих видів суб'єктів специфічної сфери діяльності (банківські установи, інвестиційні установи, страхові компанії) або визначених організаційно-правових форм господарювання (господарські товариства, фермерські господарства тощо) та містять деякі норми щодо визнання зазначених суб'єктів банкрутами;

III – специфічне законодавство, що регулює порядок подолання кризових явищ.

Основні внутрішні нормативні документи включають стратегію розвитку, тактичні, оперативні плани, посадові інструкції, положення про організаційну структуру, інші внутрішні положення.

Нормативно-правове забезпечення стратегічного антикризового управління підприємством представлено у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Нормативно-правове забезпечення стратегічного антикризового управління підприємством

Нормативно-правовий акт	Загальна характеристика
Конституція України від 28 червня 1996 року [32]	Основний державний документ (закон), який визначає державний устрій, порядок і принципи функціонування представницьких, виконавчих та судових органів влади, виборчу систему, права й обов'язки держави, суспільства та громадян України.
Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV [13]	Визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають у процесі організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а також між цими суб'єктами та іншими учасниками відносин у сфері господарювання.
Цивільний Кодекс України від 16 січня 2003 року № 435-IV [83]	Регулюються особисті немайнові та майнові відносини (цивільні відносини), засновані на юридичній рівності, вільному волевиявленні, майновій самостійності їх учасників.
Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI [54]	Регулює відносини, що виникають у сфері справляння податків і зборів, зокрема визначає вичерпний перелік податків та зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування, платників податків та зборів, їх права та обов'язки, компетенцію

Продовження таблиці 1.8

	контролюючих органів, повноваження і обов'язки їх посадових осіб під час адміністрування податків та зборів, а також відповідальність за порушення податкового законодавства.
Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII [31]	встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника - юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи.
ЗУ «Про підприємництво» від 7 лютого 1991 року № 698-XII [65]	Визначає загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності (підприємництва) громадянами та юридичними особами на території України, встановлює гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки.
ЗУ «Про господарські товариства» від 19 вересня 1991 року № 1576-XII [61]	Визначає поняття і види господарських товариств, правила їх створення, діяльності, а також права і обов'язки їх учасників та засновників.
ЗУ «Про акціонерні товариства» від 17 вересня 2008 року № 514-VI [59]	Визначає порядок створення, діяльності, припинення, виділу акціонерних товариств, їх правовий статус, права та обов'язки акціонерів.
ЗУ «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 року № 2210-III [63]	Визначає правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності і спрямований на забезпечення ефективного функціонування економіки України на основі розвитку конкурентних відносин. В законі зазначено основні нормативні акти, що регулюють питання захисту економічної конкуренції.
ЗУ «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07 червня 1996 року №236/96-ВР [62]	Визначає правові засади захисту господарюючих суб'єктів (підприємців) і споживачів від недобросовісної конкуренції. Закон спрямований на встановлен-ня, розвиток і забезпечення торгових та інших чесних звичаїв ведення конкуренції при здійсненні підприємницької діяльності в умовах ринкових відносин. Законом розкрито сутність неправомірного збирання, розголошення та використання комерційної таємниці (гл. 4) та визначено відповідальність за здійснення недобросовісної конкуренції (гл. 5).
ЗУ «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII [64]	Регулює відносини між споживачами товарів, робіт і послуг та виробниками і продавцями товарів, виконавцями робіт і надавачами послуг різних форм власності, встановлює права споживачів, а також визначає механізм їх захисту та основи реалізації державної політики у сфері захисту прав споживачів.

Отже, чинне українське законодавство регламентує визначення підприємницької діяльності. Так, у відповідності до ст. 42 Конституції України «кожен має право на підприємницьку діяльність, що не заборонена законом» [32]. Водночас, ст. 42 Господарського кодексу України встановлює, що «підприємницькою діяльністю є самостійна, ініціативна, систематична, на

власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку» [13]. Умовами здійснення підприємницької діяльності згідно із ст. 50 ЦК України є «повна цивільна дієздатність фізичної особи та державна реєстрація» [83].

Що стосується, безпосередньо, стратегічного антикризового управління підприємства у частині запобігання банкрутству та кризовим явищам суб'єктів господарювання, то необхідно звернутись до положень нового Кодексу України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII [31].

Кодекс України з процедур банкрутства встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника-юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи.

Метою Кодексу є підвищення ефективності процедур банкрутства, рівня захищеності прав кредиторів, вдосконалення процедури продажу майна боржника на аукціоні, підвищення рівня виконання контрактів та судових рішень, врегулювання відносин щодо відновлення платоспроможності фізичних осіб, які опинилися в скрутній фінансовій ситуації та потребують допомоги з боку держави.

Кодекс запроваджує такі удосконалення в процедурах банкрутства [31]:

- ліквідувати зайві бар'єри та спростити доступ до процедур;
- збільшити можливості для санації та створити ефективні механізми позасудового врегулювання;
- виключити всі положення, що можуть розглядатися як підстава для звільнення від боргів, крім випадків, коли кредитори на це погоджуються;
- об'єднати мирову угоду та санацію в єдину процедуру;
- покращити умови участі у процедурах банкрутства забезпечених кредиторів;
- підвищити рівень захищеності прав усіх кредиторів;
- скоротити строки розгляду справ, зокрема, за рахунок зменшення

кількості оскаржень;

- запровадити правила щодо контролю за продажем істотних активів; забезпечити продаж усього майна на конкурентній основі на аукціоні; вдосконалити правила оповіщення про продаж майна (через Інтернет);

- забезпечити стабільність укладених на аукціоні договорів;

- вдосконалити положення, що забезпечують збереження працюючого бізнесу тощо.

Закон вперше врегульовує відносини щодо відновлення платоспроможності фізичних осіб, які опинилися в скрутній фінансовій ситуації та потребують допомоги з боку держави. В ринковій економіці трапляються ситуації, коли особа опиняється у скрутному становищі не за її вини. Тимчасові фінансові труднощі у кожного громадянина можуть статись за втрати роботи, розлучення і необхідності забезпечення матеріальної допомоги дітям, втрати родичів чи годувальників і, нарешті, свого здоров'я. Як наслідок людина втрачає можливість продовжувати займатись своєю звичайною професійною діяльністю. Крім того, циклічний розвиток ринкової економіки передбачає як підйом виробництва, так і падіння, що іноді прямо впливає на особистий і сімейний бюджети.

Фізична особа, звільняючись від боргів, які за інших умов можуть тягнутись довго, а іноді й усе життя, повертається до активної легальної праці, покращуються сімейні відносини, людина зберігає здоров'я, а відтак трудовий потенціал, загалом повертається до активної соціальної діяльності [31].

Наступним важливим компонентом забезпечення є інформація складова стратегічного антикризового управління. Зауважимо, що збільшення обсягів господарювання, зростання динамізму факторів зовнішнього середовища, необхідність швидкої обробки значних масивів інформаційних даних обумовлюють необхідність застосування програмного забезпечення в системі управління підприємством в цілому та антикризового управління зокрема.

Необхідність мати у своєму розпорядженні своєчасну, достовірну та якісну інформацію підпадає під потреби й менеджменту підприємства, а зважаючи на

характер ризикованості їх операцій та діяльності у цілому, є важливою передумовою для ефективної реалізації їх ризик-менеджменту та антикризового управління. Однак існуючий механізм формування, систематизації та відбору інформації відстає від вимог, які пред'являються до нього в даний час. Це зумовлює важливість використання комплексного підходу до розробки інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства, і зокрема, для потреб антикризового менеджменту [74, с.336].

Інформаційні технології виступають інструментом управлінського контролю. Для забезпечення ефективності управлінської діяльності на кожному підприємстві доцільно створити єдиний інформаційний простір, що формуватиме корпоративну інформаційну систему. Дослідження вчених засвідчують, що сучасний ринок програмного забезпечення в Україні не гарантує достатнього рівня якості та достовірності програмного забезпечення, відтак, постає необхідність доопрацювання існуючих програмних продуктів [78, с.41].

Для успішного вирішення завдань антикризового управління необхідно забезпечити інформаційну підтримку:

- оптимізації управління витратами на основі системного підходу до планування всіх видів ресурсів підприємства та організації управлінського обліку;
- забезпечення втримання лояльної споживчої аудиторії на основі збору та обробки даних про купівельному поведженні та оперативного реагування на негативні тренди допомогою цілеспрямованих маркетингових кампаній;
- забезпечення мінімізації собівартості товару на основі інтеграції зусиль з іншими учасниками галузевих ланцюжків створення цінності;
- аналізу фінансового стану організації, його можливих фінансових стратегій з урахуванням фінансових ризиків, а також оцінки ймовірності банкрутства;
- аналізу даних про фактори зовнішньої макро- і мікросередовища;
- вибору раціональної стратегії;

- оптимізації внутрішнього середовища організації (на основі процесного підходу) відповідно до обраної стратегії для створення внутрішнього і зовнішнього типів конкурентної переваги;

- розробки пов'язаних з системою стратегічних цілей системи кількісних індикаторів, вимір фактично досягнутих значень яких забезпечує функціонування системи антикризового раннього оповіщення;

- бізнес-планування (реструктуризації, фінансового оздоровлення, інвестиційних проектів);

- оптимізації портфеля проектів;

- планування і контролю реалізації проектів.

У загальному випадку система інформаційного забезпечення антикризового управління може включати наступні блоки [80, с.95]:

- стратегічного аналізу і моделювання;

- управління за ключовими показниками;

- корпоративного планування і бюджетування;

- консолідації фінансової звітності.

Блок стратегічного аналізу і моделювання вирішує завдання збору і обробки даних про стан сукупності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища компанії (корпорації), а також вибору стратегій компанії на основі оцінки можливих сценаріїв розвитку.

Дані про зовнішнє середовище накопичуються в інформаційних системах класів [85, с.165]:

- CRM (Customer Relationships Management - управління взаємовідносинами з клієнтами);

- SRM (Supplier Relationships Management - управління взаєминами з постачальниками);

- SCM (Supply Chain Management - управління ланцюгами поставок).

Інформація про внутрішнє середовище може бути отримана з систем класів:

- ERP (Enterprise Resource Planning - планування ресурсів підприємства);

- BPM (Business Process Management - управління бізнес-процесами);
- PPM (Project Portfolio Management - управління проектами і портфелями).

Дані про внутрішнє середовище формуються в системах CRM (в частині, що стосується ефективності маркетингу і збуту) і SCM (в частині, що стосується ефективності закупівельної, виробничої, складської і транспортної логістики). Системи ERP, CRM, SCM і SRM називають транзакційними системами [40, с.76].

Обробка даних для отримання інформації в інтересах стратегічного аналізу здійснюється в системах класу BI (Business Intelligence - бізнес-аналітика).

Блок управління за ключовими показниками забезпечує підтримку побудови збалансованої системи показників. При цьому забезпечується автоматизація вирішення наступних завдань [51, с.90]:

- розробка корпоративної стратегічної карти (стратегічних карт бізнесів диверсифікованої корпорації);
- розробка рахункових карток корпорації (бізнесів), підрозділів і посад, включаючи вибір KPI по чотирьох групах цілей, визначення їх цільових значень, термінів досягнення, відповідальних та діапазонів допустимих відхилень;
- візуалізація процесу досягнення цільових значень на основі робочих панелей керівників.

Інформаційна підтримка побудови збалансованої системи показників забезпечується відповідним модулем системи класу CRM, що представляє собою різновид систем класу BI.

Блок корпоративного планування і бюджетування вирішує завдання розробки системи практично здійснюваних заходів оперативного (проектного) управління і відповідних бюджетів, що забезпечують досягнення системи стратегічних цілей і їм кількісних показників.

В якості вихідних даних для планування та бюджетування виступають планові значення ключових показників, сформовані блоком управління за ключовими показниками, і прогнози, сформовані блоком стратегічного аналізу і

моделювання.

Інформаційна підтримка корпоративного планування і бюджетування забезпечується на основі використання відповідного модуля системи СРМ.

Блок консолідації фінансової звітності вирішує завдання збору фінансової інформації про фактично досягнутих результатах від ERP-систем всіх підприємств (бізнесів), що входять до складу корпорації. Інформаційна підтримка консолідації фінансової звітності забезпечується на основі використання конкретного модуля системи СРМ. Вихідна інформація блоку включає консолідовану фінансову і управлінську звітність, а також результати її аналізу [51, с.91].

Інформування стейкхолдерів про поточний фінансовий стан також забезпечується системою СРМ.

Таким чином, розглядаючи інформаційно-аналітичне забезпечення як сукупність окремих процедур на вході інформація повинна бути перевірена і відповідати певним критеріям. Відфільтрована та структурована інформація, необхідна для забезпечення діяльності підприємства, утворює інформаційне поле, що синтезує потоки внутрішньої та зовнішньої інформації. Внутрішня інформація формується в межах підприємства на основі даних про його роботу. Зовнішня – охоплює аспекти ринкового середовища, умов, в яких працює підприємство, включаючи контрагентів, фінансові ринки і їх суб'єктів, глобальні процеси і т. ін. Таким чином, в межах формування інформаційно-аналітичного забезпечення антикризового управління підприємством повинна бути систематизована та оброблена інформація про його зовнішнє та внутрішнє середовище, що демонструє його стійкість під впливом різних факторів, та уможливорює за її використанням попередження кризових явищ та превентивну ідентифікацію їх проявів.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ розробки стратегії виходу підприємства з кризового стану можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що кризовий стан – це комплексна інтегральна за багатьма показниками характеристика діяльності підприємства в певний період і ступінь забезпеченості власними та залученими ресурсами, а також власними оборотні кошти для своєчасного виконання зобов'язань та здійснення ефективної господарської діяльності в майбутньому. У корпоративній практиці використовуються два підходи до визначення кризи: позитивний, який визначає кризу в компанії як переломний момент у розвитку змін, об'єктивний процес, властивий кожному життєвому циклу; негативний, після чого криза має виключно деструктивний вплив на діяльність підприємства і призводить до банкрутства.

2. Визначено, що антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які є джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання і перетворення на кризові ситуації і кризовий стан. Антикризова стратегія має бути спрямована на встановлення параметрів, що визначають широкий спектр альтернативних дій із вирішення протиріч, неузгодженості між цілями підприємства, наявними ресурсами та впливом зовнішнього та внутрішнього середовища.

3. Обґрунтовано, що нестабільність ринкового середовища, неможливість спрогнозувати подальший розвиток для підприємства викликає необхідність розроблення антикризової стратегії, яка забезпечить стабільність розвитку підприємства та дасть змогу сформувати адаптивний механізм до змінних умов ринку. Розроблення антикризової стратегії дасть змогу приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства в умовах зміни зовнішніх та внутрішніх чинників, послабити їхні негативні наслідки, а також

забезпечити подальший розвиток підприємства, тобто вона є інструментом подолання кризового стану.

4. Узагальнено, що одним із напрямів економічної діагностики є діагностика кризового стану розвитку підприємства. Пропонуємо розуміти діагностику кризи розвитку підприємства як систему ретроспективного, оперативного та перспективного цільового аналізу, спрямовану на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку ризику його банкрутства та/або подолання кризи. У ході діагностики кризи розвитку компанії діагностично аналізується не тільки поточний стан компанії, ступінь охоплення кризою її окремих бізнес-процесів, функцій, підсистем тощо, а й прогноз подальшого розвитку, як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, що дозволяє переглянути та уточнити діагностичний висновок (діагноз).

5. Визначено, що безпосередньо, стратегічного антикризового управління підприємства у частині запобігання банкрутству та кризовим явищам суб'єктів господарювання, стосуються положення нового Кодексу України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII. Кодекс України з процедур банкрутства встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника-юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності фізичної особи.

6. Доведено, що необхідність мати у своєму розпорядженні своєчасну, достовірну та якісну інформацію підпадає під потреби й менеджменту підприємства, а зважаючи на характер ризикованості їх операцій та діяльності у цілому, є важливою передумовою для ефективної реалізації їх ризик-менеджменту та антикризового управління. Однак існуючий механізм формування, систематизації та відбору інформації відстає від вимог, які пред'являються до нього в даний час. Це зумовлює важливість використання комплексного підходу до розробки інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства, і зокрема, для потреб антикризового менеджменту.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЯВІВ КРИЗОВОГО СТАНУ ТА ЗАГРОЗИ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Хлібопекарська галузь – одна з провідних галузей харчової промисловості України, призначення якої безперебійне забезпечення виробництва хліба, хлібобулочних та інших борошняних виробів у обсягах, які відповідають нормам державної продовольчої безпеки. Щорічно в Україні виробляється близько 1,4 млн. тонн хліба та хлібобулочних виробів, понад 70 відсотків від загального обсягу випікають великі промислові підприємства, решту – приватні пекарні, мережа торгівлі, великі супермаркети та інші виробники.

Слід зазначити, що в умовах кризових явищ, які тривають в нашій країні і загального зростання цін на продукти харчування, в першу чергу м'яса та овочів, попит на хлібобулочні вироби зростає, оскільки ціни на цей вид продукції регулюються державою і залишаються досить низькими порівняно з іншими продуктами харчування.

За таких умов, виробничо-господарська діяльність ТОВ «Романівський хлібозавод» має забезпечувати задоволення потреб населення Житомирської області у хлібобулочних виробах найвищої якості.

ТОВ «Романівський хлібозавод» - підприємство харчової промисловості у смт Романів, Романівського району, Житомирської області. Завод складається з двох цехів виробництва - хлібобулочних виробів та кондитерського. Підприємство являє собою велике 2-во та частково 4-ри поверхове приміщення з високою витяжною трубою. В цьому приміщенні власне й знаходяться два основні цехи виробництва [48].

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства

ТОВ «Романівський хлібозавод» [48]

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Романівський хлібозавод»
Скорочена назва	ТОВ «Романівський хлібозавод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	38936218
Дата реєстрації	15.10.2008 р.
Розмір статутного капіталу	1 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості Інші: 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання 10.72 Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин
Місцезнаходження юридичної особи	Житомирська обл., смт. Романів, вул. Заводська 18/2

Отже, підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод» зареєстроване 15.10.2008 р. за юридичною адресою: Житомирська обл., смт. Романів, вул. Заводська 18/2. Розмір статутного капіталу складає 1 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 05.12.2022 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення [48].

Будівництво нового хлібозаводу в Романові було розпочато в 1979 році, за кілометр неподалік склозаводу. Будівництво тривало близько двох років, яке завершилося відкриттям підприємства в 1981 році.

В радянські часи новозбудований хлібозавод працював на повну потужність і забезпечував хлібом усі села Романівського району та інші населені пункти навколишніх районів. Хлібопекарний цех виготовляв різного

асортименту хліб та булочки. Кондитерський цех виготовляв торти, пироги, цукерки, тістечка та ін. Завод виробляв і квас, який в бочках продавали поблизу місцевого стадіону, під час футбольного матчу, та на ринку і на центральній площі селища. Транспортування хлібу відбувалося власною технікою.

Після розпаду Радянського Союзу, завод став акціонерним товариством. Після отримання Україною незалежності завод втратив ринок збуту та й відповідно потужності виробництва. Підприємство заборговувало за енергоносії та серовину, що й призвело до припинення роботи підприємства в середині 90-х років [48].

Віновлював роботу завод в кінці 90-х але не на довго всього на рік-два. В місцевих жителів з'явилась надія, що завод накінець то відновить свою діяльність на довго, коли в 2004 році підприємство відновило свою діяльність після тривалого річного ремонту і стало офіційно називатись ТОВ «Романівський хлібозавод». Але завод працював всього рік. Хоча почав виробляти знову хліб різного асортименту, різні булочки та печиво. Продукція підприємства була дуже до вподоби багатьом жителям Романова та району. Підприємство мало три фірмових магазини в Романові. Завжди свіжий хліб був в магазині «Хліб», біля прохідної заводу. Фірма ТОВ «Романівський хлібозавод» відкрила власний млин на території підприємства, який обслуговував завод та місцеве населення.

Станом на 01.12.2022 р. завод виробляє хлібобулочні вироби широкого асортименту. В проекті запуску кондитерський цех.

ТОВ «Романівський хлібозавод» у своїй послідовній та системній політиці розвитку прагне до сталості, ефективності та прибутковості. На підприємстві переконані, що запорука успішної компанії – це не тільки фінансова складова, а й високі стандарти ведення бізнесу на всіх його ланках. Досягнення позитивного довготермінового результату є можливим при урахуванні інтересів як безпосередньо споживачів, так і працівників, партнерів, інвесторів, акціонерів, місцевих громад та інших заінтересованих сторін, які мають взаємодію з Компанією. Саме тому соціальна відповідальність бізнесу є

важливим аспектом діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод».

З допомогою Міжнародної фінансової корпорації компанія розробила «Корпоративний кодекс управління», в основу якого лягли такі загальнолюдські цінності, як порядність, відкритість та прозорість. Положення Кодексу створювалися та розроблялися на основі міжнародної практики принципів добросовісного корпоративного управління. Вони відображені, зокрема, в Принципах корпоративного управління Організації економічного співробітництва і розвитку (Organization for Economic Co-operation and Development) та Принципах корпоративного управління, затверджених Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку України.

Ключовими напрямками роботи для ТОВ «Романівський хлібозавод» в секторі КСВ є [48]:

- відповідальність перед споживачами за якість продукції: відповідальність перед працівниками за створення оптимальних умов для роботи, розвитку та реалізації власного потенціалу;
- відповідальність перед партнерами за чесне та добросовісне партнерство на відкритих засадах;
- відповідальність перед суспільством за вплив на навколишнє середовище.

Характер продукції, яку виготовляє ТОВ «Романівський хлібозавод», визначає її першочергове соціальне завдання – забезпечувати людей натуральним, якісним та доступним продуктом щоденного вжитку – хлібом. Основними принципами діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» в цьому напрямку є дотримання законодавчих стандартів якості, впровадження високих міжнародних норм контролю на усіх етапах виготовлення продукції, врахування її безпечності.

Система управління якістю виробництва на ТОВ «Романівський хлібозавод» пройшла сертифікацію за Національним стандартом України ISO 9001:2009. Цей стандарт є офіційним перекладом міжнародного ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements (Системи управління якістю. Вимоги).

Для гарантування якості продукції ТОВ «Романівський хлібозавод» розробила власну систему захисту від підробок тих виробів, які продаються без пакування. Роздрібні магазини отримали від підприємства сертифікати авторизованих точок продажу з голографічним захистом. Ці документи посвідчують приналежність продукції до заводів компанії, що дозволяє споживачам уникнути виробів невідомого походження, а відповідно і без гарантії їх якості.

Окрім того, у компанії налагоджена робота гарячої лінії, що дозволяє додатково відслідковувати, контролювати якість виробів, комунікувати зі споживачами та оперативно реагувати на їхні звернення.

Організаційна структура ТОВ «Романівський хлібозавод» зображена на рис. 2.1.

ТОВ «Романівський хлібозавод» володіє потужною промисловою базою – 3 виробничих цехи. Окрім широких можливостей щодо забезпечення населення достатньою кількістю продукту «номер один» це покладає на компанію додаткову відповідальність за вплив її діяльності на навколишнє середовище.

Завод виробляє 44 тони/добу хлібобулочних виробів і є основним постачальником хліба в м. Романові, Бердичеві, а також в Житомирі та Житомирській та Хмельницькій областях.

У 2013 році була запущена нова механізована лінія з виробництва батонів і овального пшеничного хліба. Лінія укомплектована тунельною піччю Revent, тістоподільним обладнанням Glimek та тістомісом Diosna. Потужність лінії - 18 тон на добу.

У 2016 році введена в експлуатацію лінія з виробництва дрібноштучних виробів потужністю 1,5 тони/добу (встановлена ротаційна піч Revent).

У 2017 році введена в експлуатацію лінія з виробництва житньо-пшеничних сортів хліба (з встановленням тунельної печі Gostol, потужністю 28 тон/добу.

У 2019 році було збільшено потужність відділення з виробництва дрібноштучних виробів на 1,5 тони/добу. Загальна потужність - 10 тон/добу.

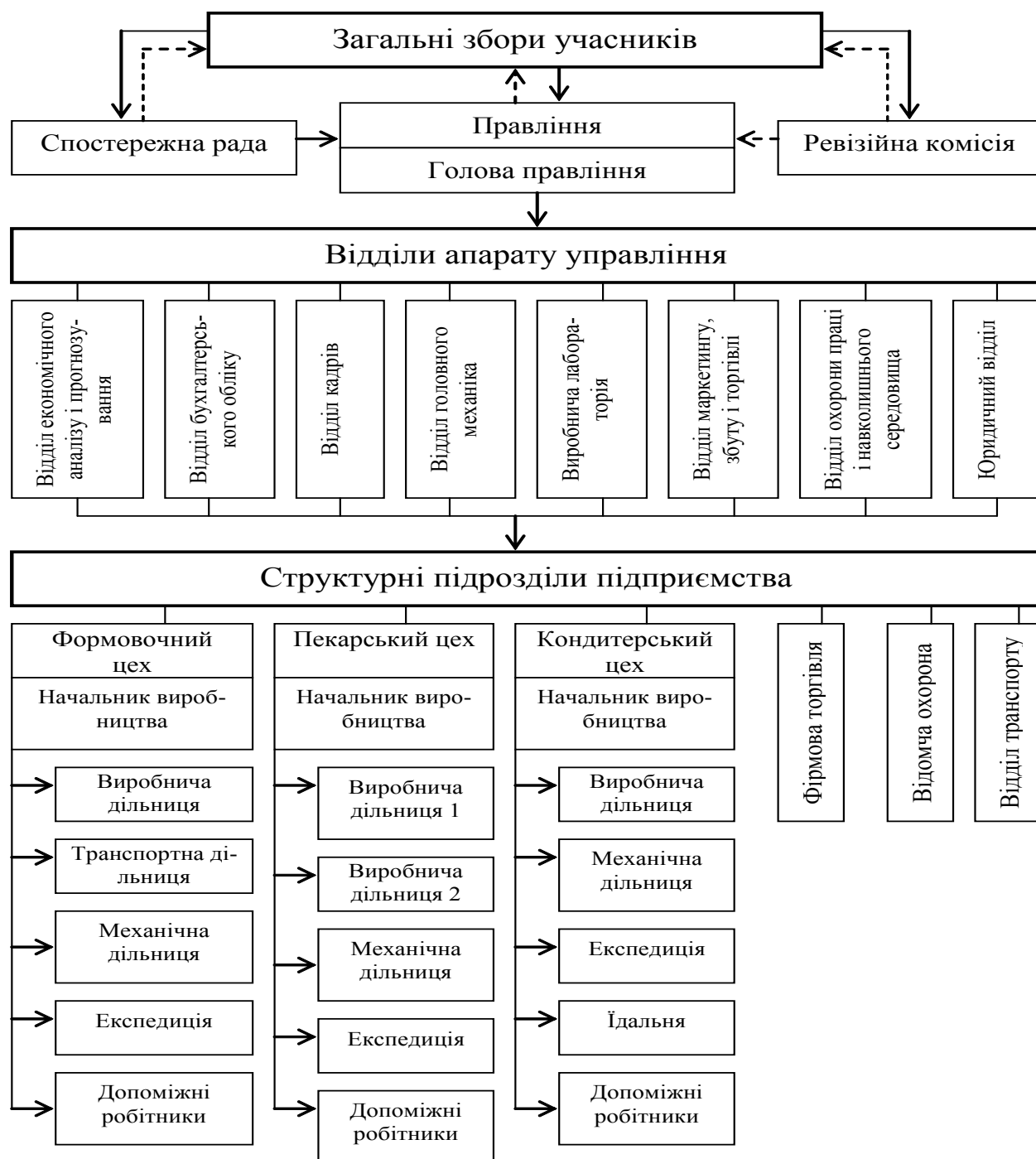


Рис. 2.1. Організаційна структура управління
ТОВ «Романівський хлібозавод»

У березні 2020 року введено в експлуатацію нову лінію з виробництва батонів і овального пшеничного хліба. Лінія укомплектована тунельною піччю Revent, тістоподільним обладнанням Werner& та тістомісом Diosna. Потужність лінії складає 26 тони/добу.

На початку 2021 року було встановлено нову котельню та парогенератори,

що дозволило зменшити споживання газу на 30%.

ТОВ «Романівський хлібозавод» – одне з найпотужніших і сучасних підприємств Житомирської області. Асортимент продукції надзвичайно широкий. Освоєно і впроваджено у виробництво понад 10 найменувань продукції (хліб, батони, булки, булочки, сухарі, сушки, торти, тістечка, бісквіти і т. д.) [48].

Динаміка показників реалізації продукції ТОВ «Романівський хлібозавод» наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники реалізації продукції
ТОВ «Романівський хлібозавод», тис. грн.

Найменування продукції	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Хліб „Бердичівський” под. 0,850 г	3603	4647	1811	-1792	-49,74
Хліб „Бородинський” форм. 0,7 г	266	243	61	-205	-77,21
Хліб „Запашний” 0,7 г	21	16	28	7	34,32
Хліб „Урожайний” под. 0,6 г	200	294	46	-154	-77,07
Хліб „Білий” форм. 1/г 0,75 г	7468	6898	1813	-5655	-75,72
Рогалі „Козацькі” 1/г 0,3 г	149	75	6	-142	-95,65
Сайка 1/г 0,2	403	388	41	-363	-89,91
Батон „Підмосковний” в/г 0,4 г	1156	1633	669	-487	-42,11
Булка „Харківська” 1/г 0,2 г	209	239	101	-108	-51,62
Булочка „Здоба з повидлом” в/г 0,3	139	127	40	-99	-71,41
Інші	149	75	6	-142	-95,65
Всього	13761	14632	4621	-9140	-66,42

За даними табл. 2.2. видно, що загальний обсяг реалізованої продукції у 2021 році становив лише 4621 тис. грн., що на 9140 тис.грн., або на 66,42 % менше, ніж у 2019 році. В даній таблиці найбільшу питому вагу у 2019-2021 роках займала реалізація «Білого» хлібу. Потім підприємство у 2021 році почало реалізувати майже в однаковій кількості як «Білого» так і «Бердичівського» хліба. Підприємство завжди працює над підвищенням якості своєї продукції та урізноманітненням асортименту.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Фінансово-економічний стан - це найважливіша характеристика економічної діяльності підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод», вона визначає потенціал фірми, оцінює, якою мірою гарантовані економічні інтереси самого підприємства та його партнерів у фінансовому та виробничому відношенні, визначає конкурентоспроможність фірми [47, с.93].

До основних показників, що характеризують фінансово-економічний стан підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод», належать [23, с.117]:

- 1) показники майнового стану;
- 2) показники ліквідності та платоспроможності;
- 3) показники оцінки фінансової стійкості (показники оцінки структури джерел засобів підприємства);
- 4) показники ділової активності (коефіцієнти оборотності та тривалості обороту виробничих запасів, оборотних засобів, тривалість погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей, тощо);
- 5) показники аналізу рентабельності (прибутковості) (загальна рентабельність, рентабельність виробництва, рентабельність майна).

Розрахунок динаміки показників фінансово-економічного стану для підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» є обов'язковим тому, що на його основі слід розробляти та реалізовувати заходи, які спрямовані на швидке підвищення платоспроможності, забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості, прибутковості, подальшого розвитку, забезпечення і зростання виробничого потенціалу.

Джерелом інформації для діагностики фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» є форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати», а також форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності».

В першу чергу необхідно провести розрахунок основних економічних показників діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансово-господарської діяльності

ТОВ «Романівський хлібозавод»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	13761	14632	4621	-9140	-66,42
Валовий прибуток, тис. грн.	4591	4253	-198	-4789	-104,31
Чистий прибуток, тис. грн.	1703	1375	-1643	-3346	-196,48
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	101	106	83	-18,0	-17,82
Середньорічна вартість:					
– необоротних активів;	2647,5	4018,0	4961,5	2314,0	87,40
– оборотних активів	2918,0	3222,5	2150,5	-767,5	-26,30
Фондовіддача, грн	5,20	3,64	0,93	-4,27	-82,08
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	4,72	4,54	2,15	-2,57	-54,43
Продуктивність праці, тис. грн.	136,25	138,04	55,67	-80,57	-59,14
Рентабельність господарської діяльності, %	12,38	9,40	-35,56	-47,93	x

Аналіз показав, що підприємство характеризувалось збитковістю господарської діяльності у 2021 р. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2021 році склав 4621 тис.грн., що на 9140 тис.грн. або на 66,42 % менше, ніж у 2019 році. Чистий прибуток підприємства є негативним, оскільки у 2021 р. підприємство мало ознаки кризового стану. Якщо в 2019 році він становив 1703 тис.грн., то в 2021 році значення цього показника становило (-1643) тис.грн. або у 1,96 разів менше від рівня 2019 року. Водночас, має тенденцію до збільшення показник середньорічної вартості необоротних активів. Якщо в 2019 році цей показник становив 2647,5 тис.грн., то в 2021 році його значення збільшилось і становило 4961,5 тис.грн. (відбулося збільшення на 87,4 %). Як показав аналіз, в 2021 році значення фондовіддача становило 0,93 грн., що на 4,27 грн. менше рівня 2019 року. Такі негативні зрушення відображають скорочення ефективності використання основних засобів підприємства. Слід відзначити, що підприємство було нерентабельним у 2021 році на рівні (-35,56 %), що на 47,94 пункти менше, ніж у 2019 році.

Для дослідження і оцінки активів та зобов'язань підприємства за даними інформації фінансової звітності можна використати показники, що відображені в Додатку А.

Результати горизонтального і вертикального аналізу балансу ТОВ «Романівський хлібозавод» дозволяють зробити такі висновки про його майновий стан. Загальна сума активів підприємства зменшилась за два роки на 257 тис.грн., або на 4,03%, що свідчить про скорочення майнового потенціалу підприємства. Загальне зменшення активів відбулося за рахунок зменшення вартості оборотних активів. Зокрема, оборотні активи у 2021 році зменшились на 2144 тис.грн., або в 1,12 рази. В структурі необоротних активів 100% питомої ваги займають основні засоби, при чому їх вартість у 2021 році зросла на 42,30% порівняно з 2019 роком. Існуючі тенденції у зменшенні оборотних активів були викликані скороченням дебіторської заборгованості за товари у 2021 році на 398 тис.грн., заборгованості з іншими дебіторами на 1480 тис.грн. Це зумовило скорочення частки оборотних активів у структурі активів на 31,17п.с. Негативною тенденцією в активах підприємства є скорочення його грошових коштів на 267 тис.грн. (або у 1,85 раз), що склало 144 тис.грн. у 2019 році. У 2021 році було зменшено іншу поточну дебіторську заборгованість підприємства на 32,2%.

Пасиви підприємства складаються з власного та позикового капіталу ТОВ «Романівський хлібозавод». В аналізованому періоді відбулося незначне скорочення як власних коштів, так і позикових на 4,03%. Установчий капітал ТОВ «Романівський хлібозавод» є незмінним і у 2021 році і його вартість становить 984 тис.грн. Так само, незмінною є сума додаткового та резервного капіталу підприємства. Незначне скорочення власного капіталу обумовлене зменшенням нерозподіленого прибутку підприємства на 268 тис.грн., що склало 92,7% рівня 2019 року – це свідчить про зменшення рівня ефективності господарської діяльності. В структурі позикового капіталу слід відмітити зростання у 2021 році поточної кредиторської заборгованості за зобов'язаннями на суму 121 тис.грн. (13,27% від суми пасивів). Водночас, поточна

кредиторська заборгованість з оплати праці має тенденцію до скорочення в 3,66раз порівняно з 2019 роком.

Ефективність формування і використання майна підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» будемо вести згідно з даними табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ефективності формування та використання майна
ТОВ «Романівський хлібозавод»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р., +/-
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Загальна вартість активів (майна), тис.грн.	6630	7851	6373	-257
Вартість необоротних активів, тис. грн.	2574	5462	4461	1887
Вартість оборотних активів, тис. грн.	4056	2389	1912	-2144
Вартість матеріальних оборотних активів (запасів), тис. грн.	0	633	568	568
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	3097	1357	1200	-1897
Грошові кошти, тис. грн.	411	399	144	-267
Зареєстрований капітал, тис. грн.	984	984	984	0
Власний капітал, тис. грн.	5765	7140	5497	-268
Залучений капітал, тис. грн.	865	711	876	11
Поточні зобов'язання, тис. грн.	865	711	876	11
Робочий капітал, тис. грн.	3191	1678	1036	-2155
Частка власних оборотних активів	0,79	0,70	0,54	-0,24
Коефіцієнт постійності активів	0,39	0,70	0,70	0,31
Коефіцієнт співвідношення: необоротних і оборотних активів	0,63	2,29	2,33	1,70
оборотних і необоротних активів	1,58	0,44	0,43	-1,15

Як показали дані табл. 2.4, основу майна підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» становлять необоротні активи, про що свідчать значення коефіцієнту співвідношення необоротних і оборотних активів (2,33 у 2021 році). Робочий (чистий оборотний) капітал, тобто власні оборотні активи, які визначаються як різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями в 2021 році склав 1036 тис.грн, що на 2155 тис.грн. менше за рівень 2019 року. Отже слід відзначити, що підприємство стрімко втрачає платоспроможність. Показник частки власних оборотних активів ТОВ «Романівський хлібозавод» при критичному значенні не менше 0,5 у 2021 році становить 0,54 або 54%. Це означає, що підприємство спроможне розрахуватись по своїх зобов'язаннях власними оборотними активами, однак

негативним є те, що з 2019 року значення показника знизилось на 0,24 пункти.

В цілому можна стверджувати, що ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2021 році володіє недостатньою кількістю власних обігових коштів для того щоб ефективно вести господарську діяльність.

Аналіз якісних зрушень у стані основних засобів ТОВ «Романівський хлібозавод» за даними фінансової звітності будемо вести згідно даних таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз основних засобів ТОВ «Романівський хлібозавод»

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р., +/-
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	
Первісна вартість основних засобів, тис.грн.	9645	-	13265	-	13086	-	3441
– в тому числі активної частини	3958	41,04	5856	44,15	5741	43,87	1783
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн.	2721	-	5462	-	4461	-	1740
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	-	71,79	-	58,82	-	65,91	-5,88
– в тому числі активної частини	-	65,72	-	54,12	-	57,02	-8,70
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	-	28,21	-	41,18	-	34,09	5,88
– в тому числі активної частини	-	34,28	-	45,88	-	42,98	8,70
Коефіцієнт оновлення, %							
– основних засобів в цілому	-	15,70	-	11,40	-	13,78	-1,92
– активної частини основних засобів	-	16,30	-	10,70	-	14,73	-1,57
Коефіцієнт вибуття, %							
– основних засобів в цілому	-	2,13	-	2,63	-	2,81	0,68
– активної частини основних засобів	-	1,07	-	1,57	-	1,51	0,44

За результатами проведеного аналізу у табл. 2.5 можна зробити певні висновки. Зокрема, первісна вартість основних засобів ТОВ «Романівський хлібозавод» зросла на 3441 тис.грн у 2021 році до 2019 року. Питома вага активної частини показує, яку частину основних засобів складають активи, що безпосередньо беруть участь у виробничо-технологічному процесі. За

результатами розрахунків слід відмітити зростання цього коефіцієнту в динаміці, що слід розцінювати як сприятливу тенденцію. В цілому, в 2021 році 43,87% основних засобів підприємства є активними (5741 тис.грн. у вартісному виразі). Коефіцієнт зносу, який характеризує частку вартості основних засобів, списану на витрати виробництва показує, що більша частина основних засобів ТОВ «Романівський хлібозавод» є зношеною. Так, у 2021 році значення цього показника становить 65,91%, а активної частини – 57,02%. Позитивним слід вважати те, що підприємство щорічно оновлює основні засоби на 13-15%, про що свідчить показник коефіцієнту оновлення. При цьому оновлення активної їх частини відбувається більшими темпами – на 0,95%. Темпи вибуття основних засобів і активної їх частини є практично незмінними і складають 1-2% в рік.

Отже, підприємству ТОВ «Романівський хлібозавод» необхідно звернути увагу на питання значного оновлення основних засобів, особливо їх активної частини, оскільки ефективно вести виробничу діяльність в умовах, коли практично 70% їх є зношеними практично неможливо.

Аналіз доходів підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» будемо проводити за звітом про фінансові результати і результати відобразимо в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз доходів ТОВ «Романівський хлібозавод»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	13761	14632	4621	-9140	-66,42
Інші операційні доходи, тис.грн.	0	0	23	23	100,00
Інші фінансові доходи, тис.грн.	0	7	0	0	0,00
Разом	13761	14639	4644	-9117	-66,25

Як показав аналіз табл. 2.6, підприємство формує чистий дохід від реалізації, при чому спостерігається значне падіння рівня доходності за останній рік. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг в 2021 році

скоротився на 9140 тис.грн., що становить 33,58% рівня 2019року. В загальній сумі доходів підприємства чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг становить найбільшу питому вагу (майже 100%). Загальна сума доходів підприємства в 2021 році зменшилась на 66,25% від рівня 2019 року і становить 4644 тис. грн.

Аналіз операційних витрат підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» за елементами будемо проводити згідно даних звіту про фінансові результати і цифри занесемо в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка і структура операційних витрат ТОВ «Романівський хлібозавод»

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	пун-в стри
Матеріальні затрати	2385	20,99	1844	14,41	742	12,16	-1643	-68,89	-8,83
Витрати на оплату праці	3704	32,60	3913	30,58	1166	19,11	-2538	-68,52	-13,49
Відрахування на соціальні заходи	1347	11,86	1422	11,11	602	9,87	-745	-55,31	-1,99
Амортизація	376	3,31	712	5,56	1109	18,18	733	194,95	14,87
Інші операційні витрати	3549	31,24	4905	38,33	2482	40,68	-1067	-30,06	9,44
Разом	11361	100,00	12796	100,00	6101	100,00	-5260	-46,30	х

Як бачимо, основу операційних витрат складають інші операційні витрати, які в 2019 році склали 3549 тис.грн.; у 2021 – 2482 тис.грн., при чому спостерігається зростання даного елемента витрат в загальних витратах: у 2019 році – 31,24%, у 2021 – 40,68%. Отже, загальні операційні витрати ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2019 році склали 11361 тис.грн. У 2021 році відбулося їх зменшення у зв'язку із скороченням обсягів господарської діяльності на 46,30%, що склало 6101 тис.грн.

Аналіз головних показників ліквідності ТОВ «Романівський хлібозавод» будемо вести виходячи з даних табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Романівський хлібозавод»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	4,69	3,36	2,18	-2,51
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,06	2,47	1,53	-2,52
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,48	0,56	0,16	-0,31
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,48	0,56	0,16	-0,31
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,61	0,30	0,30	-0,31
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,14	0,26	0,30	0,16

Як свідчить аналіз табл. 2.8, підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод» має не досить великий запас ліквідності. Водночас, не всі показники ліквідності знаходяться в межах нормативу. Загальний коефіцієнт покриття є важливим показником платоспроможності. Він показує, скільки грошових одиниць оборотних активів припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань [2]. Як показав аналіз, в усіх звітних періодах підприємство має значення цього показника вище за критичне, проте в 2021 році відбулося його зменшення на 2,51 пункти, що склало 2,18.

Якщо на покриття зобов'язань підприємство передбачає мобілізувати оборотні активи в частині грошових коштів і коштів в розрахунках, можна одержати коефіцієнт швидкої ліквідності. Він дорівнює частці від ділення цієї частини оборотних активів на суму поточних зобов'язань підприємства. Теоретично виправдана оцінка цього коефіцієнта знаходиться в межах 0,5–1,0. В нашому випадку у 2021 році значення цього показника дорівнює 1,53, тобто вище критичного значення.

Наймобільнішою частиною оборотних активів є гроші. Оборотні активи в грошах готові до платежу й розрахунків негайно, тому відношення їх до поточних зобов'язань підприємства називають коефіцієнтом абсолютної ліквідності [12, с.28]. Підприємство в 2021 році має досить низьке значення цього коефіцієнта – 0,16, що свідчить про нестачу наймобільніших активів – грошових коштів.

Оцінка надійності визначених коефіцієнтів ліквідності здійснюється в процесі вивчення питомої ваги оборотних активів та їх окремих видів в складі майна підприємства. В 2021 році відбулося зменшення частки оборотних активів в загальній сумі активів підприємства на 0,31 в порівнянні з базовим 2019 роком.

Наявність виробничих запасів у підприємства характеризує його можливість продовжувати господарську діяльність. Як бачимо, частка виробничих запасів в оборотних активів в 2021 році становила 0,30, що на 0,16 пункти більше 2019 року.

Діагностику фінансової стійкості підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» будемо проводити виходячи з даних табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Романівський хлібозавод»

Показник	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)	0,87	0,91	0,86	-0,01
Маневреність робочого капіталу	0,38	0,38	0,55	0,17
Коефіцієнт фінансової залежності	1,15	1,10	1,16	0,01
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,55	0,24	0,19	-0,37
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,13	0,09	0,14	0,01
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	0,15	0,10	0,16	0,01
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	0,79	0,70	0,54	-0,24
Коефіцієнт фінансової стабільності	6,66	10,04	6,28	-0,39
Коефіцієнт забезпечення запасів робочим капіталом	5,82	2,65	1,82	-4,00
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів робочим капіталом	0,79	0,70	0,54	-0,24

Як показав аналіз, проведений в табл. 2.9., підприємство має прийнятний стан по ряду показників його фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу), що характеризує частку активів власників підприємства в загальній сумі активів, авансованих у його діяльність в 2021 році становить 0,86 при нормативному значенні не нижче 0,5. Позитивним є значення показника коефіцієнта фінансової залежності, який показує, яка сума загальної вартості активів підприємства припадає на 1грн. власних коштів. При

нормативному значенні не більше 2,0 в 2019 році значення цього показника становило 1,15, а в 2021 році відбулося певне його зростання на 0,01 пункти, що склало 1,16. Коефіцієнт фінансової стабільності в базовому році становив 6,66, а в 2021 році – 6,28. Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує співвідношення власних та позичкових коштів та обчислюється шляхом ділення власного капіталу на залучений капітал. Розрахунки показують, що коефіцієнт фінансової стабільності зменшився за аналізований період на 0,39 і становить в 2021 році 6,28. Це означає, що підприємство має значну фінансову стійкість, оскільки цей показник більший за нормативне значення (більше 1,0). Коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчить про ступінь мобільності (гнучкості) використання власних коштів підприємства. В 2021 році значення цього показника нижче за критичне, що свідчить про недостатність гнучкості в використанні власних коштів.

Діагностику ділової активності підприємства ТОВ «Романівський хлібо завод» будемо проводити виходячи з даних табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз ділової активності ТОВ «Романівський хлібо завод»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	13761	14632	4621	-9140	-66,42
Валовий прибуток, тис. грн.	4591	4253	-198	-4789	-104,31
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	2162	1836	-1457	-3619	-167,39
Чистий прибуток, тис. грн.	1703	1375	-1643	-3346	-196,48
Частка фінансового результату від операційної діяльності, тис. грн.	1,00	1,12	0,91	-0,09	-9,45
Продуктивність праці, (по оплаті праці)	3,72	3,74	3,96	0,25	6,67
Додана вартість, тис. грн.	7213	6969	159	-7054	-97,80
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,72	4,54	2,15	-2,57	-54,43
Коефіцієнт оборотності запасів	23,03	24,78	7,70	-15,34	-66,59
Коефіцієнт оборотності активів	2,47	2,02	0,65	-1,82	-73,72
Тривалість операційного циклу, дні	77,40	80,39	169,86	92,46	119,47
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,98	2,27	0,73	-1,25	-63,09
Тривалість фінансового циклу, дні	60,10	60,73	107,19	47,08	78,33

Продовження таблиці 2.10

Фондоозброєність праці (за оплатою праці)	2,63	2,96	11,30	8,67	328,87
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,21	0,14	0,12	-0,09	-42,07
Трудомісткість господарської діяльності	0,44	0,42	0,29	-0,15	-34,82
Фондомісткість господарської діяльності	0,03	0,06	0,18	0,15	449,24
Матеріаловіддача	4,76	6,94	8,22	3,46	72,61

Дані таблиці 2.10 показують, що в 2021 році підприємство погіршило свою господарську діяльність і в першу чергу за рахунок скорочення обсягів господарської діяльності. Про це свідчать дані показників чистого доходу від реалізації продукції та фінансового результату від господарської діяльності. Скорочення показників обсягів господарської діяльності призвело до збитковості господарської діяльності та зменшення доданої вартості підприємства. В 2019 році чистий прибуток становив 1703 тис. грн, а в 2021 році відбулося його зменшення в 1,96 раз, що склало збиток в сумі 1643 тис.грн. Додана вартість підприємства в 2021 році становить 159тис. грн., що складає 2,2% рівня 2019 року.

Про зменшення ділової активності ТОВ «Романівський хлібозавод» свідчать дані розрахунку коефіцієнтів оборотності активів підприємства. Зокрема, коефіцієнт оборотності оборотних активів, що характеризує можливість вивільнення їх з господарської діяльності та шляхи більш ефективного використання коштів в 2019 році склав 4,72 оборотів, а в 2021 році скоротився до 2,15 обороти, тобто на 2,57 обороти. позитивні зрушення за рахунок збільшення обсягів продажу продукції. Аналогічна тенденція спостерігається і по показниках тривалості обороту запасів і активів підприємства.

Узагальнюючими показниками використання ресурсів підприємства є фондомісткість, матеріаломісткість, трудомісткість господарської діяльності. Аналіз свідчить, що в 2021 році дещо зменшилась матеріаломісткість (на 0,09грн. в порівнянні з 2019 роком) та трудомісткість (на 0,15грн в порівнянні з

2019 роком). В свою чергу відбулося зростання в 2021 році показника фондомісткості на 0,15грн.

В цілому за результатами проведеної діагностики фінансової стійкості ТОВ «Романівський хлібозавод» слід відзначити нестійке фінансове становище підприємства, що вимагає пошуку та впровадження заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства.

2.3. Дослідження ефективності діяльності, проявів кризового стану та загрози банкрутства на підприємстві

Завдання управління на ТОВ «Романівський хлібозавод» полягає у забезпеченні прибутковості і фінансової стабільності підприємства, зростанні його вартості та зниженні фінансових ризиків настання кризових явищ. Тому пропонуємо оцінку ефективності системи менеджменту здійснювати шляхом аналізу його фінансового результату, майнового стану та ймовірності настання кризових явищ, зокрема банкрутства.

Для здійснення виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності кожне підприємство повинно мати достатній обсяг грошових ресурсів, без наявності яких можуть наступити небажані кризові явища. Останні використовуються для оплати поточних рахунків. Підприємство, яке не здатне виконувати цю умову, втрачає свою ліквідність та опиняється у складному фінансовому становищі [24, с.65].

Ефективне управління потоками грошових коштів дозволяє підприємству забезпечити високий рівень оборотності його капіталу, ритмічність діяльності, знизити ризик неплатоспроможності і підвищити ступінь фінансової рівноваги, отримати додатковий прибуток і скоротити втрати за рахунок раціонального використання тимчасово вільних коштів.

Проаналізуємо показники руху грошових коштів підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» на основі фінансової звітності протягом 2019-2021 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники руху потоків грошових коштів ТОВ «Романівський хлібозавод»

Показники	Значення показника		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	16493	14929	5499
Надходження авансів від покупців і замовників	5	-	-
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	-	7	22
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	(6334)	(6118)	(2239)
Праці	(1221)	(3453)	(1479)
Відрахувань на соціальні заходи	(3057)	(1612)	(700)
Зобов'язань із податків і зборів	-	-	-
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	(55)	(259)	(34)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	(1346)	(1493)	(430)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	(459)	(171)	(186)
Витрачання на оплату авансів	(1477)	-	-
Витрачання на оплату повернення авансів	(190)	-	-
Інші витрачання	(2307)	(3765)	(1358)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	52	(12)	(255)
II. Чистий рух коштів у результаті інвестиційної діяльності	-	-	-
III. Чистий рух коштів у результаті фінансової діяльності	-	-	-
Чистий рух грошових коштів за звітний період	52	(12)	(255)
Залишок коштів на початок року	359	411	399
Залишок коштів на кінець року	411	399	144

Результати аналізу табл. 2.11 засвідчують, що підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод» отримує грошові надходження лише від операційної діяльності. У 2021 році підприємство мало негативний чистий рух коштів від операційної діяльності в сумі 255 тис.грн. Фінансову та інвестиційну діяльність підприємство не здійснює. Враховуючи залишки коштів на початок періоду у 2021 році ТОВ «Романівський хлібозавод» мало залишок грошових коштів в сумі 144 тис.грн.

Отже, за даними аналізу грошових коштів можна зробити висновок про

зниження ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. Грошові потоки у досліджуваному періоді генеруються нестабільно. Підприємство не вкладає фінансові ресурси в інвестиційні та фінансові активи, що в майбутньому може призвести до диспропорцій його фінансово-економічного розвитку [10, с.65].

Економічне управління ТОВ «Романівський хлібозавод» повинно докладати зусиль у прискорення оборотності фінансових ресурсів та зростанні чистих залишків грошових коштів на кінець звітних періодів.

Прибуток ТОВ «Романівський хлібозавод» - це фінансовий результат його діяльності, який найточніше відображає ефективність виробництва продукції, рівень організації, стан продуктивності праці, рівень собівартості. До того ж це і основа для розвитку підприємства, і запорука добробуту персоналу, і великі дивіденди для власників [29, с.120].

Аналіз динаміки фінансових результатів підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» відображено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Романівський хлібозавод»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+, –	%
Валовий прибуток, тис. грн.	4591	4253	-198	-4789	-104,31
Операційний прибуток, тис. грн.	2162	1836	-1457	-3619	-167,39
Чистий прибуток, тис. грн.	1703	1375	-1643	-3346	-196,48

Аналіз показав, що підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2021 році характеризується збитковістю за усіма фінансовими показниками. Причому, найбільш негативним фактом є те, що зафіксовано валовий збиток в сумі 198 тис.грн. Це засвідчує те, що дохід від реалізації продукції не покриває її виробничу собівартість, тобто виробнича діяльність є неефективною.

Аналіз чистого прибутку ТОВ «Романівський хлібозавод», наведений на рис. 2.2 дає можливість наочно представити негативну динаміку даного показника.

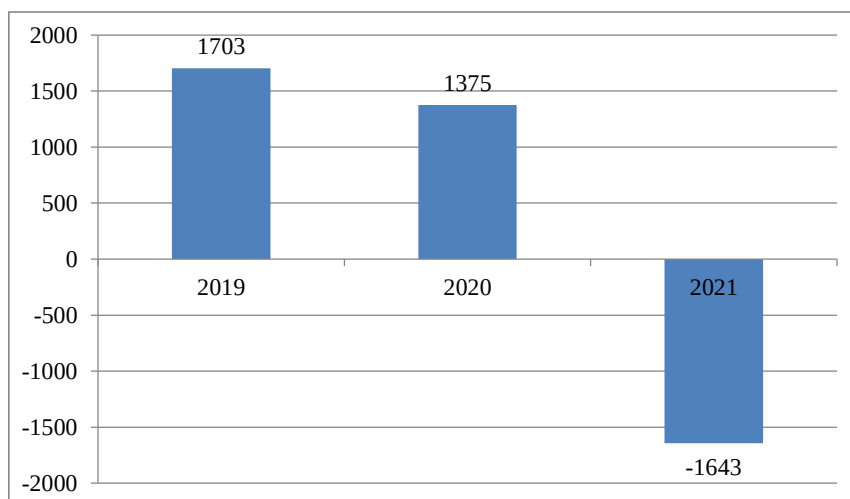


Рис. 2.2. Динаміка зміни чистого прибутку ТОВ «Романівський хлібозавод»

Аналіз рис. 2.2 показав, що у 2021 році підприємство отримало чистий збиток в сумі 1643 тис.грн., що засвідчує неефективність господарської діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» та його системи фінансового менеджменту зокрема. Зростання збитковості можна пояснити збільшенням рівня управлінських витрат підприємства.

Щоб зробити висновок про рівень ефективності господарювання ТОВ «Романівський хлібозавод», отриманий прибуток необхідно порівняти з понесеними витратами або активами, які забезпечують підприємницьку діяльність (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз рівня ефективності господарської діяльності
ТОВ «Романівський хлібозавод»

Показники	Роки			2021 р. до 2019 р.
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат, %	50,07	40,98	-4,11	-54,17
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	2,00	2,44	-24,34	-26,34
Рентабельність операційної діяльності, %	18,64	14,35	-23,88	-42,52
Рентабельність господарської діяльності, %	18,64	12,77	-26,37	-45,01
Рентабельність підприємства, %	14,68	10,75	-26,93	-41,61

Продовження таблиці 2.13

Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	12,38	9,40	-35,56	-47,93
Рентабельність активів, %	30,60	18,99	-23,10	-53,70
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,67	0,71	1,04	0,38
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,84	0,87	1,31	0,47
Коефіцієнт покриття активів	0,40	0,49	1,54	1,13
Коефіцієнт покриття власного капіталу	0,36	0,44	1,37	1,01
Комерційна рентабельність, %	15,71	11,17	-34,82	-50,53

Основним показником, який характеризує валовий прибуток, є валова рентабельність. Цей показник визначає рівень, на який підприємство може збільшити операційний прибуток шляхом зниження адміністративних витрат і витрат на збут. Валова рентабельність за три роки набула тенденцію до зниження, що свідчить про зменшення рівня окупності виробничих витрат. В 2021 році цей показник становив (-4,11)%, що на 54,17% нижче за рівень 2019 року. Рентабельність господарської діяльності підприємства в 2021 році також знизилась в порівнянні з 2019 роком на 45,01% і становить (-26,37)%.

Важливими показниками, які співвідносять витрати і доходи підприємства, є коефіцієнти окупності і покриття витрат. Коефіцієнт покриття показує скільки витрат здійснює підприємство, щоб отримати одну гривню від продажу. Відношення чистого доходу до витрат характеризується коефіцієнтом окупності витрат підприємства. Коефіцієнт покриття виробничих витрат в 2021 році збільшився на 0,38. Аналогічна тенденція спостерігається і з коефіцієнтом покриття витрат операційної діяльності, який в 2021 році збільшився в порівнянні з 2019 роком на 0,47 і становить 1,31. Така тенденція свідчить про неефективність виробничої та операційної діяльності підприємства.

Зробивши аналіз основних показників рентабельності господарської діяльності можна дійти висновків, про загальне зниження як рентабельності виробничої діяльності, так і рентабельності використання власних активів ТОВ «Романівський хлібозавод».

Важливою складовою оцінки системи управління господарською діяльністю на підприємстві є аналіз формування такого стану та

співвідношення активів і зобов'язань, при якому забезпечується стійкий фінансовий стан та унеможливорюється настання кризових явищ чи банкрутства [21, с.195]. Залежно від цілей і методів здійснення діагностика банкрутства підприємства підрозділяється на дві основні підсистеми: експрес-діагностика банкрутства і фундаментальна діагностика банкрутства.

Для прогнозування ймовірності банкрутства найчастіше використовується аналітична «модель Альтмана», розроблена в 60-ті роки відомим західним економістом Едвардом Альтманом.

Економічний зміст коефіцієнтів Z-рахунку Альтмана за якими будемо проводити розрахунки приведено в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Сутнісно-змістова характеристика складових Z-моделі Альтмана для розрахунків ймовірності банкрутства ТОВ «Романівський хлібозавод»

Показник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок за даними фінансової звітності
x_1	Питома вага оборотних активів в загальній сумі активів	$\frac{\text{середньорічна вартість оборотних активів}}{\text{середньорічна вартість активів}}$
x_2	Частка активів, яка формується за рахунок інвестування чистого прибутку в господарській діяльності	$\frac{\text{чистий прибуток - дивіденди}}{\text{середньорічна вартість активів}}$
x_3	Прибутковість активів від операційної діяльності	$\frac{\text{операційний прибуток}}{\text{середньорічна вартість активів}}$
x_4	Співвідношення ринкової вартості власного капіталу і залученого капіталу	$\frac{\text{середньорічна ринкова вартість власного капіталу}}{\text{середньорічна вартість залученого капіталу}}$
x_5	Сума чистого доходу, яка формується 1 гр.од. Коштів, вкладених в активи підприємства	$\frac{\text{чистий дохід}}{\text{середньорічна вартість активів}}$

Розрахуємо значення показника Альтмана для ТОВ «Романівський хлібозавод» за його фінансовою звітністю у 2019-2021 рр. (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Розрахунок складових Z моделі Альтмана для
ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2019-2021 рр.

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
x_1	Питома вага оборотних активів в загальній сумі активів	0,52	0,45	0,30

Продовження таблиці 2.15

x ₂	Частка активів, яка формується за рахунок інвестування чистого прибутку в господарській діяльності	0,31	0,19	-0,23
x ₃	Прибутковість активів від операційної діяльності	0,39	0,25	-0,20
x ₄	Співвідношення ринкової вартості власного капіталу і залученого капіталу	7,54	8,19	7,96
x ₅	Сума чистого доходу, яка формується 1 гр.од. Коштів, вкладених в активи підприємства	2,47	2,02	0,65

Ймовірність (рівень загрози) банкрутства господарюючого суб'єкта в моделі Альтмана оцінюється за шкалою, наведеною в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Оцінка ймовірності банкрутства за значенням Z-рахунку Альтмана

Значення показника "Z"	Ймовірність банкрутства
1,80 і менше	Дуже висока
1,81 – 2,70	Висока
2,71 – 2,99	Можлива
3,00 і вище	Дуже низька

На основі представлених значень основних показників Z моделі Альтмана, можна визначити значення Z-фактора ТОВ «Романівський хлібозавод» за 3 роки:

$$Z_{2019}=1,2 \times 0,52 + 1,4 \times 0,31 + 3,3 \times 0,39 + 0,6 \times 7,54 + 1,0 \times 2,47 = 9,33;$$

$$Z_{2020}=1,2 \times 0,45 + 1,4 \times 0,19 + 3,3 \times 0,25 + 0,6 \times 8,19 + 1,0 \times 2,02 = 8,57;$$

$$Z_{2021}=1,2 \times 0,30 + 1,4 \times (-0,23) + 3,3 \times (-0,20) + 0,6 \times 7,96 + 1,0 \times 0,65 = 4,79.$$

За результатами розрахунків за період 2019-2021 рр. видно, що фінансовий стан ТОВ «Романівський хлібозавод» є достатньо стабільним, оскільки z-фактор за три роки має значення значно вищі за критичні одні. З негативного боку, однак, варто відзначити наявну тенденцію до зниження рівня фінансової стійкості у 2021 році порівняно з 2020 роком, на що фінансове керівництво ТОВ «Романівський хлібозавод» має приділяти значно більше уваги, завдяки вирішенню проблем, пов'язаних зі зменшенням заборгованості перед кредиторами, збільшення чистого прибутку тощо.

Як показує зарубіжний досвід, за формулою Альтмана можна

прогнозувати банкрутство за 1,5-2 роки до появи його явних ознак. Вважається, що п'ятифакторна модель Альтмана здатна передбачити неплатоспроможність з точністю до 90% на один рік, до 70% на два роки і до 50% на три роки. Крім того, ця модель більше підходить для великих компаній.

Для визначення ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» також можна використовувати інші відомі зарубіжні моделі.

Розглянемо модель оцінки рівня фінансової стійкості та ймовірності банкрутства ТОВ «Романівський хлібозавод» Романа Ліса. Граничне значення для високої та низької ймовірності банкрутства становить 0,037 для цієї моделі.

Розрахунок складових моделі Р. Ліса для ТОВ «Романівський хлібозавод» представлено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю Р. Ліса для
ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2019-2021 рр.

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
x ₁	Оборотний капітал/сума активів	0,52	0,45	0,30
x ₂	Операційний прибуток/сума активів	0,39	0,25	-0,20
x ₃	Нерозподілений прибуток/сума активів	0,55	0,64	0,63
x ₄	Власний капітал/позиковий капітал	7,54	8,19	7,96

На основі представлених розрахункових значень основних показників моделі Р. Ліса, можна визначити значення Z-фактора ТОВ «Романівський хлібозавод» за 3 роки:

$$Z_{2019}=0,063 \times 0,52 + 0,092 \times 0,39 + 0,057 \times 0,55 + 0,001 \times 7,54 = 0,108;$$

$$Z_{2020}=0,063 \times 0,45 + 0,092 \times 0,25 + 0,057 \times 0,64 + 0,001 \times 8,19 = 0,096;$$

$$Z_{2021}=0,063 \times 0,30 + 0,092 \times (-0,20) + 0,057 \times 0,63 + 0,001 \times 7,96 = 0,044.$$

Таким чином, за результатами розрахунків за моделлю Р. Ліса видно, що фінансовий стан ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2019-2021 роках погіршився. При цьому значення індикаторів у 2020-2021 рр. є досить високими. Проте слід зазначити, що позитивне значення проведених оцінок

забезпечується лише високим значенням індикатора X_4 , оскільки ТОВ «Романівський хлібо завод» мають у всіх звітних періодах значний розмір власного капіталу. Водночас, ситуація за іншими показниками фінансової стабільності не залишається такою стабільною.

Розглянемо модель Таффлера, запропоновану британським вченим Таффлером у 1977 році. Ця модель прогнозування також є чотирифакторною. Основою підходу Таффлера є «Z-рахунок», форма аналізу кредитоспроможності, розроблена в США в 1960-х роках [34, с.76].

Розрахунок складових моделі Таффлера для ТОВ «Романівський хлібо завод» представлено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Розрахунок ймовірності банкрутства за моделлю Таффлера для
ТОВ «Романівський хлібо завод» у 2019-2021 рр.

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
x_1	Прибуток від реалізації/поточні зобов'язання	7,04	5,40	-0,25
x_2	Оборотні активи/зобов'язання	4,48	4,09	2,71
x_3	Поточні зобов'язання/загальна вартість активів	0,12	0,11	0,11
x_4	Виручка від реалізації продукції/загальна вартість активів	2,47	2,02	0,65

На основі представлених розрахункових значень основних показників моделі Таффлера, можна визначити значення Z-фактора ТОВ «Романівський хлібо завод» за 3 роки:

$$Z_{2019}=0,53 \times 7,04 + 0,13 \times 4,48 + 0,18 \times 0,12 + 0,16 \times 2,47 = 4,73;$$

$$Z_{2020}=0,53 \times 5,40 + 0,13 \times 4,09 + 0,18 \times 0,11 + 0,16 \times 2,02 = 3,74;$$

$$Z_{2021}=0,53 \times (-0,25) + 0,13 \times 2,71 + 0,18 \times 0,11 + 0,16 \times 0,65 = 0,34.$$

За результатами моделі Таффлера виявлено, що якщо $Z > 0,3$, компанія має хороші довгострокові перспективи, а якщо Z менше 0,2, то банкрутство більш ніж імовірне. За результатами розрахунків встановлено, що ТОВ «Романівський хлібо завод» в 2021 р. мало недостатньо високий z-показник, який знизився майже до критичного значення.

У контексті проблеми дослідження розглянемо чотирифакторну R-модель,

запропоновану вченими для прогнозування ймовірності банкрутства. Якщо показник R-моделі прогнозу ризику банкрутства > 0 , це свідчить про максимальну ймовірність банкрутства. Якщо значення R знаходиться в діапазоні 0-0,17, існує висока ймовірність банкрутства. При R-значенні в діапазоні 0,18-0,31 ймовірність банкрутства середня. Якщо розрахований показник знаходиться в діапазоні від 0,32 до 0,41, то ризик банкрутства невеликий, а якщо $R < 0,42$, то взагалі мінімальний [36].

Розрахунок складових R-моделі представлено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Розрахунок ймовірності банкрутства за R-моделлю для
ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2019-2021 рр.

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
x ₁	Оборотний капітал / Активи	0,40	0,45	0,30
x ₂	Чистий прибуток / Власний капітал	0,35	0,21	-0,26
x ₃	Виручка від реалізації / Активи	0,63	2,02	0,65
x ₄	Чистий прибуток/ Витрати	0,14	0,10	-0,26

На основі представлених розрахункових значень основних показників R-моделі, можна визначити значення Z-фактора ТОВ «Романівський хлібозавод» за 3 роки:

$$Z_{2019} = 8,38 \times 0,40 + 1 \times 0,35 + 0,054 \times 0,63 + 0,63 \times 0,14 = 3,83;$$

$$Z_{2020} = 8,38 \times 0,45 + 1 \times 0,21 + 0,054 \times 2,02 + 0,63 \times 0,10 = 4,12;$$

$$Z_{2021} = 8,38 \times 0,30 + 1 \times (-0,26) + 0,054 \times 0,65 + 0,63 \times (-0,26) = 2,14.$$

За результатами проведених розрахунків встановлено, що протягом аналізованого періоду ТОВ «Романівський хлібозавод» мало значення Z-рахунку, вище за критичне.

Вітчизняний економіст О. Терещенко спробував вирішити проблему неможливості використання іноземних методик у практиці оцінки фінансового стану українських компаній [50, с.104].

Отримані результати розрахунків можна інтерпретувати наступним чином:

- $Z > 2$ – підприємство вважається фінансово стабільним і не має ризику неплатоспроможності;
- $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, але якщо підприємство перевести на антикризове управління, йому не загрожує банкрутство;
- $0 < Z < 1$ – підприємству загрожує банкрутство, якщо воно не вживе заходів щодо виправлення ситуації;
- $Z < 0$ – підприємство наполовину банкрут.

Розрахуємо значення показника Терещенка для ТОВ «Романівський хлібозавод» за його фінансовою звітністю у 2019-2021рр. (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

Розрахунок складових дискримінантної моделі Терещенка для
ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2019-2021 рр.

Показ- ник	Сутнісна характеристика показника	Розрахунок		
		2019 р.	2020 р.	2021 р.
x ₁	Грошовий потік / зобов'язання	21,11	18,57	5,82
x ₂	Валюта балансу/ зобов'язання	8,54	9,19	8,96
x ₃	Чистий прибуток/ валюта балансу	0,31	0,19	-0,23
x ₄	Чистий прибуток/ виручка	0,12	0,09	-0,36
x ₅	Запаси/ виручка	0,04	0,04	0,13
x ₆	Виручка/власний капітал	2,80	2,27	0,73

На основі представлених розрахункових значень основних показників моделі Терещенка, можна визначити значення Z-фактора ТОВ «Романівський хлібозавод» за 3 роки:

$$Z_{2019} = 1,5 \times 21,11 + 0,08 \times 8,54 + 10 \times 0,31 + 5 \times 0,12 + 0,3 \times 0,04 + 0,1 \times 2,80 = 36,31;$$

$$Z_{2020} = 1,5 \times 18,57 + 0,08 \times 9,19 + 10 \times 0,19 + 5 \times 0,09 + 0,3 \times 0,04 + 0,1 \times 2,27 = 31,20;$$

$$Z_{2021} = 1,5 \times 5,82 + 0,08 \times 8,96 + 10 \times (-0,23) + 5 \times (-0,36) + 0,3 \times 0,13 + 0,1 \times 0,73 = 5,48.$$

За результатами представлених розрахунків за моделлю Терещенка можна зробити висновок про те, що підприємству ТОВ «Романівський хлібозавод» не загрожує банкрутство, оскільки значення Z-фактора знаходиться на рівні, вище за критичне, проте у 2021 р. фінансове становище підприємства значно погіршилось.

Отже, розглядаючи результати проведеної діагностики ймовірності

банкрутства підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» з використанням статистичних моделей можна представити загальну узагальнюючу табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Узагальнення результатів діагностики ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» з використанням статистичних моделей

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Ймовірність банкрутства	Тенденція зміни показника
Z-рахунок Альтмана	9,33	8,57	4,79	Надзвичайно низька	Зменшення значення Z-рахунку у 2021 р.
Z-рахунок Ліса	0,108	0,096	0,044	Дуже низька	Значне скорочення значення Z-рахунку
Z-рахунок Таффлера	4,73	3,74	0,34	Низька	Значне скорочення значення Z-рахунку
Z-рахунок R-моделі	3,83	4,12	2,14	Надзвичайно низька	Зменшення значення Z-рахунку
Z-рахунок Терещенка	36,31	31,20	5,48	Ймовірність банкрутства відсутня	Кардинальне зменшення значення Z-рахунку у 2021 р.

За результатами проведеного узагальнення використаних методик можна стверджувати, що усі вони дозволили виявити загальну тенденцію щодо значного скорочення рівня фінансової стабільності підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2021 р. Водночас, значення розрахованих Z-факторів за усіма методиками впродовж 2019-2021 рр. залишаються на рівні, вищому за критичний, що унеможливорює виникнення прямої загрози банкрутства в найближчій перспективі. Таким чином, можна стверджувати, що кризові явища у фінансовій системі підприємства присутні лише у 2021 р., а керівництву ТОВ «Романівський хлібозавод» необхідно розробити комплекс стратегічних заходів щодо ліквідації кризового стану в майбутньому.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження проявів кризового стану та загрози банкрутства підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Романівський хлібозавод - підприємство харчової промисловості у смт Романів, Романівського району, Житомирської області. Завод складається з двох цехів виробництва - хлібобулочних виробів та кондитерського. Підприємство являє собою велике 2-во та частково 4-ри поверхове приміщення з високою витяжною трубою. В цьому приміщенні власне й знаходяться два основні цехи виробництва.

2. Встановлено, що загальний обсяг реалізованої продукції у 2021 році становив лише 4621 тис. грн., що на 9140 тис.грн., або на 66,42 % менше, ніж у 2019 році. В даній таблиці найбільшу питому вагу у 2019-2021 роках займала реалізація «Білого» хлібу. Потім підприємство у 2021 році почало реалізувати майже в однаковій кількості як «Білого» так і «Бердичівського» хліба. Підприємство завжди працює над підвищенням якості своєї продукції та урізноманітненням асортименту.

3. Аналіз показав, що підприємство характеризувалось збитковістю господарської діяльності у 2021 р. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2021 році склав 4621 тис.грн., що на 9140 тис.грн. або на 66,42 % менше, ніж у 2019 році. Чистий прибуток підприємства є негативним, оскільки у 2021 р. підприємство мало ознаки кризового стану. Слід відзначити, що підприємство було нерентабельним у 2021 році на рівні (-35,56 %), що на 47,94 пункти менше, ніж у 2019 році.

4. Аналіз показав, що в цілому за результатами проведеної діагностики фінансової стійкості ТОВ «Романівський хлібозавод» слід відзначити нестійке фінансове становище підприємства, що вимагає пошуку та впровадження заходів щодо фінансового оздоровлення підприємства.

5. Результати аналітичних досліджень засвідчують, що підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод» отримує грошові надходження лише від

операційної діяльності. У 2021 році підприємство мало негативний чистий рух коштів від операційної діяльності в сумі 255 тис.грн. Фінансову та інвестиційну діяльність підприємство не здійснює. Враховуючи залишки коштів на початок періоду у 2021 році ТОВ «Романівський хлібозавод» мало залишок грошових коштів в сумі 144 тис.грн.

6. Встановлено, що підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2021 році характеризується збитковістю за усіма фінансовими показниками. Причому, найбільш негативним фактом є те, що зафіксовано валовий збиток в сумі 198 тис.грн. Це засвідчує те, що дохід від реалізації продукції не покриває її виробничу собівартість, тобто виробнича діяльність є неефективною.

7. Зробивши аналіз основних показників рентабельності господарської діяльності можна дійти висновків, про загальне зниження як рентабельності виробничої діяльності, так і рентабельності використання власних активів ТОВ «Романівський хлібозавод».

8. За результатами проведеного узагальнення використаних методик можна стверджувати, що усі вони дозволили виявити загальну тенденцію щодо значного скорочення рівня фінансової стабільності підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2021 р. Водночас, значення розрахованих Z-факторів за усіма методиками впродовж 2019-2021 рр. залишаються на рівні, вищому за критичний, що унеможлиблює виникнення прямої загрози банкрутства в найближчій перспективі. Таким чином, можна стверджувати, що кризові явища у фінансовій системі підприємства присутні лише у 2021 р., а керівництву ТОВ «Романівський хлібозавод» необхідно розробити комплекс стратегічних заходів щодо ліквідації кризового стану в майбутньому.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ З КРИЗОВОГО СТАНУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «РОМАНІВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД»

3.1. Виявлення кризових явищ та обґрунтування системи стратегічних антикризових заходів підприємства

Проведене дослідження сучасного стану стратегічного розвитку підприємства та його впливу на фінансовий стан ТОВ «Романівський хлібозавод» показали, що сьогодні становище підприємства за багатьма індикаторами є критичним.

Як показали результати аналізу головних фінансових показників, в господарській діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» існують певні загрозливі тенденції, які, можливо, є не настільки чітко вираженими, як позитивні зрушення, проте мають стійкі форми.

Про проблемні сторони існуючої фінансово-господарської системи підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» засвідчують факти відображені в табл. 3.1.

Отже, враховуючи сказане, можна запропонувати деякі антикризові заходи для вирішення проблемних питань у системі фінансово-господарської діяльності на підприємстві ТОВ «Романівський хлібозавод»:

1. Антикризові напрями підвищення фінансових результатів і, відповідно, ефективності господарської діяльності підприємства (дохід, прибуток, рентабельність). Для того, щоб свідомо та ціленаправлено приймати організаційно-технічні та господарсько-управлінські рішення, створювати сприятливі умови реалізації планів і програм з метою збільшення прибутку, необхідно знати основні резерви та шляхи впливу на його величину. Іншими словами, слід чітко уявляти, від чого залежить прибуток ТОВ «Романівський хлібозавод», які основні фактори його формування, який кількісний вплив кожного з них на кінцевий результат діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Кризові явища у фінансово-господарській системі

ТОВ «Романівський хлібозавод»

Кризові явища	Антикризові заходи розвитку фінансово-господарської системи
1. Фінансові показники підприємства	
Підприємство у 2021 році характеризується збитковістю за усіма фінансовими показниками. Причому, найбільш негативним фактом є те, що зафіксовано валовий збиток в сумі 198 тис.грн. Це засвідчує те, що дохід від реалізації продукції не покриває її виробничу собівартість, тобто виробнича діяльність є неефективною.	Підприємство повинно нарощувати обсяги виробництва та збуту продукції, налагоджувати систему контролю за виробничими витратами, оптимізувати склад інших операційних витрат.
2. Грошові потоки підприємства	
Підприємство отримує грошові надходження лише від операційної діяльності. У 2021 році підприємство мало негативний чистий рух коштів від операційної діяльності в сумі 255 тис.грн. Фінансову та інвестиційну діяльність підприємство не здійснює. Грошові потоки у досліджуваному періоді генеруються нестабільно. Підприємство не вкладає фінансові ресурси в інвестиційні та фінансові активи.	Вище керівництво повинно докладати зусиль у прискорення оборотності фінансових ресурсів та зростанні чистих залишків грошових коштів на кінець звітних періодів. Також потрібно вкладати грошові ресурси в інвестиційну та фінансову діяльність.
3. Формування і використання фінансових ресурсів підприємства	
В структурі поточних зобов'язань та забезпечень 2021 року найбільшу частку займає кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги в сумі 846 тис.грн., що на 563 тис.грн. більше рівня 2019 року. Це є вкрай негативне явище, оскільки зростання заборгованості перед постачальниками часто є наслідком скрутного фінансового стану, коли відсутні кошти для платежів. Вона може виникати також у зв'язку з несвоєчасним оформленням і поданням розрахунково-платіжних документів, допущеними помилками у розрахунках.	Фінансовий менеджмент повинен розробити чітку стратегію скорочення поточної кредиторської заборгованості, а також слідкувати за співвідношенням між дебіторською та кредиторською заборгованістю.
4. Забезпечення стійкого фінансового стану	
Фінансове становище підприємства значно погіршилось, оскільки значення Z-рахунків за різними методиками на протязі трьох років знизилось до критичного.	Необхідно проводити постійний моніторинг та контроль за співвідношенням окремих елементів активів і зобов'язань підприємства.

Підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод», як господарюючий суб'єкт, для здійснення своєї господарської діяльності повинно мати як відповідні об'єми

основних виробничих фондів, так і обігових активів, а в їх складі – грошових коштів. Їх формування проводиться за рахунок різних джерел. Джерелами формування майна ТОВ «Романівський хлібозавод» і грошових коштів є: грошові та матеріальні внески засновників; доходи від реалізації продукції та інших видів діяльності підприємств; доходи від випуску і продажу цінних паперів; доходи від здачі майна в оренду; надходження від роздержавлення та приватизації власності; безкоштовні та благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян; кредити банків і інші джерела [55, с.320].

Основним видом доходів ТОВ «Романівський хлібозавод», одержаних в процесі виробничої діяльності, є виручка (доход) від продажу продукції, товарів, послуг і від інших видів діяльності. Продаж продукції та надходження виручки – це остання завершальна стадія кругообігу коштів підприємства.

Своєчасне надходження виручки – важливий момент в господарській діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод». Від обсягу і своєчасного надходження виручки залежать стійкість фінансового становища підприємства, стан його обігових активів, розмір прибутку, своєчасність розрахунків з бюджетом і позабюджетними фондами, робітниками і службовцями, постачальниками, і навпаки, несвоєчасне і в незначних обсягах надходження виручки призводить до затримки всіх видів розрахунків, штрафів і до втрати прибутку підприємства.

Враховуючи важливість виручки у складі грошових надходжень необхідно звертати увагу на фактори її зростання. На розмір виручки від реалізації товарної продукції впливають її обсяг, асортимент та якість, а також рівень цін. Так, збільшення випуску товарної продукції підвищеної якості веде до зростання обсягу виручки, оскільки продукція кращої якості продається за більш високими цінами. Виробництво товарної продукції більш високих сортів також веде до зростання виручки, оскільки більш високі сорти продаються за більш високими цінами [45, с.185].

У складі факторів, які впливають на величину прибутку від реалізації товарної продукції і які знаходяться в компетенції підприємства,

найважливішим є зміна обсягу виробництва і реалізації продукції. Чим більший обсяг реалізації продукції, тим більший, в кінцевому результаті, прибуток отримає підприємство і навпаки. Зміна прибутку від цього фактору при інших рівних умовах прямо пропорційні.

Істотним фактором, що впливає на величину прибутку від продажу товарної продукції, є зміна рівня собівартості продукції. Всупереч прямо пропорційному зв'язку впливу обсягу продажу товарної продукції на рівень прибутку, зв'язок між величиною прибутку і рівнем собівартості зворотній. Чим нижча собівартість продукції, яка продається і визначається рівнем затрат на її виробництво і продаж, тим більший прибуток, і навпаки.

Затрати на виробництво і продаж продукції, що формують собівартість, - один із найважливіших якісних показників комерційної діяльності підприємств. Склад затрат на виробництво і продаж продукції (робіт, послуг), які включаються в собівартість, регулюється законодавче [71, с.280].

Суттєвим фактором, який прямо впливає на величину прибутку ТОВ «Романівський хлібозавод» від продажу продукції, є рівень цін, які застосовуються. Рівень вільних цін в умовах лібералізації встановлюється самим підприємством в залежності від конкурентоспроможності продукції, що реалізується, попиту і пропозиції на неї. Тому підприємство саме, в даному випадку через встановлену ним ціну, може впливати на прибуток, отриманий від продажу продукції. З іншого боку, незалежним від підприємства фактором, який впливає на прибуток господарюючих суб'єктів, виступають державні регулюючі ціни, які встановлюються на продукцію підприємств-монополістів. Але даний фактор необхідно враховувати при визначенні результатів підприємницької діяльності господарюючих суб'єктів.

Для практичного розв'язання завдань управління підвищенням фінансових результатів важливого значення набуває класифікація чинників зростання ефективності їх формування за певними ознаками. Класифікацію чинників зростання ефективності формування фінансових результатів діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» будемо здійснювати за трьома ознаками [77]:

- 1) видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення);
- 2) напрямками розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності);
- 3) місцем реалізації в системі управління виробництвом (діяльністю).

Саме таку класифікацію чинників зростання фінансових результатів ТОВ «Романівський хлібозавод» наведено в додатку Б.

Ефективне виконання завдання збільшення фінансового результату ТОВ «Романівський хлібозавод», тобто чистого прибутку підприємства забезпечується вирішенням низки завдань (рис. 3.1).

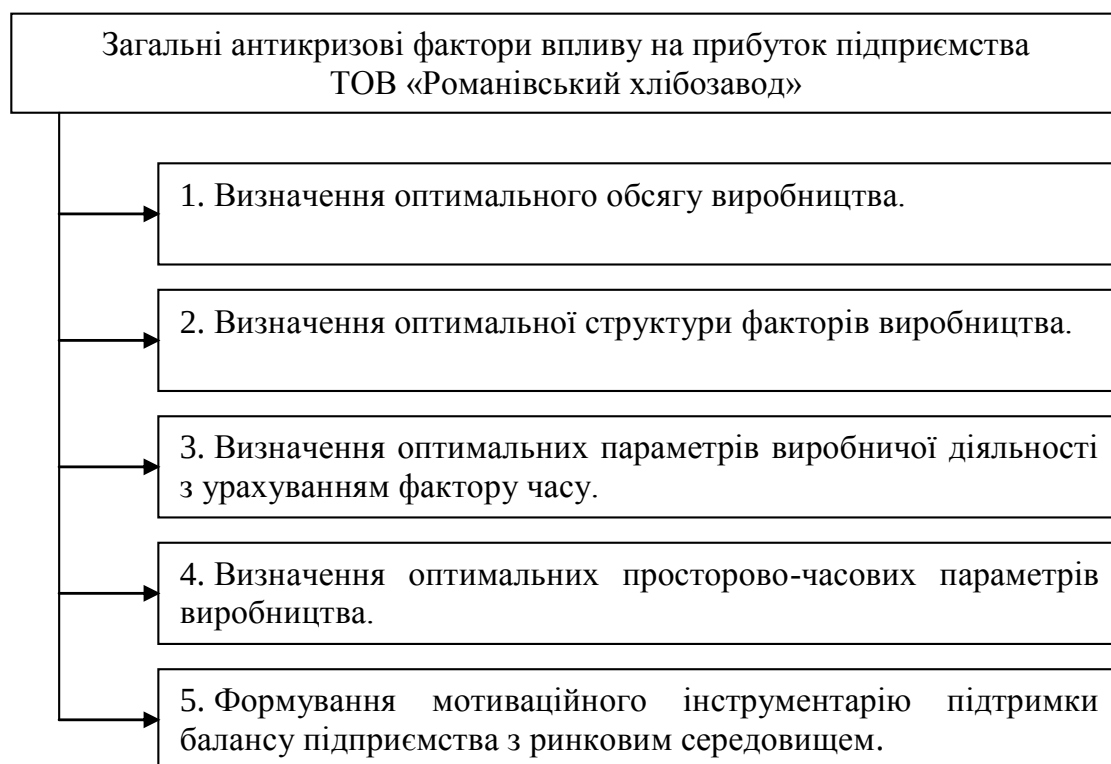


Рис. 3.1. Загальні антикризові фактори впливу на прибуток підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод»

Отже, за даними рис. 3.1 визначено найбільш значущі загальні антикризові фактори впливу на прибуток підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод».

2. Антикризові напрями удосконалення системи управління грошовими потоками на підприємстві.

Модель управління грошовими потоками ТОВ «Романівський хлібозавод» є індивідуальною, оскільки має враховувати особливості його фінансово-господарської діяльності та специфічні умови зовнішнього і внутрішнього

середовища її реалізації. Однак така індивідуальність досягається шляхом використання сукупності загальних підходів, прийомів та методів – інструментарію управління грошовими потоками, який і є предметом подальшого розгляду.

Сукупність методів та форм, що використовуються ТОВ «Романівський хлібозавод» для організації руху грошових коштів у часі та просторі відповідно до визначених критеріїв та цілей, будемо називати моделлю управління грошовими потоками підприємства. Така модель формується підприємством самостійно, виходячи із специфіки його фінансово-господарської діяльності та окремих положень фінансової стратегії [77, с.248].

Грошові потоки ТОВ «Романівський хлібозавод» є одним із об'єктів фінансового менеджменту, в рамках якого забезпечується адекватність моделі управління фінансами підприємства потребам мінливого ринкового середовища та ефективність досягнення корпоративних цілей, зокрема підтримання конкурентоспроможності у короткостроковому та довгостроковому періодах і максимізація добробуту власників.

Така адекватність та ефективність передбачає необхідність організації управління грошовими потоками відповідно до потреб менеджменту, що визначаються корпоративною та фінансовою стратегіями, – обґрунтування та реалізація політики управління грошовими потоками ТОВ «Романівський хлібозавод» (рис. 3.2).

Політику антикризового управління грошовими потоками ТОВ «Романівський хлібозавод» необхідно розглядати як комплексне поняття, у структурі якого можна виділити такі складові елементи (детермінанти політики) [80, с.95]:

- цілі та завдання управління грошовими потоками;
- основні напрями управління грошовими потоками;
- критерії прийняття управлінських фінансових рішень;
- методи кількісної оцінки грошових потоків;
- форми управління грошовими потоками.



Рис. 3.2. Обґрунтування та реалізація моделі антикризового управління грошовими потоками ТОВ «Романівський хлібозавод»

У рамках зазначених напрямів управління грошовими потоками здійснюється концентрація уваги на вхідних та вихідних грошових потоках. Управління грошовими потоками відповідно до визначених напрямів здійснюється фінансовим менеджером з урахуванням сукупності критеріїв, дотримання яких має на меті забезпечення адекватності та ефективності управління [86].

3. Удосконалення економічного механізму управління капіталом з метою оптимізації фінансового стану підприємства.

Фінансовий стан підприємства, його стійкість багато в чому залежать від оптимальності структури джерел капіталу (співвідношення власних і позикових коштів), від оптимальності структури активів підприємства і, в першу чергу, від

співвідношення основних і оборотних коштів, а також від зрівноваженості активів і пасивів підприємства за функціональною ознакою [1, с.73].

Враховуючи результати проведеного дослідження доводиться констатувати, що стан та співвідношення окремих складових капіталу ТОВ «Романівський хлібозавод» є незбалансованим.

Одне із головних завдань антикризового менеджменту ТОВ «Романівський хлібозавод» - максимізація рівня рентабельності власного капіталу при заданому рівні фінансового ризику - реалізується різними методами. Важливими механізмами реалізації цього завдання є фінансовий леверідж. Фінансовий леверідж характеризує використання підприємством позичених коштів та його вплив на зміну коефіцієнта рентабельності власності капіталу. Іншими словами, фінансовий леверідж являє собою об'єктивний фактор, який виникає з появою позичених коштів в обсязі капіталу, що використовується підприємством і дозволяє йому отримати додатковий прибуток на власний капітал.

Саме тому, оцінку ефекту фінансового левериджу вважаємо одним з головних стратегічних антикризових чинників впливу на формування оптимального співвідношення між власним і позиковим капіталом ТОВ «Романівський хлібозавод».

3.2. Оптимізація структури капіталу та прогнозування фінансової стійкості в комплексі стратегічних антикризових заходів підприємства

Результат і ефективність діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» залежать від того, наскільки раціонально використовується капітал. Дотримуючи певні пропорції власного і позикового капіталу, можна забезпечити необхідний рівень фінансової незалежності, рентабельності, а також максимізувати ринкову вартість підприємства [45, с.186].

Аналіз структури капіталу є одним із найбільш важливих і складних завдань, які вирішуються у процесі антикризового управління підприємством.

Оптимальна структура капіталу являє собою таке співвідношення використання власних і позичених коштів, при якому забезпечується ефективна пропорційність між коефіцієнтом фінансової рентабельності і коефіцієнтом фінансової стійкості підприємства, тобто максимізується його ринкова вартість.

Оптимізація структури капіталу є одним із найбільш важливих і складних завдань, які вирішуються у процесі антикризового управління корпорацією.

Оптимізація структури капіталу за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності дає можливість розрахунково знайти лише оптимальну величину ефекту фінансового важеля. Якщо підприємство в своїх інвестиціях використовує як власні, так і позикові кошти, то рентабельність інвестування власних коштів ще називають ефектом фінансового важеля (левериджа).

Фінансовий леверидж ТОВ «Романівський хлібозавод» вважається показником фінансової стійкості господарського товариства, що відбивається на прибутковості портфельних інвестицій (високий рівень левериджа свідчить про фінансову нестійкість). Додатковим чинником ризику у разі фінансового левериджа виступає загальна сума відсотків за кредит [21, с.195].

Отже, фінансовий леверидж відображає ступінь залежності підприємства від кредиторів, тобто величину ризику втрати платоспроможності. Чим вище фінансовий леверидж, тим вище ризик по-перше неотримання чистого прибутку, а по-друге – банкрутства підприємства. З іншого боку, фінансовий леверидж сприяє підвищенню рентабельності власного капіталу: не вкладаючи в підприємство додатковий власний капітал (він заміщається позиковими коштами), власники отримують велику суму чистого прибутку, “зароблену” позиковим капіталом. Окрім цього підприємство отримує можливість скористатися “податковим щитом”, оскільки, на відміну від дивідендів по акціях, сума відсотків за кредит віднімається із загальної величини прибутку, що підлягає оподаткуванню. Проте, щоб скористатися перевагами фінансового левериджа, підприємству необхідно виконати обов'язкову умову – заробити

операційний прибуток, достатній як мінімум для покриття процентних платежів по позикових засобах.

Вплив фінансового левериджа «накладається» на ефект операційного важеля. Загальний ризик підприємства різко зростає, якщо і операційний, і фінансові леверидж мають значення вище одиниці. Добуток цих двох показників називається загальним або комбінованим левериджем. Розуміння сенсу і механізму дії ефектів фінансового і операційного важелів дає фінансовому менеджеру можливість управляти внутрішнім ризиком свого підприємства, сприяючи тим самим зниженню ціни капіталу, що залучається на фінансовому ринку.

Ефект фінансового левериджа ТОВ «Романівський хлібозавод» дозволяє виділити в ньому три основні складові [18, с.53]:

1. Податковий коректор фінансового левериджа, який показує, в якому ступені виявляється ефект фінансового левериджа у зв'язку з різним рівнем оподаткування прибутку.

2. Диференціал фінансового левериджа, який характеризує різницю між коефіцієнтом валової рентабельності активів і середнім розміром відсотка за кредит.

3. Коефіцієнт фінансового левериджа, який характеризує суму позикового капіталу, використовуваного підприємством, з розрахунку на одиницю власного капіталу.

Податковий коректор фінансового левериджа практично не залежить від діяльності підприємства, оскільки ставка податку на прибуток встановлюється законодавством. Разом з тим, в процесі управління фінансовим левериджем, диференціальний податковий коректор може бути використаний в наступних випадках [4, с.55]:

- якщо по різних видах діяльності підприємства встановлені диференційовані ставки оподаткування прибутку;

- якщо по окремих видах діяльності підприємство використовує пільги щодо оподаткування прибутку;

- якщо окремі дочірні фірми підприємства здійснюють свою діяльність у вільних економічних зонах своєї країни, де діє пільговий режим оподаткування прибутку;

- якщо окремі дочірні фірми підприємства здійснюють свою діяльність в державах з нижчим рівнем оподаткування прибутку.

Диференціал фінансового левериджа є головною умовою, що формує позитивний ефект фінансового левериджа. Цей ефект виявляється тільки в тому випадку, якщо рівень валового прибутку, що генерується активами підприємства, перевищує середній розмір відсотка за використовуваний кредит. Чим вище позитивне значення диференціала фінансового левериджа, тим вище за інших рівних умов буде його ефект. У зв'язку з високою динамічністю цього показника, він вимагає постійного моніторингу в процесі управління ефектом фінансового левериджа.

Розглянемо метод оптимізації планової структури капіталу за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності на прикладі ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2023 році (табл. 3.2).

Для проведення оптимізаційних розрахунків в табл. 3.2 використовується механізм фінансового лівериджа. В нашому випадку для розрахунку коефіцієнта фінансової рентабельності при різних значеннях коефіцієнта фінансового лівериджу будемо використовувати прогнозні екстраполяційні значення величини власного та залученого капіталу ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2023 р.

Отже, з побудованих 6 оптимізаційних моделей в табл. 3.2, які передбачали перебір фактично можливих структур капіталу підприємства найвигіднішим є варіант Е. Як видно з даних розрахункової таблиці найвищий коефіцієнт фінансової рентабельності досягається при коефіцієнті фінансового лівериджа 0,15, тобто співвідношення позикового й власного капіталу в пропорції 50% : 50%, а частка довгострокових зобов'язань в порівнянні з сумою капіталу, складає 14,7%.

Таблиця 3.2

Розрахунок коефіцієнта фінансової рентабельності при різних значеннях коефіцієнта фінансового левириджу ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2023 році, тис.грн.

№ п\п	Показники	Варіанти розрахунку					
		А	Б	В	Г	Д	Е
1	Загальна сума капіталу,	6800	6800	6800	6800	6800	6800
2	Сума власного капіталу,	5100	4760	4420	4080	3740	3400
3	Сума залученого капіталу, в т.ч.:	1700	2040	2380	2720	3060	3400
	3.1 довгострокові зобов'язання	0	100	200	300	400	500
4	Частка власного капіталу	0,75	0,70	0,65	0,60	0,55	0,50
5	Частка залученого капіталу	0,25	0,30	0,35	0,40	0,45	0,50
6	Коефіцієнт фінансового лівириджу (п.3.1/ п.2)	0,00	0,02	0,05	0,07	0,11	0,15
7	Коефіцієнт валової рентабельності активів, %	17,95	17,95	17,95	17,95	17,95	17,95
8	Ставка відсотка за кредит без ризику, %	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
9	Премія за ризик, %	0,00	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00
10	Ставка відсотка за кредит з урахуванням ризику, %	35,00	36,00	37,00	38,00	39,00	40,00
11	Сума прибутку без процентів за кредит, ((п.1 х п.7) / 100)	1220,60	1220,60	1220,60	1220,60	1220,60	1220,60
12	Сума сплачуваних відсотків за кредит, ((п.3.1 х п.10) / 100)	0,00	36,00	74,00	114,00	156,00	200,00
13	Прибуток з врахуванням сплати процентів за кредит, (п.11 – п.12)	1220,60	1184,60	1146,60	1106,60	1064,60	1020,60
14	Ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
15	Прибуток до оподаткув. без сплати процентів за податковим обліком,	641,10	641,10	641,10	641,10	641,10	641,10
16	Податок на прибуток, ((п.15 – п.12) х п.14)	115,40	108,92	102,08	94,88	87,32	79,40
17	Сума чистого прибутку, яка залишається в розпорядженні підприємства, (п.13 – п.16)	1105,20	1075,68	1044,52	1011,72	977,28	941,20
18	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, % ((п.17 х 100)/п.2)	21,67	22,60	23,63	24,80	26,13	27,68

Як видно з розрахунків, підприємству вигідно залучити 500 тис. грн. довгострокових зобов'язань на умовах 20 відсотків річних, що дозволить генерувати додатковий прибуток (збільшення коефіцієнта рентабельності власного капіталу на 0,09 відсоткових пунктів).

Звичайно при різній ставці відсотка за кредит та коефіцієнта валової рентабельності активів можлива інша оптимальна структура капіталу.

За результатами проведеної оптимізації можна скласти прогнозний баланс підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2023 році (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозний (антикризовий) баланс з урахуванням оптимізації капіталу
ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2023 році

Статті	На початок періоду	На кінець періоду
Актив		
I. Необоротні активи	4461	5000
1. Нематеріальні активи	0	100
2. Основні засоби	4461	4900
II. Оборотні активи	1912	1800
1. Товарно-матеріальні запаси	568	720
2. Дебіторська заборгованість за товари	823	600
3. Розрахунки з дебіторами	318	250
4. Інша поточна дебіторська заборгованість	59	30
5. Грошові кошти та їх еквіваленти	144	200
Баланс	6373	6800
Пасив		
I. Власний капітал	5497	3400
1. Зареєстрований капітал	984	984
2. Додатковий капітал	540	540
3. Резервний капітал	303	303
4. Нерозподілений прибуток	3670	1573
II. Довгострокові зобов'язання та забезпечення	0	500
III. Поточні зобов'язання та забезпечення	876	2900
1. Поточна кредиторська заборгованість за зобов'язаннями	846	2850
2. Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці	30	50
Баланс	6373	6800

Таким чином, проведення різноманітних розрахунків з використанням механізму фінансового лівериджа дозволяє визначити оптимальну структуру капіталу в табл. 3.3, що забезпечує максимізацію рівня фінансової рентабельності. Як видно з розрахунків вирішальне значення в наведеному методі належить премії за ризик, яка зростає при збільшенні частки позикового капіталу.

Дослідження показали, що підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод»

володіє низьким запасом фінансової міцності, що негативно відображається на результатах його діяльності. Тому важливого значення набуває проведення прогностної оцінки фінансового стану з використанням методики «обсяги виробництва-витрати-прибуток» [16, с.300].

Такий операційний аналіз сприяє пошуку найбільше вигідних комбінацій між змінними витратами на одиницю продукції, постійними витратами, ціною та обсягом пролажу. Тому цей аналіз є неможливим без розподілу витрат на постійні та змінні.

Змінні витрати (затрати на паливо, матеріали, комісійні продавцям) змінюються пропорційно обсягу виробництва [18, с.46].

Постійні витрати (видатки по оренді, амортизаційні відрахування, заробітна плата адміністративного персоналу) не змінюються чи змінюються в незначній мірі при зміні обсягу виробництва продукції [25, с.337].

Аналіз співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток», що називається ще аналізом беззбитковості, необхідний для розв'язання багатьох аналітичних задач і прийняття управлінських рішень. Результати аналізу дають можливість визначити, яким чином впливає на прибуток зміна найважливіших економічних параметрів, у тому числі, змінних і постійних витрат. ціни, обсягу виробництва і структури продажів.

Обґрунтування оптимального обсягу виробництва пов'язано з розрахунком ключових значень даного параметра, які істотно змінюють величину основних економічних характеристик підприємства. Найважливішою з них і результуючою є прибуток.

Для графічного визначення точки беззбитковості необхідно знати залежності загальних (валових) витрат (включаючи постійні витрати) і виручки від обсягу виробництв.

В процесі застосування методики оцінки фінансового левериджа необхідно вміти застосовувати на практиці методику оцінки співвідношення «витрати – обсяг виробництва – прибуток». Тому перейдемо до головного аналітичного дослідження взаємозв'язку між обсягами господарської діяльності та

прибутком ТОВ «Романівський хлібозавод», тобто до визначення «порогу рентабельності».

Тепер розрахуємо беззбитковий рівень господарської діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2021 році та зробимо прогноз на підставі прогнозних даних (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Визначення запасу фінансової міцності для запобігання кризових явищ у
ТОВ «Романівський хлібозавод»

№	Показники	2021 р.	Прогнозне значення 2023 р.	Відхилення
1	Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	4621,00	8500,00	3879,00
2	Змінні витрати, тис. грн.	4819,00	6000,00	1181,00
3	Валова маржа, тис. грн. (1-2)	-198,00	2500,00	2698,00
4	Коефіцієнт валової маржі (3 : 1)	-0,04	0,29	0,34
5	Постійні витрати, тис. грн.	1434,00	1900,00	466,00
6	Межа рентабельності, тис. грн. (5 : 4)	-33467,24	6460,00	39927,24
7	Запас фінансової міцності, тис. грн. (1-6)	-28846,24	2040,00	30886,24
8	Коефіцієнт фінансової міцності, (1:7)	-0,16	4,17	4,33

Таким чином, за даними табл. 3.4 визначено фактичне значення 2021 року та прогнозне значення на 2023 рік показників фінансової стабільності та фінансової міцності ТОВ «Романівський хлібозавод».

На рис. 3.3 представлені дані щодо прогнозного рівня беззбитковості господарської діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод».

Отже, як видно на рис. 3.3 у 2021 році ТОВ «Романівський хлібозавод» мало негативні показники фінансової міцності, що слід пояснити загальною збитковістю господарської діяльності. У 2023 році планується забезпечити межу рентабельності в сумі 6460 тис.грн. чистого доходу, що дозволить отримати запас фінансової міцності в сумі 2040 тис.грн.

Для покращення фінансової стійкості фінансовій службі ТОВ «Романівський хлібозавод» потрібно звернути увагу на зниження темпів змінних витрат або швидше нарощувати обсяги реалізації у грошовому виразі. Цього можна досягти за рахунок:

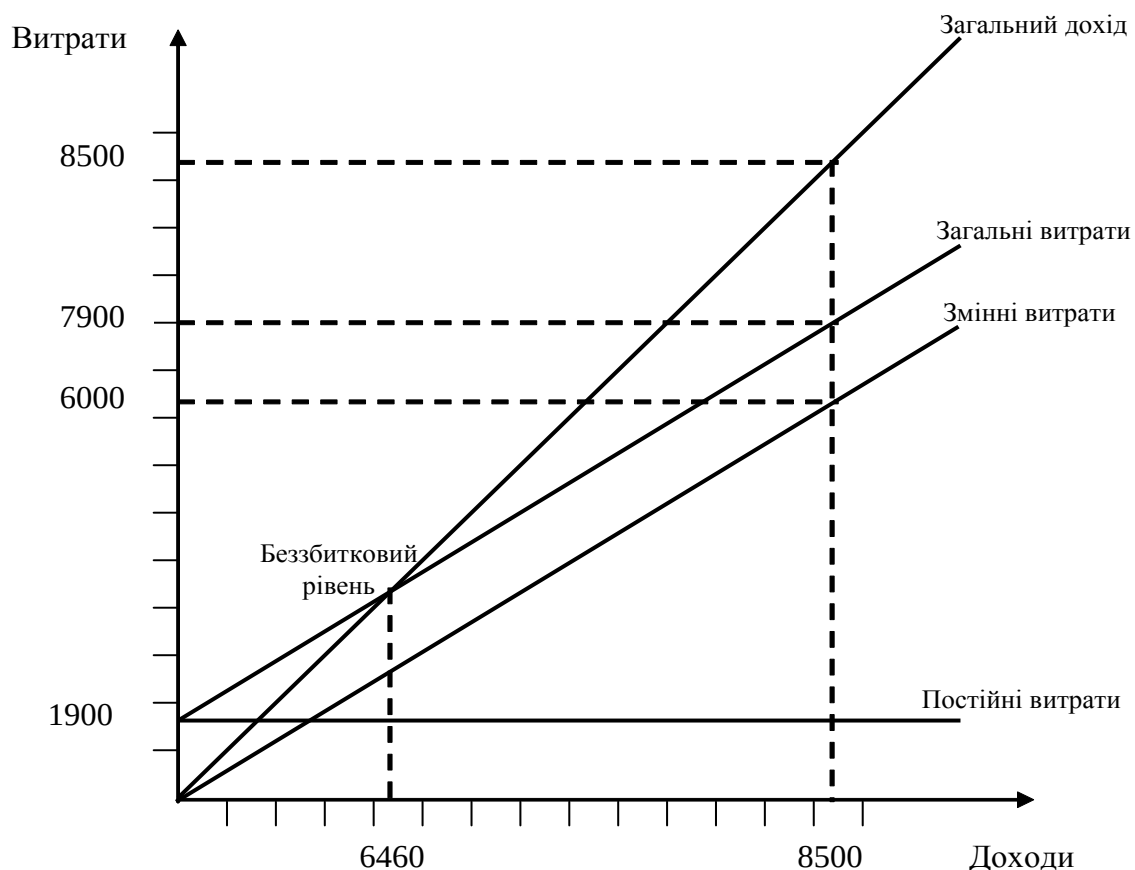


Рис. 3.3. Прогнозне значення рівня безбиткової діяльності
ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2023 році

1) зміни ціни одиниці виробу. Зниження ціни одиниці реалізованої продукції передбачає необхідність збільшувати обсяг реалізації в натуральному вираженні, тобто підвищувати точку безбитковості (ТБ) для покриття витрат;

2) зміна рівня змінних витрат в одиниці реалізованої продукції. Взаємозв'язок зміни суми змінних витрат на одиницю продукції і точки безбитковості прямий, зростання цих витрат призводить до підвищення точки безбитковості.

Таким чином, метод аналізу співвідношення «витрати-обсяг-прибуток» є теоретичною основою перспективного аналізу, що базується на інтеграції обліку, аналізу, регулювання; є базою для прийняття оптимальних управлінських рішень. Результати такого дослідження дають можливість вирішувати наступні антикризові завдання діяльності підприємства:

1) оптимізувати обсяг реалізації продукції, витрати і прибуток, що

дозволяють обрати правильний стратегічний напрям розвитку підприємства;

2) оптимізувати структуру асортименту продукції.

За результатами проведеного дослідження запасу фінансової стійкості можна зробити прогноз Звіту про фінансові результати ТОВ «Романівський хлібозавод» на 2023 рік (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозний Звіт про фінансові результати ТОВ «Романівський хлібозавод»
на 2023 рік, тис.грн.

Стаття	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8500	4621
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(6000)	(4819)
Валовий: прибуток	2500	-
збиток	-	(198)
Інші операційні доходи	-	23
Адміністративні витрати	(1500)	(1282)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1000	-
збиток	-	(1457)
Інші витрати	(200)	(152)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	800	-
збиток	-	(1609)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	(100)	(34)
Чистий фінансовий результат: прибуток	700	-
збиток	-	(1643)

Таким чином, як бачимо в результаті покращення фінансових показників діяльності у плановому періоді планується отримати чистий прибуток в розмірі 700 тис.грн., що забезпечить запас фінансової міцності на рівні 4,17. Таким чином, запропоновані в роботі методи антикризової оцінки фінансової стійкості та практичні підходи до удосконалення стратегічного антикризового менеджменту дозволять покращити фінансово-економічне становище ТОВ «Романівський хлібозавод».

3.3. Обґрунтування та оцінка ефективності реалізації стратегії виходу з кризового стану на підприємстві

Враховуючи стан галузевого середовища можна виділити декілька вагомих аргументів щодо можливого стратегічного розвитку ТОВ «Романівський хлібозавод» на ринку:

1. Загальне зниження виробництва хлібобулочних виробів.
2. Скорочення обсягів виробництва хлібобулочних виробів на одну особу навіть за умови загального скорочення населення регіону.

У відповідності до поставленої мети антикризового розвитку визначено місію та стратегічні орієнтири діяльності підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» у галузі виробництва хлібобулочних виробів (додаток В).

За таких умов, реалізація проекту антикризових заходів по розширенню асортименту продукції ТОВ «Романівський хлібозавод» дасть можливість забезпечити населення Житомирського та прилеглих районів та м. Житомира якісним і недорогим хлібом та зніме напругу в недостатності даного виду продовольчих товарів на регіональному ринку.

Орієнтовне споживання хліба українцями становить близько 100 кг на рік. Орієнтовний розподіл на ринку хліба такий: 70% хлібобулочних виробів виробляють заводи, 15% - міні-пекарні, 12% - супермаркети, 3% - імпорт. Найбільшу середню ціну має здоба та дрібноштучна хлібна продукція. Найбільш розповсюдженим сегментуванням є сегментування за категоріями: хліб (стандартний асортимент 20-25 позицій), батони (5-6 позицій), нетрадиційні сорти з добавками (порядка 10), дрібноштучні та здобні вироби (більше 20 позицій). Ринок ділиться на дві ніши: соціальний хліб, що складає основну частину асортименту та нетрадиційні вироби – низькокалорійний хліб, хліб з добавками, випічка з слоєного тіста.

Розвиток ринку хлібних виробів відбувається в основному за рахунок нетрадиційних сортів, росте попит на нові сорти хлібу з більш складною рецептурою та здобу, в той час як споживання «соціального» хлібу є достатньо

стабільним протягом декількох років - його частка складає близько 50%. Тим не менш, попит на якісний хліб преміальної категорії поки не став масовим, для більшості хліб залишається «соціальним» продуктом. Споживачі не готові до того, що хліб може бути дорогим продуктом. Це дещо стримує розвиток ринку в цілому, гальмує ріст сегмента дорогого брендованого хліба.

Історично склалося, що населення Житомирської області віддає перевагу пшеничним та пшенично-житнім сортам хліба, виготовленим за класичними технологіями.

В даний час в Житомирський регіон хліб та хлібобулочні вироби в торгову мережу доставляють переважно Житомирський, Бердичівський, Новоград-Волинський та Андрушівський хлібозаводи та приватні підприємці.

На ТОВ «Романівський хлібозавод» існує можливість розширення асортименту продукції, шляхом налагодження виробництва найбільш вживаних на цій території хлібобулочних виробів. Зокрема, пропонується виготовляти такі сорти хліба (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Продукція ТОВ «Романівський хлібозавод», яка пропонується до виробництва

№ п/п	Вид продукції	Вага
1	Хліб Орільський подовий	0,7кг
2	Хліб Корбутівський подовий	0,7кг
3	Хліб Пшеничний подовий	0,7кг
4	Хліб Тетерівський новий подовий	0,8кг
5	Хліб Український новий подовий	0,8кг
6	Хліб Обідній подовий	0,7кг

Виробництво даних видів хлібобулочних виробів є найбільш доцільним, оскільки переважні обсяги реалізації хліба і хлібобулочних виробів плануються у сільській місцевості, де найбільшим користуються попитом традиційні сорти хліба.

Дослідження ринку споживачів хлібобулочних виробів показали, що покупці з рівнем доходу нижче середнього 21% місячних витрат витрачають на продукти харчування. Для них основний критерій вибору – ціна, при

збільшенні якої вони перейдуть на більш дешевий продукт. У споживачів, які витрачають на продукти харчування 12% місячних витрат хліб займає в структурі їх споживання невелику долю, мають інтерес до продуктів для здорового способу життя та екологічно чистим продуктам.

Серед найважливіших критеріїв вибору при покупці хлібобулочних виробів споживачами Житомирського, прилеглих районів та м.Житомира називаються такі (рис. 3.4).

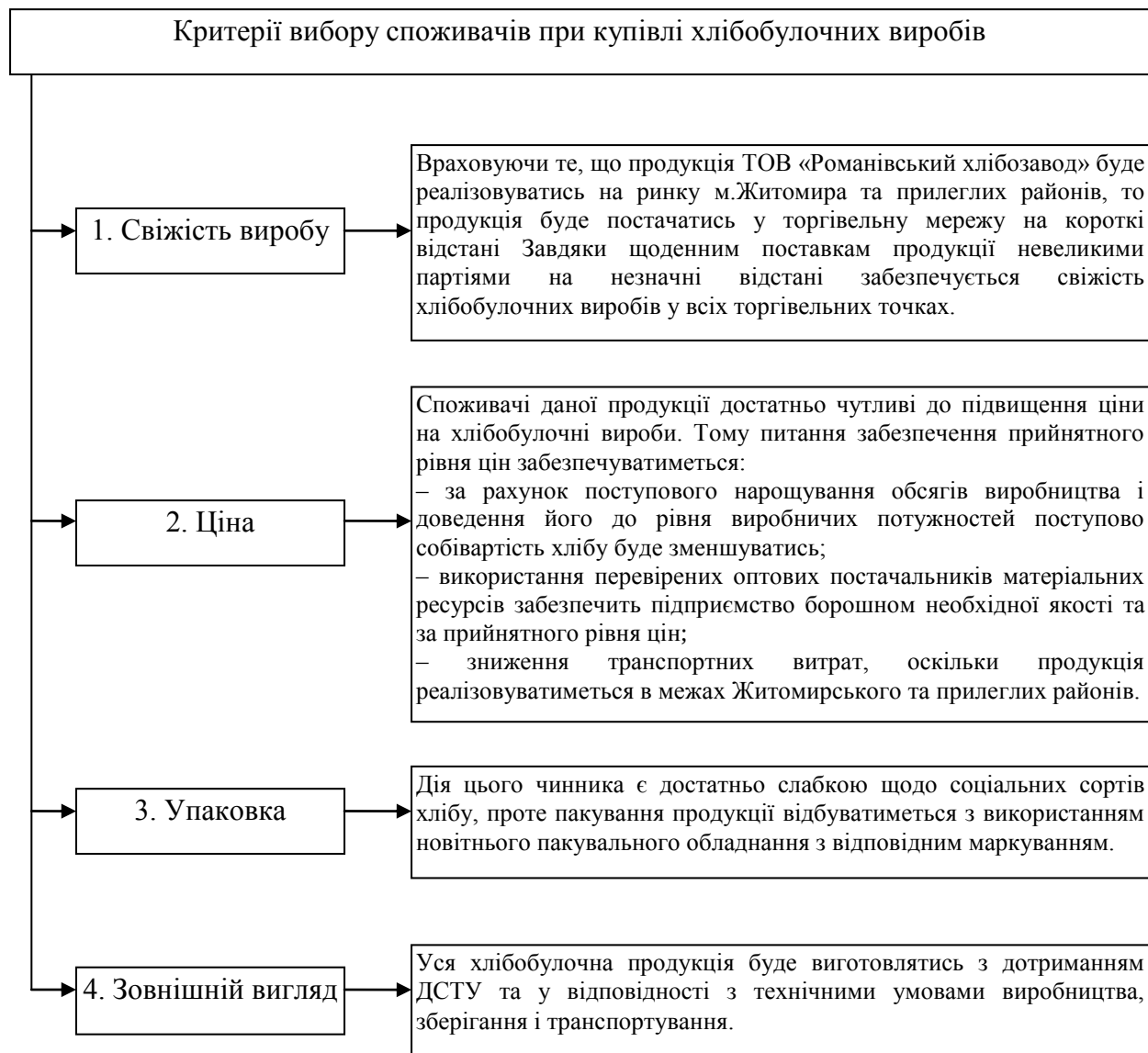


Рис. 3.4. Критерії вибору при покупці хлібобулочних виробів споживачами

При здійсненні покупки споживачі на відомість виробника не орієнтуються, наявність торгової марки для них також не обов'язкова, однак покупець хоче знати про виробника продукції.

Основними критеріями вибору місця покупки хліба є близькість торговельного підприємства до місця проживання або роботи, а також можливість покупки інших продуктів харчування в одній точці.

При визначенні загальної місткості ринку і потреби населення у хлібі та хлібобулочних výroбах будемо розглядати населення Житомирського та прилеглих районів. Сьогодні середня чисельність населення Житомирської області 1364,9 тис.осіб, а середньодобова норма споживання хліба 0,320кг. За таких умов місткість ринку хліба Житомирської області становить 341,22 т. на добу. Враховуючи, що на ринку функціонують інші постачальники хлібобулочних виробів, ТОВ «Романівський хлібозавод» може зайняти 10-15% ринку, тобто 34,12–51,18 т. хліба на добу.

Отже, загальна добова потреба Житомирської області в хлібі та хлібобулочних výroбах становить 341,22 т. Місячна потреба Житомирської області в хлібі та хлібобулочних výroбах становить 10237 т. Річна потреба Житомирської області в хлібі та хлібобулочних výroбах становить 122840 т.

Враховуючи встановлену загальну місткість ринку хлібобулочних виробів ТОВ «Романівський хлібозавод» може розраховувати на наступні обсяги реалізації продукції (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Планові обсяги реалізації продукції, тон.

Найменування продукції	Планові обсяги реалізації		
	середньодобові	місячні	річні
Хліб Орільський подовий	2	60	720
Хліб Корбутівський подовий	1	30	360
Хліб Пшеничний подовий	2	60	720
Хліб Тетерівський новий подовий	2	60	720
Хліб Український новий подовий	1	30	360
Хліб Обідній подовий	2	60	720
Разом	10	300	3600

Маркетингова стратегія підприємства повинна бути спрямована на забезпечення зростання реалізації хліба і хлібобулочних виробів на ринку Житомирської області, що дозволить отримати відповідний прибуток.

Визначено основні сильні і слабкі сторони підприємства ТОВ «Романівський хлібо завод» у реалізації антикризової стратегії (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Сильні і слабкі сторони у реалізації антикризової стратегії

ТОВ «Романівський хлібо завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції	1. Нестача обігових коштів для ведення господарської діяльності
2. Завжди свіжий хліб	2. Відсутність реклами
3. Прихильність покупців в регіоні	3. Обмежені інвестиційні можливості підприємства
4. Виробництво хліба за класичними технологіями, без використання поліпшувачів смаку	
5. Наявність власної збутової мережі	
6. Виробничі потужності дозволяють нарощувати обсяги виробництва	
7. Невисока ціна на продукцію	
8. Висока кваліфікація персоналу підприємства	
9. Можливість створення нових робочих місць	
10. Здатність оновлювати асортимент продукції в залежності від попиту	

Визначено основні можливості і загрози підприємства ТОВ «Романівський хлібо завод» у реалізації антикризової стратегії (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Можливості і загрози у реалізації антикризової стратегії

ТОВ «Романівський хлібо завод»

Можливості	Загрози
1. Можливості охоплення ринків Житомирського, прилеглих районів та м.Житомира	1. Низька купівельна спроможність сільського населення
2. Загальне скорочення виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Житомирській області	2. Велика конкуренція на ринку хліба
3. Вільний доступ до сировинного ринку	3. Зниження обсягів споживання хліба
4. Продукція користується стабільним і сталим попитом	

Поєднання різних факторів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство дозволяє визначити стратегії розвитку в реалізації антикризової

стратегії ТОВ «Романівський хлібозавод» на матриці SWOT (Додаток Г).

Враховуючи досить жорстку конкуренцію на ринку хліба і хлібобулочних виробів підприємство повинно намагатись забезпечити прийнятний рівень цін на традиційні сорти хліба, який забезпечить можливість реалізовувати продукцію в запланованих обсягах.

При формуванні ціни підприємство повинно виходити з розрахунку повних витрат виробництва та комерційних витрат плюс розрахункова норма прибутку на кожний вид хлібобулочних виробів.

Розрахунок планових цін на хлібобулочну продукцію підприємства засвідчує, що їх рівень є досить помірним, що дозволяє сподіватись на отримання прихильності покупців Житомирського, прилеглих районів та м.Житомира до продукції ТОВ «Романівський хлібозавод».

Виробництво хліба і хлібобулочних виробів здійснюється за класичною технологією з екологічно чистої сировини, зі збереженням традиційних рецептів та враховуючи смакові уподобання населення регіону.

Враховуючи визначену місткість ринку хліба і хлібобулочних виробів та планові обсяги реалізації, можна визначити планові обсяги виробництва продукції в натуральних і вартісних показниках (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Планові обсяги виробництва продукції

Найменування продукції	Вага одного виробу, кг.	Середньодобові обсяги виробництва		Середньомісячні обсяги виробництва		Середньорічні обсяги виробництва	
		од	т	од	т	од	т
Хліб Орільський подовий	0,7кг	2857	2	85714	60	1028571	720
Хліб Корбутівський подовий	0,7кг	1429	1	42857	30	514286	360
Хліб Пшеничний подовий	0,7кг	2857	2	85714	60	1028571	720
Хліб Тетерівський новий подовий	0,8кг	2500	2	75000	60	900000	720

Продовження таблиці 3.10

Хліб Український новий подовий	0,8кг	1250	1	37500	30	450000	360
Хліб Обідній подовий	0,7кг	2857	2	85714	60	1028571	720
Разом		13750	10	412500	300	4950000	3600

Після проведення всього комплексу робіт планується розпочати виробництво в 1-му кварталі 2023 року. Вихід на плановий обсяг виробництва планується на протязі одного місяця.

Для реалізації проекту антикризового розвитку підприємства необхідні фінансові ресурси в обсязі 1000 тис.грн. Початкове фінансування проекту здійснюється за рахунок власних коштів, а в майбутньому – за рахунок прибутку.

Реалізація антикризової стратегії спрямована на отримання фінансового результату (чистого прибутку), достатнього для того, щоб у найкоротші терміни повернути вкладені інвестиції.

Розрахунок рівня доходу від реалізації хлібобулочної продукції підприємства при планових обсягах продажу на початковому етапі проекту представлений в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Дохід від реалізації хлібобулочної продукції

при планових обсягах продажу на початковому етапі проекту, за місяць

Найменування продукції	Обсяги реалізації, т	Дохід від реалізації, тис.грн.
Хліб Орільський подовий	60	308
Хліб Корбутівський подовий	30	150
Хліб Пшеничний подовий	60	297
Хліб Тетерівський новий подовий	60	274
Хліб Український новий подовий	30	137
Хліб Обідній подовий	60	301
Разом	300	1466

Для аналізу фінансових результатів враховано: вартість сировини, матеріалів, витрати на заробітну плату, вартість сторонніх послуг, інші

операційні витрати в межах діючих цін на ринку на момент складання антикризової програми.

Розрахунок операційних витрат з реалізованої хлібобулочної продукції при планових обсягах продажу на початковому етапі антикризової програми представлений в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Операційні витрати при планових обсягах продажу хлібобулочної продукції на початковому етапі проекту, за місяць

Стаття витрат	Сума, тис.грн.	Питома вага, %
1. СИРОВИНА	509,65	43,77
1.1. Борошно вищого гатунку	125,71	10,80
1.2. Борошно першого гатунку	267,46	22,97
1.3. Борошно другого гатунку	23,89	2,05
1.4. Борошно житнє	75,24	6,46
1.5. Дріжджі пресовані	10,8	0,93
1.6. Дріжджі сухі	2,97	0,26
1.7. Сіль	2,45	0,21
1.8. Олія рослинна	1,13	0,10
2. ЕНЕРГЕТИЧНІ РЕСУРСИ	123	10,56
2.1. Електроенергія	99	8,50
2.2. Газ	6	0,52
2.3. Вода та стоки	18	1,55
3. ВИТРАТИ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ	66,8	5,74
4. ЗАГАЛЬНОВИРОБНИЧІ ВИТРАТИ	60	5,15
5. ВИРОБНИЧА СОБІВАРТІСТЬ	759,45	65,22
6. ВИТРАТИ НА ЗБУТ	360	30,92
7. АДМІНІСТРАТИВНІ ВИТРАТИ	45	3,86
Всього витрат	1164,45	100,00

В структурі витрат найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати на сировину, а саме 43,77%. Витрати на оплату праці з нарахуваннями становлять 5,74%, а загальновиробничі витрати – 5,15%.

Враховуючи те, що ТОВ «Романівський хлібозавод» буде поступово нарощувати обсяги виробництва продукції на протязі усього періоду реалізації антикризової програми, відповідно зростатимуть і доходи від реалізації продукції.

Планові значення основних фінансових результатів діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» представлено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Прогнозні фінансові результати та ефективність реалізації антикризової стратегії ТОВ «Романівський хлібозавод», тис.грн.

Показники	2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції	14660
Собівартість реалізованої продукції	9113
Валовий прибуток	5547
Адміністративні витрати	540
Витрати на збут	4320
Податок на прибуток	131
Чистий прибуток	556
Валова рентабельність виробничих витрат, %	60,87
Рентабельність підприємства, %	3,94

Отже, планується поступово збільшувати обсяги виробництва і реалізації хлібобулочної продукції, що забезпечить зростання чистого прибутку підприємства. Розраховані показники рентабельності господарської діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» засвідчують її ефективність.

Отримані планові значення фінансових результатів діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» дають можливість представити плановий звіт про рух грошових коштів з урахуванням надходжень інвестиційних ресурсів в обсязі 1000 тис.грн (додаток Д).

У процесі прийняття інвестиційних рішень щодо реалізації антикризової програми вирішальну роль відіграє оцінка їхньої ефективності. З метою отримання результатів такої оцінки за проектом, що розглядається, має бути проведено відповідний фінансовий аналіз. У процесі такого аналізу зіставляють між собою ефект та витрати за проектом, що розглядається, з урахуванням рівня інвестиційних ризиків за ними.

У портфелі методів фінансового аналізу є ряд показників оцінки ефективності інвестиційних проектів, які можна розраховувати на основі інформації про грошові потоки, пов'язані із їхньою реалізацією. Найчастіше з цією метою розглядаються показники: індекс доходності інвестиції; період окупності інвестицій; чиста теперішня вартість за інвестиційним проектом.

1. Показник періоду окупності інвестиційного проекту показує час (місяців, років) за який, інвестиційні витрати, вкладені в проект відшкодуються отриманим чистим прибутком від реалізації продукції. Показник період окупності інвестицій характеризує обсяг часу, необхідного для повного повернення інвестиційних витрат, пов'язаних із реалізацією проекту [26, с.50].

Період окупності проекту антикризового розвитку ТОВ «Романівський хлібозавод» будемо розраховувати за формулою:

$$T_{ок} = \frac{IB_n}{ЧП_r} \quad (3.1)$$

де – Ток – період окупності інвестиційного проекту; IB_п – інвестиційні витрати за проектом; ЧПр – середньорічний обсяг чистого прибутку від реалізації проекту.

2. Показник індекс доходності інвестицій потребує для розрахунку дані про чистий грошовий потік за проектом. Розраховується відношення чистого грошового потоку і загальної суми інвестиційних витрат за проектом [26, с.51]:

$$ID_n = \frac{ЧГП}{IB_n} \quad (3.2)$$

де – ID_п – індекс доходності інвестицій; ЧГП – чистий грошовий потік за проектом.

3. Прибутковість проекту антикризового розвитку характеризує показник чистої теперішньої вартості, який є різницею між величиною чистого грошового потоку і сумою інвестиційних витрат за проектом [26, с.52]:

$$ЧТВ = ЧГП - IB_n \quad (3.3)$$

де – ЧТВ – чиста теперішня вартість проекту.

З розрахунків видно, що в період реалізації проекту ТОВ «Романівський хлібозавод» працює прибутково, чистий грошовий потік позитивний. Грошових коштів буде достатньо для ведення виробництва, розвитку виробництва та його обслуговування.

Розрахунок показників ефективності інвестицій за проектом антикризового розвитку ТОВ «Романівський хлібозавод» представлено в табл. 3.14.

Розрахунок ефективності антикризової стратегії

ТОВ «Романівський хлібозавод»

№ п/п	Показники	Проектне значення
1	Інвестиційні витрати за проектом, тис.грн.	1000,00
2	Чистий грошовий потік за проектом, тис.грн.	1373,2
3	Середньорічний обсяг чистого прибутку від реалізації проекту, тис.грн.	2059,80
4	Період окупності інвестиційного проекту, років.	0,49
5	Індекс доходності за інвестиційним проектом	1,37
6	Чиста теперішня вартість за інвестиційним проектом	373,2

Розрахунки засвідчують перспективність та ефективність даного проекту антикризового розвитку. Період окупності інвестицій в обсязі 1,0млн.грн., вкладених в даний проект склав 0,49 року. Індекс доходності за інвестиційним проектом має значення, вище за 1,0, що говорить про ефективність інвестиційного проекту. Чиста теперішня вартість за інвестиційним проектом становить 373,2 тис.грн., тобто має позитивне значення, що означає привабливість даного проекту для розвитку.

Таким чином, можна стверджувати, що стратегія виходу з кризового стану матиме як соціальний так і вагомий економічний ефект для ТОВ «Романівський хлібозавод».

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного обґрунтування напрямів розробки стратегії виходу з кризового стану на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Проведене дослідження сучасного стану стратегічного розвитку підприємства та його впливу на фінансовий стан ТОВ «Романівський хлібозавод» показали, що сьогодні становище підприємства за багатьма індикаторами є критичним. Як показали результати аналізу головних фінансових показників, в господарській діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» існують певні загрозливі тенденції, які, можливо, є не настільки чітко вираженими, як позитивні зрушення, проте мають стійкі форми.

2. Встановлено, що у складі факторів, які впливають на величину прибутку від реалізації товарної продукції і які знаходяться в компетенції підприємства, найважливішим є зміна обсягу виробництва і реалізації продукції. Чим більший обсяг реалізації продукції, тим більший, в кінцевому результаті, прибуток отримає підприємство і навпаки.

3. Доведено, що одне з головних завдань антикризового менеджменту ТОВ «Романівський хлібозавод» - максимізація рівня рентабельності власного капіталу при заданому рівні фінансового ризику - реалізується різними методами. Важливими механізмами реалізації цього завдання є фінансовий леверідж. Фінансовий леверідж являє собою об'єктивний фактор, який виникає з появою позичених коштів в обсязі капіталу, що використовується підприємством і дозволяє отримати додатковий прибуток на власний капітал.

4. У роботі розглянуто метод оптимізації планової структури капіталу за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності на прикладі ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2023 році. Для проведення оптимізаційних розрахунків використається механізм фінансового лівериджа. В нашому випадку для розрахунку коефіцієнта фінансової рентабельності при різних значеннях коефіцієнта фінансового лівериджу використано прогнозні екстраполяційні значення величини власного та залученого капіталу

ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2023 р.

5. Встановлено, що з побудованих 6 оптимізаційних моделей, які передбачали перебір фактично можливих структур капіталу підприємства найвигіднішим є варіант Е. Як видно з даних розрахункової таблиці найвищий коефіцієнт фінансової рентабельності досягається при коефіцієнті фінансового лівериджа 0,15, тобто співвідношення позикового й власного капіталу в пропорції 50% : 50%, а частка довгострокових зобов'язань в порівнянні з сумою капіталу, складає 14,7%.

6. Дослідження показали, що підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод» володіє низьким запасом фінансової міцності, що негативно відображається на результатах його діяльності. Тому важливого значення набуває проведення прогностичної оцінки фінансового стану з використанням методики «обсяги виробництва-витрати-прибуток». У 2021 році ТОВ «Романівський хлібозавод» мало негативні показники фінансової міцності, що слід пояснити загальною збитковістю господарської діяльності. У 2023 році планується забезпечити межу рентабельності в сумі 6460 тис.грн. чистого доходу, що дозволить отримати запас фінансової міцності в сумі 2040 тис.грн.

7. У відповідності до поставленої мети антикризового розвитку визначено місію та стратегічні орієнтири діяльності підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод». За таких умов, реалізація проекту антикризових заходів по розширенню асортименту продукції ТОВ «Романівський хлібозавод» дасть можливість забезпечити населення Житомирського та прилеглих районів та м. Житомира якісним і недорогим хлібом та зніме напругу в недостатності даного виду продовольчих товарів на регіональному ринку.

8. У запропонованому проекті планується поступово збільшувати обсяги виробництва і реалізації хлібобулочної продукції, що забезпечить зростання чистого прибутку підприємства. Розраховані показники рентабельності господарської діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» засвідчують її ефективність.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження стратегії виходу підприємства з кризового стану можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що антикризову стратегію необхідно вважати способом досягнення підприємством своїх цілей, попри вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, які є джерелами виникнення кризових явищ та стимулюючим імпульсом до їх зростання і перетворення на кризові ситуації і кризовий стан.

2. Обґрунтовано, що нестабільність ринкового середовища, неможливість спрогнозувати подальший розвиток для підприємства викликає необхідність розроблення антикризової стратегії, яка забезпечить стабільність розвитку підприємства та дасть змогу сформувати адаптивний механізм до змінних умов ринку. Розроблення антикризової стратегії дасть змогу приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з розвитком підприємства в умовах зміни зовнішніх та внутрішніх чинників, послабити їхні негативні наслідки, а також забезпечити подальший розвиток підприємства, тобто вона є інструментом подолання кризового стану.

3. Встановлено, що безпосередньо, стратегічного антикризового управління підприємства у частині запобігання банкрутству та кризовим явищам суб'єктів господарювання, стосуються положення нового Кодексу України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII. Кодекс України з процедур банкрутства встановлює умови та порядок відновлення платоспроможності боржника-юридичної особи або визнання його банкрутом з метою задоволення вимог кредиторів, а також відновлення платоспроможності.

4. Доведено, що необхідність мати у своєму розпорядженні своєчасну, достовірну та якісну інформацію підпадає під потреби й менеджменту підприємства, а зважаючи на характер ризикованості їх операцій та діяльності у цілому, є важливою передумовою для ефективної реалізації їх ризик-менеджменту та антикризового управління. Однак існуючий механізм формування, систематизації та відбору інформації відстає від вимог, які

пред'являються до нього в даний час. Це зумовлює важливість використання комплексного підходу до розробки інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності підприємства, і зокрема, для потреб антикризового менеджменту.

5. Визначено, що ТОВ «Романівський хлібозавод - підприємство харчової промисловості у смт Романів, Романівського району, Житомирської області. Завод складається з двох цехів виробництва - хлібобулочних виробів та кондитерського. Підприємство являє собою велике 2-во та частково 4-ри поверхове приміщення з високою витяжною трубою. В цьому приміщенні власне й знаходяться два основні цехи виробництва.

6. Аналіз показав, що підприємство характеризувалось збитковістю господарської діяльності у 2021 р. Зокрема, чистий дохід підприємства у 2021 році склав 4621 тис.грн., що на 9140 тис.грн. або на 66,42 % менше, ніж у 2019 році. Чистий прибуток підприємства є негативним, оскільки у 2021 р. підприємство мало ознаки кризового стану. Слід відзначити, що підприємство було нерентабельним у 2021 році на рівні (-35,56 %), що на 47,94 пункти менше, ніж у 2019 році.

7. За результатами проведеного узагальнення використаних методик можна стверджувати, що усі вони дозволили виявити загальну тенденцію щодо значного скорочення рівня фінансової стабільності підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2021 р. Водночас, значення розрахованих Z-факторів за усіма методиками впродовж 2019-2021 рр. залишаються на рівні, вищому за критичний, що унеможлиблює виникнення прямої загрози банкрутства в найближчій перспективі. Таким чином, можна стверджувати, що кризові явища у фінансовій системі підприємства присутні лише у 2021 р., а керівництву ТОВ «Романівський хлібозавод» необхідно розробити комплекс стратегічних заходів щодо ліквідації кризового стану в майбутньому.

8. Доведено, що одне з головних завдань антикризового менеджменту ТОВ «Романівський хлібозавод» - максимізація рівня рентабельності власного капіталу при заданому рівні фінансового ризику - реалізується різними методами. Важливими механізмами реалізації цього завдання є фінансовий

леверідж. Фінансовий леверідж являє собою об'єктивний фактор, який виникає з появою позичених коштів в обсязі капіталу, що використовується підприємством і дозволяє отримати додатковий прибуток на власний капітал.

9. У роботі розглянуто метод оптимізації планової структури капіталу за критерієм максимізації рівня прогнозованої фінансової рентабельності на прикладі ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2023 році. Для проведення оптимізаційних розрахунків використається механізм фінансового лівериджа. В нашому випадку для розрахунку коефіцієнта фінансової рентабельності при різних значеннях коефіцієнта фінансового лівериджу використано прогнозні екстраполяційні значення величини власного та залученого капіталу ТОВ «Романівський хлібозавод» у 2023 р.

10. Встановлено, що з побудованих 6 оптимізаційних моделей, які передбачали перебір фактично можливих структур капіталу підприємства найвигіднішим є варіант Е. Як видно з даних розрахункової таблиці найвищий коефіцієнт фінансової рентабельності досягається при коефіцієнті фінансового лівериджа 0,15, тобто співвідношення позикового й власного капіталу в пропорції 50% : 50%, а частка довгострокових зобов'язань в порівнянні з сумою капіталу, складає 14,7%.

11. У відповідності до поставленої мети антикризового розвитку визначено місію та стратегічні орієнтири діяльності підприємства ТОВ «Романівський хлібозавод». За таких умов, реалізація проекту антикризових заходів по розширенню асортименту продукції ТОВ «Романівський хлібозавод» дасть можливість забезпечити населення Житомирського та прилеглих районів та м. Житомира якісним і недорогим хлібом та зніме напругу в недостатності даного виду продовольчих товарів на регіональному ринку.

12. У запропонованому проекті планується поступово збільшувати обсяги виробництва і реалізації хлібобулочної продукції, що забезпечить зростання чистого прибутку підприємства. Розраховані показники рентабельності господарської діяльності ТОВ «Романівський хлібозавод» засвідчують її ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алмашій Я.І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 12. С. 66-69.
2. Базілінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. URL: http://imanbooks.com/book_478
3. Білокудря Т. С. Огляд сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Управління розвитком. 2018. № 1. С. 86-88.
4. Боковець В. В. Методичні підходи діагностики підприємств у сучасних умовах господарювання. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 14-19.
5. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. Економіка промисловості. 2019. № 4. С. 153-155
6. Бровко Л.І., Сірко А.Ю., Крюкова Г.В. Економічна сутність антикризового управління підприємством. Modern economics. 2019. № 15. С. 36-40.
7. Бутирський А. А. Правове регулювання банкрутства: конспект лекцій. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернів. нац. ун-т, 2018. 55 с.
8. Василенко О.В. Антикризове управління підприємством. Посібник. К. 2007. 504 с.
9. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємництві: монографія. К.: КНЕУ, 2018. 480 с.
10. Войнаренко М. П., Рзаєва Т. Г. Фінансова стійкість підприємств: проблеми аналізу та оцінки : монографія. Хмельницький : ХНУ, 2018. 284 с.
11. Гарасюк О.А. Проблеми щодо сутності поняття «діагностика підприємства». Вісник КТУ. 2019. № 22. С. 63-69.
12. Гончар І.О. Сутність та місце антикризового фінансового менеджменту в структурі управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного

гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 11. С. 36-40.

13. Господарський Кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>

14. Гринкевич С. С. Економічні основи стратегічного управління активами підприємства в умовах ринкових перетворень. Науковий вісник НЛТУ України. 2019. Вип. 18.5. С. 110-114.

15. Давиденко Н. М. Оцінювання ефективності антикризової діагностики. Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічна. 2018. Вип. 35. С. 108-111.

16. Дашко І. М. Методичні засади оцінювання платоспроможності підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Вип. 23.4. С. 197-203.

17. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

18. Дикань В. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства підприємств : монографія Укр. держ. акад. залізн. трансп. Х. : «УкрДАЗТ», 2019. 142 с.

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

20. Дробишева О. О. Антикризове управління як інструмент запобігання банкрутства промислових підприємств в сучасних умовах: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. Кременчук, 2019. 20 с.

21. Єгорова Н. В. Діагностика в антикризовому управлінні. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2016. № 10. С. 191-196.

22. Завадська Т. Забезпечення конкурентних переваг у контексті формування ресурсного портфеля підприємства. Молодий вчений (Економічні науки). 2018. № 12.1 (40). С. 1001-1005.

23. Зінченко А. С. Економічна сутність діагностики підприємства.

Управління розвитком. 2019. № 23. С. 115-118.

24. Ізмайлова Н. В. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч.-метод. посіб. Держ. вищ. навч. закл. «Криворіз. нац. ун-т», Криворіз. екон. ін-т. Кривий Ріг : Чернявський Д. О. «вид.», 2018. 183 с.

25. Ілляшенко О. В. Механізми системи економічної безпеки підприємства: монографія. Х.: Мачулін, 2019. 504 с.

26. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін.; НАН України. К., 2017. 336 с.

27. Капустін В. В. Правове регулювання реалізації процедури банкрутства в Україні. Митна справа. 2019. № 6(2.2). С. 253-259.

28. Карпенко О.А. Антикризове управління: навч. посіб. К.: 2012. 215 с.

29. Коваленко О. В. Експрес-діагностика неплатоспроможності як необхідна складова механізму запобігання загрозі банкрутства підприємства. Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. 2019. № 1. С. 119-123.

30. Коверга С.В. Виявлення дисбалансів на основі аналізу функціонування промислових підприємств. 2018. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. Випуск 1(10). Том 1. С. 377-385.

31. Кодекс України з процедур банкрутства від 18 жовтня 2018 року № 2597-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>

32. Конституція України від 28 червня 1996 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>

33. Лашченко В. А. Порівняльний аналіз практичного використання сучасних методик визначення ймовірності банкрутства підприємства. Управління розвитком. 2018. № 3. С. 22-25.

34. Лігоненко Л. О. Банкрутство та санація суб'єктів господарювання в Україні : монографія / Л. О. Лігоненко, О. О. Хіленко, І. І. Дянков ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 347.

35. Мельниченко О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз. 2015. Т. 21(2). С. 157-162.

36. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства. Затверджено Наказом Міністерства економіки України № 10 від 17.01.2001р. URL : http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2001_01_17

37. Мисак Н. В. Стратегічні аспекти підвищення ділової активності підприємства. Науковий вісник. 2015. Вип. 15.5. С. 384-389.

38. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. К. : КНТЕУ, 2014. 514 с.

39. Могилевська О.Ю. Формування системи організації маркетингової інформації на підприємствах. Інвестиції : практика та досвід. 2017. № 22. С. 82-85.

40. Мороз О. В., Шварц І. В. Інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством : Монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ -Вінниця, 2016. 146 с.

41. Непочатенко О.О. Фінанси підприємств: підручник. К.: ЦУЛ, 2017. 504 с.

42. Нескородева І. І. Діагностика банкрутства підприємства з використанням технології факторного аналізу. Фінанси України. 2019. № 5. С. 114-125.

43. Нестеренко Н. Діхтярь О. Ділова активність як невід’ємна частина фінансового стану підприємства. Економічний аналіз. 2018. Т. 10(3). С. 340-345.

44. Нечаєва І. А. Порівняльний аналіз моделей прогнозування банкрутства компаній за даними національної та міжнародної звітності. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2018. Т. 18, Вип. 2(1). С. 56-58.

45. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2017. №6. С. 180-191.

46. Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч.- метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2017. 272 с.

47. Організація і методика економічного аналізу : навч. посіб. У структурно-логічних схемах. Х. : ХДУХТ, 2018. 223 с.
48. Офіційний сайт компанії ТОВ «Романівський хлібозавод». URL: https://www.wiki.uk-ua.nina.az/Романівський_хлібозавод.html
49. Пащенко О.І. Сутність антикризового управління на підприємстві. Управління розвитком. 2013. № 13. С. 158-160.
50. Петренко Л. М. Оцінка та напрямки покращення діагностики підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 18(1). С. 101-105.
51. Підприємництво: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. 241 с.
52. Пічугіна Т.С., Забродська Л.Д. Антикризове управління підприємством: сутність, завдання та основні заходи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011. Вип. 2. С. 487-495.
53. Погребняк А. Ю. Порівняльний аналіз методик оцінки ймовірності банкрутства в системі антикризового управління на підприємстві. Бізнес Інформ. 2018. № 7. С. 344-352.
54. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
55. Подлевська О. М. Порівняльний аналіз методик діагностики банкрутства підприємства. Вісник НУВГП. Економіка : зб. наук. праць. Рівне : НУВГП, 2019. Вип. 1(65). С. 318-324.
56. Поздняков В. Ю. Моніторинг фінансових передумов неплатоспроможності та банкрутства підприємства. Економіка. Управління. Інновації. 2019. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2019_1_88.pdf.
57. Польова Т. В. Діагностика як комплексна економічна категорія та теоретичні аспекти її аналізу. Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Перспективи розвитку обліку, контролю та аналізу у контексті євроінтеграції», Одеса : ОНЕУ, 26.05.2016 р.. Херсон : Грінь Д. С., 2016. С. 403-406.
58. Посохов І. М. Аналіз адекватності використання закордонних моделей

оцінки кризових ситуацій для вітчизняних підприємств. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. 2016. Вип. 1. С. 158-168.

59. Про акціонерні товариства : Закон України від 17 вересня 2008 року № 514-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text>

60. Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії програмної продукції : Закон України від 5 липня 2012 року № 5091-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5091-17#Text>

61. Про господарські товариства : Закон України від 19 вересня 1991 року № 1576-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>

62. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996р. №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>

63. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

64. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 травня 1991 року № 1023-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

65. Про підприємництво : Закон України від 7 лютого 1991 року № 698-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>

66. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>

67. Радзивілюк В. В. Запобігання банкрутству (неспроможності): господарсько-правовий аспект : монографія / В. В. Радзивілюк. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2016. 532 с.

68. Романяк Г.М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Наукові записки Української академії друкарства. 2016. № 1. С. 235–239.

69. Савицька О. М. Вплив факторів розвитку інформаційної економіки на

підвищення ефективності управління підприємством. Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПП імені Ігоря Сікорського “Актуальні проблеми економіки та управління” (електронне видання), Випуск 12. (№2) 2018. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130959/126686>

70. Самойлова Т. А. Аналіз ефективності використання власного і позикового капіталу підприємства. Вісник наукових праць ВНАУ. Сер. : Економічні науки. 2015. № 3, Т. 2. С. 173-178.

71. Северина С. В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства. Економічний простір. 2017. № 37. С. 277-282.

72. Сидоренко-Мельник Г. М., Козлова Ю. А. Контроль ділової активності підприємства за ключовими показниками ефективності. Економіка та держава. 2017. № 10. С. 74-75.

73. Синицина Г.А., Рачкован О.Д. Основи бізнесу та підприємницької діяльності : конспект лекцій. Харків : ХДУХТ, 2019. 93 с.

74. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2015. 568 с.

75. Смесьок В.Л. Прибутковість підприємств як фактор нарощення інвестиційного потенціалу економіки України. Економіка: проблеми теорії і практики. 2017. Т.IV. Вип. 186. С. 1007-1014.

76. Собкевич О. В. Інноваційний розвиток промисловості як складова структурної трансформації економіки України. /за заг. ред. Я. А. Жаліла. URL : http://www.niss.gov.ua/public/File/2013_table/1029_dok.pdf.

77. Соловей Н.В., Гудима В.Ю. Антикризова діагностика підприємства як основа підвищення ефективності його діяльності. Молодий вчений. 2019. № 1(65). С. 247-249.

78. Стратегічний менеджмент. Частина 1. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління в організації : навч. посібник у структур.-логіч. схемах / за ред. Г. І. Забродської. Харків : ХДУХТ, 2017. URL: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream>

79. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібн. / О. О. Терещенко. К. : КНЕУ, 2013. 412 с.

80. Третьякова Т. Є. Методичні підходи до діагностики та оцінювання ймовірності банкрутства підприємств. Управління розвитком. 2019. № 10. С. 95-97.

81. Ушеренко С. В. Аналіз сучасних тенденцій банкрутства українських підприємств та напрямів удосконалення фінансового менеджменту. Фінанси, облік і аудит. 2019. Вип. 2. С. 160-169.

82. Хацер М.В. Антикризове фінансове управління на підприємстві: сутність, характеристика та механізм здійснення. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 1. С. 71–77.

83. Цивільний Кодекс України 16 січня 2003 року № 435-IV. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

84. Черняк О.І. Виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та можливого його банкрутства. Статистика України. 2018. № 4. С. 87-94.

85. Штангерт А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: Знання, 2017. 335 с.

86. Ященко Вікторія. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на підприємстві URL : <https://naub.oa.edu.ua/2015.8F/>

ДОДАТКИ

Горизонтальний і вертикальний аналіз майна та джерел його утворення

ТОВ «Романівський хлібозавод» за 2019–2021 рр.

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис.грн	%	П-в стр-ри
Актив									
I. Необоротні активи	2574	38,82	5462	69,57	4461	70,00	1887	42,30	31,17
1. Нематеріальні активи	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0,00
2. Основні засоби	2574	38,82	5462	69,57	4461	70,00	1887	42,30	31,17
II. Оборотні активи	4056	61,18	2389	30,43	1912	30,00	-2144	-112,13	-31,17
1. Товарно-матеріальні запаси	548	8,27	633	8,06	568	8,91	20	3,52	0,65
2. Дебіторська заборгованість за товари	1221	18,42	900	11,46	823	12,91	-398	-48,36	-5,50
3. Розрахунки з дебіторами	1798	27,12	442	5,63	318	4,99	-1480	-465,41	-22,13
4. Інша поточна дебіторська заборгованість	78	1,18	15	0,19	59	0,93	-19	-32,20	-0,25
5. Грошові кошти та їх еквіваленти	411	6,20	399	5,08	144	2,26	-267	-185,42	-3,94
Баланс	6630	100,00	7851	100,00	6373	100,00	-257	-4,03	0,00
Пасив									
I. Власний капітал	5765	86,95	7140	90,94	5497	86,25	-268	-4,88	-0,70
1. Зареєстрований капітал	984	14,84	984	12,53	984	15,44	0	0,00	0,60
2. Додатковий капітал	540	8,14	540	6,88	540	8,47	0	0,00	0,33
3. Резервний капітал	303	4,57	303	3,86	303	4,75	0	0,00	0,18
4. Нерозподілений прибуток	3938	59,40	5313	67,67	3670	57,59	-268	-7,30	-1,81
II. Поточні зобов'язання та забезпечення	865	13,05	711	9,06	876	13,75	11	1,26	0,70
1. Поточна кредиторська заборгованість за зобов'язаннями	725	10,94	605	7,71	846	13,27	121	14,30	2,34
2. Поточна кредиторська заборгованість з оплати праці	140	2,11	106	1,35	30	0,47	-110	-366,67	-1,64
Баланс	6630	100,00	7851	100,00	6373	100,00	-257	-4,03	0,00

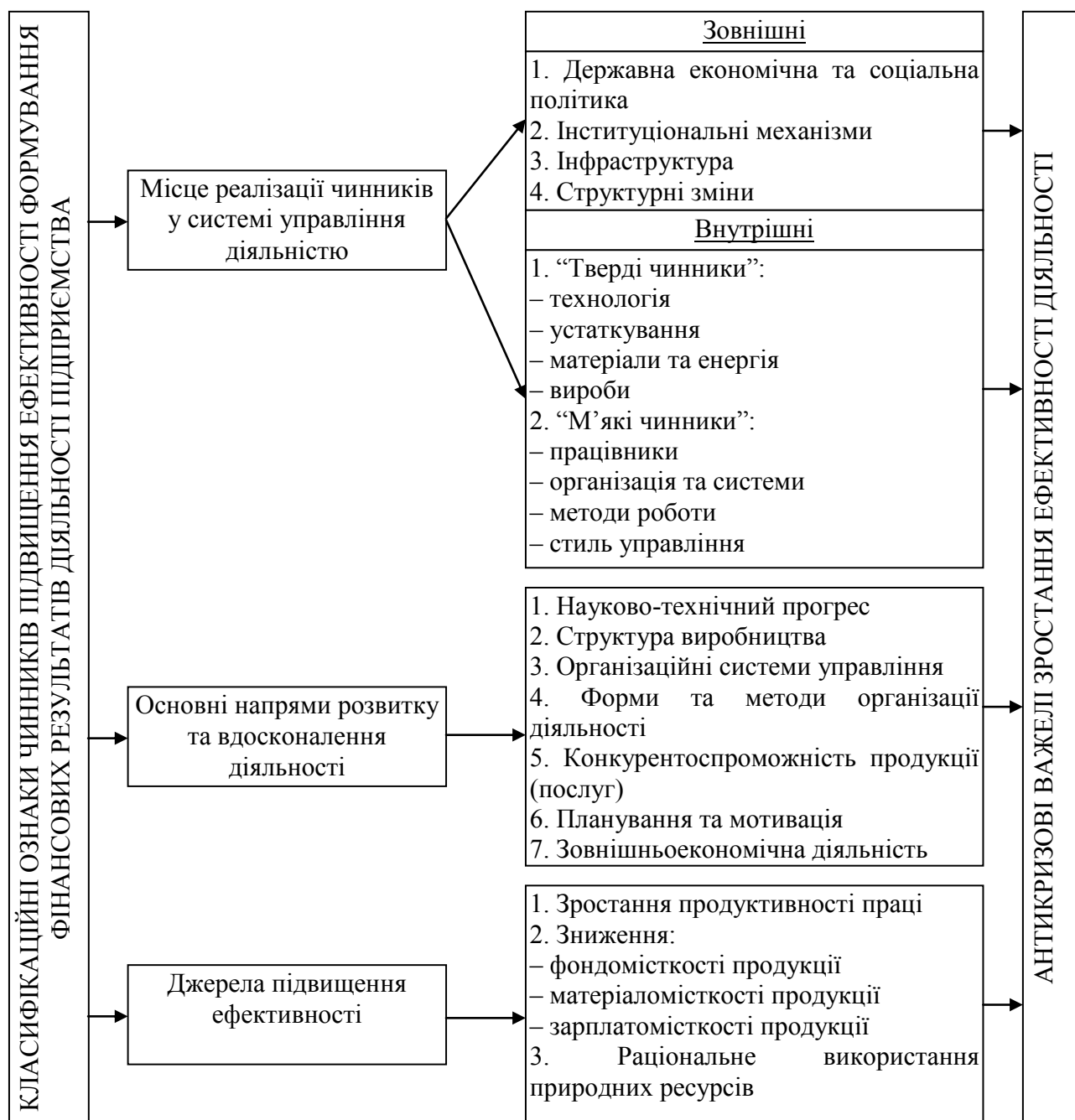


Рис. 1. Антикризіві важелі зростання
фінансових результатів ТОВ «Романівський хлібозавод»

**Формулювання місії і стратегічних орієнтирів ТОВ «Романівський хлібозавод»
у реалізації антикризової стратегії**

I. МІСІЯ ПІДПРИЄМСТВА	
Місія ТОВ «Романівський хлібозавод» полягає у розширенні асортименту хліба та хлібобулочних виробів на існуючих виробничих потужностях з метою зайняти лідируюче становище у виробництві екологічно чистого, смачного, доступного за ціною хліба та хлібобулочних виробів і забезпечення цією продукцією населення Житомирського та прилеглих районів Житомирської області та м. Житомир.	
II. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ	
1.1. Опис продукції	Виготовлення широкого асортименту хліба та хлібобулочних виробів високої якості з використанням новітніх технологій та високоякісної і екологічно чистої сировини
1.2. Характеристика ринку	Широка спеціалізація та розповсюдження продукції на регіональному ринку Житомирського та прилеглих районів Житомирської області та м. Житомира шляхом її диференціації з метою задоволення потреб споживачів з врахуванням різноманітних вимог по якості, рівню обслуговування та ціні
1.3. Цільові орієнтири підприємства	Завоювання стійких конкурентних позицій на регіональному ринку хліба та хлібобулочних виробів та розширення ринків збуту з метою задоволення потреб споживачів в якісній та доступній за ціною продукції
1.4. Технологія підприємства	Виготовлення продукції з використанням новітніх досягнень в галузі організації виробництва хлібобулочних виробів, передових вітчизняних і зарубіжних досягнень в сфері техніки і технології.
1.5. Філософія підприємства	Орієнтація на створення духу партнерства та взаємопідтримки всередині організації. Дотримання загальноприйнятих в суспільстві норм моралі та поведінки по відношенню до споживачів, працівників, конкурентів, інших ринкових агентів. Формування організаційної культури, спрямованої на підтримання духу колективізму та дружби
1.6. Зовнішній образ підприємства	Орієнтація на підвищення престижу торгової марки підприємства на основі соціально відповідального ставлення до всіх агентів ринку

Альтернативні стратегії розвитку у реалізації програми антикризових заходів
ТОВ «Романівський хлібозавод» за результатами SWOT-аналізу підприємства

	Можливості	Загрози
	1. Можливості охоплення ринків Житомирського, прилеглих районів та м.Житомира 2. Загальне скорочення виробництва хліба і хлібобулочних виробів в Житомирській області 3. Вільний доступ до сировинного ринку 4. Продукція користується стабільним і сталим попитом	1. Низька купівельна спроможність сільського населення 2. Велика конкуренція на ринку хліба 3. Зниження обсягів споживання хліба
Сильні сторони 1. Висока якість продукції 2. Завжди свіжий хліб 3. Прихильність покупців в регіоні 4. Виробництво хліба за класичними технологіями, без використання поліпшувачів смаку 5. Наявність власної збутової мережі 6. Виробничі потужності дозволяють нарощувати обсяги виробництва 7. Невисока ціна на продукцію 8. Висока кваліфікація персоналу підприємства 9. Можливість створення нових робочих місць 10. Здатність оновлювати асортимент продукції в залежності від попиту	Використовуючи переваги у високій якості продукції, прихильності покупців Житомирського району, а також враховуючи те, що споживачам пропонується продукція, виготовлена за відомими традиційними рецептами можна забезпечити зростання обсягів реалізації на обраних ринкових сегментах. Використання власної торгової мережі, а також оптових покупців сприятиме зростанню продажу хліба в майбутньому. Використовуючи відомі канали постачання сировини, підприємство може в повній мірі забезпечити виробничий процес сировиною відповідної якості та за прийнятною ціною, що у свою чергу дає можливість знизити ціну на продукцію.	За рахунок високої якості та репутації підприємства можна знизити вплив конкурентів з інших регіонів. Враховуючи наявні виробничі потужності є можливість поступово збільшувати обсяги виробництва, що дозволить поступово знижувати собівартість виготовлення хліба, і відповідно ціну. Це слугуватиме додатковим мотивуючим чинником для споживачів з низькою купівельною спроможністю купувати нашу продукцію.
Слабкі сторони 1. Нестача обігових коштів для ведення господарської діяльності 2. Відсутність реклами 3. Обмежені інвестиційні можливості підприємства	Підприємство не здійснює широкомасштабної реклами своєї продукції, оскільки його хлібобулочні вироби ціняться за свої споживацькі властивості, смак, свіжість, натуральні компоненти. Оскільки продукція реалізується на місцевому та прилеглих ринках (Житомирського, прилеглих районів та м.Житомира), то вона є відомою серед місцевого населення. Сьогодні підприємство має труднощі з фінансуванням господарської діяльності, які можуть вирішитись в майбутньому за рахунок залучення зовнішніх ресурсів (банківського кредиту), і після початку виробництва за рахунок прибутків від реалізації продукції.	

Додаток Д

Рух грошових коштів від реалізації антикризової стратегії ТОВ «Романівський хлібозавод», тис.грн.

	1 кв 2023	2 кв 2023	3 кв 2023	4 кв 2023	1 кв 2024	2 кв 2024	3 кв 2024	4 кв 2024
Залишок коштів на початок періоду	0	171,65	343,3	514,95	686,6	858,25	1029,9	1201,55
НАДХОДЖЕННЯ:	5398	4398	4398	4398	4398	4398	4398	4398
– виручка від реалізації	4398	4398	4398	4398	4398	4398	4398	4398
– інвестиційні ресурси	1000	0	0	0	0	0	0	0
ВИБУТТЯ:	5226,35	4226,35	4226,35	4226,35	4226,35	4226,35	4226,35	4226,35
– ремонт обладнання	500	0	0	0	0	0	0	0
– маркетингові дослідження	300	0	0	0	0	0	0	0
– консалтингові послуги	200	0	0	0	0	0	0	0
– матеріальні витрати	1528,95	1528,95	1528,95	1528,95	1528,95	1528,95	1528,95	1528,95
– енергоносії	369	369	369	369	369	369	369	369
– заробітна плата	200,4	200,4	200,4	200,4	200,4	200,4	200,4	200,4
- загальновиробничі витрати	180	180	180	180	180	180	180	180
– витрати на збут	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080	1080
– адміністративні витрати	135	135	135	135	135	135	135	135
– ПДВ	733	733	733	733	733	733	733	733
ЧИСТИЙ ГРОШОВИЙ ПОТІК	171,65	171,65	171,65	171,65	171,65	171,65	171,65	171,65
Залишок коштів на кінець періоду	171,65	343,3	514,95	686,6	858,25	1029,9	1201,55	1373,2

Додаток Е

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод»		31.12.2019	
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	38936218
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8038200000
Вид економічної діяльності Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.61
Адреса, телефон Житомирська обл., смт. Романів, вул. Заводська 18/2			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2019 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001	86	86
накопичена амортизація	1002	86	86
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	2721	2574
первісна вартість	1011	9645	9874
знос	1012	6924	7300
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2721	2574
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	647	548
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	738	1221
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	33	1798
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	3	78
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	359	411
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	1780	4056
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	4501	6630

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	1212	984
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	540	540
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	303	303
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2235	3938
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430	-228	
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	4062	5765
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	224	320
розрахунки з бюджетом	1620	59	405
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625		
розрахунки з оплати праці	1630	151	135
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5	5
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	439	865
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	4501	6630

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод»			31.12.2020
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	38936218
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8038200000
Вид економічної діяльності Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.61
Адреса, телефон Житомирська обл., смт. Романів, вул. Заводська 18/2			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2020 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001	86	86
накопичена амортизація	1002	86	86
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	2574	5462
первісна вартість	1011	9874	13265
знос	1012	7300	7803
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2574	5462
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	548	633
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1221	900
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135		104
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	1798	338
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	78	15
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	411	399
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	4056	2389
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	6630	7851

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	984	984
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	540	540
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	303	303
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3938	5313
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	5765	7140
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	320	605
розрахунки з бюджетом	1620	405	
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625		
розрахунки з оплати праці	1630	135	106
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	5	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	865	711
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	6630	7851

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод»			31.12.2021
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	38936218
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8038200000
Вид економічної діяльності Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості		за КОПФГ	240
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.61
Адреса, телефон Житомирська обл., смт. Романів, вул. Заводська 18/2			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001	86	86
накопичена амортизація	1002	86	86
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	5462	4461
первісна вартість	1011	13265	13087
знос	1012	7803	8626
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	5462	4461
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	633	568
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	900	823
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130		
з бюджетом	1135	104	95
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	338	223
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	15	59
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	399	144
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	2389	1912
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	7851	6373

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	984	984
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	540	540
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	303	303
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5313	3670
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	7140	5497
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	605	846
розрахунки з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625		
розрахунки з оплати праці	1630	106	30
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	711	876
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	7851	6373

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод»		31.12.2019	
		за ЄДРПОУ	38936218
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2019 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13761	11908
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	9170	7922
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	4591	3986
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120		
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	2191	1887
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	238	474
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	2162	1625
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		14
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		64
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2162	1547
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	459	497
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1703	1050
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1703	1050
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	2385	1884
Витрати на оплату праці	2505	3704	2994
Відрахування на соціальні заходи	2510	1347	1094
Амортизація	2515	376	335
Інші операційні витрати	2520	3549	3976
Разом	2550	11361	10283
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод»		31.12.2020	
		за ЄДРПОУ	38936218
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2020 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14632	13761
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	10379	9170
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	4253	4591
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120		
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	2417	2191
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180		238
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	1836	2162
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	7	
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	209	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1634	2162
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	259	459
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	1375	1703
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	1375	1703
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1844	2385
Витрати на оплату праці	2505	3913	3704
Відрахування на соціальні заходи	2510	1422	1347
Амортизація	2515	712	376
Інші операційні витрати	2520	4905	3549
Разом	2550	12796	11361
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Романівський хлібозавод»		31.12.2021	
		за ЄДРПОУ	38936218
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4621	14632
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4819	10379
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	-198	4253
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	23	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	1282	2417
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180		
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-1457	1836
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		7
Інші доходи	2240		
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	152	209
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-1609	1634
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	34	259
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-1643	1375
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-1643	1375
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	742	1844
Витрати на оплату праці	2505	1166	3913
Відрахування на соціальні заходи	2510	602	1422
Амортизація	2515	1109	712
Інші операційні витрати	2520	2482	4905
Разом	2550	6101	12796
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		