

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Удосконалення фінансового антикризового управління підприємством

Назва теми

(на прикладі ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Бізнес-адміністрування  
Назва  
Шифр КвРМН.023150.01.01.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, група БАм-23-1  
Шифр

  
Підпис

Олександр АНТОНЧИК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник \_\_\_\_\_  
Науковий ступінь, звання

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. викладач

  
Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

17 12 2024р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

шифр і назва

Спеціальність 073 Менеджмент

шифр і назва

Освітня програма Бізнес-адміністрування

назва

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

" 02 " 09 202 4 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Антончику Олександрю Андрійовичу

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Удосконалення фінансового антикризового управління підприємством (на прикладі ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА», м. Хмельницький)

керівник роботи Тюріна Ніла Марківна, к.е.н., професор каф. менеджменту та адміністрування

Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 26 08 2024р. № 60 дод. 19






2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2024р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи антикризового фінансового управління. 2. Аналіз ефективності фінансового управління підприємства ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА». 3. Шляхи удосконалення системи антикризового фінансового управління ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Порівняльна характеристика антикризового, фінансового та антикризового фінансового управління. 2. Морфологічні характеристики поняття "антикризове фінансове управління". 3. Аналіз нормативних методик діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. 4. Аналіз нормативних методик діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства. 5. Основні показники господарсько-торговельної діяльності. 6. Аналіз структури позикового капіталу підприємства. 7. Аналіз прибутку підприємства. 8. Матриця SWOT-аналізу. 9. Типологія моделей стратегічного антикризового управління підприємством за цілями методів врахування змін у зовнішньому середовищі. 10. Алгоритм реалізації комплексу заходів фінансового оздоровлення. 11. Інструменти фінансового оздоровлення кризового підприємства, що реалізує стратегію оптимізації структури капіталу. 12. Матриця фінансових рішень у сфері реструктуризації заборгованості підприємства.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

| Розділ                      | Прізвище, ініціали та посада консультанта                      | Підпис, дата  |   |
|-----------------------------|--|---|---|
|                             |  | Завдання видав  | Завдання прийняв  |
| 1. Теоретико-методичний     | Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування      |  |   |
| 2. Дослідницько-аналітичний | Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування      |  |   |
| 3. Проектно-рекомендаційний | Тюріна Н.М., професор каф. менеджменту та адміністрування      |  |   |
| 4. Нормоконтроль            | Гравовська І.В., ст. викл. каф. менеджменту та адміністрування |  |  |

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2024 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Пор. № | Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|--------|--|-------------------------------|----------|
| 1.     | Вибір теми кваліфікаційної роботи  | вересень 2024                 |          |
| 2.     | Одержання індивідуального завдання   | вересень 2024                 |          |
| 3.     | Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи  | вересень 2024                 |          |
| 4.     | Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи | вересень 2024                 |          |
| 5.     | Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи             | вересень 2024                 |          |
| 6.     | Підготовка першого розділу   | вересень 2024                 |          |
| 7.     | Підготовка другого розділу   | жовтень 2024                  |          |
| 8.     | Підготовка третього розділу  | листопад 2024                 |          |
| 9.     | Підготовка висновків   | листопад 2024                 |          |
| 10.    | Здача науковому керівнику  | листопад 2024                 |          |
| 11.    | Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника   | листопад 2024                 |          |
| 12.    | Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті  | листопад 2024                 |          |
| 13.    | Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі  | грудень 2024                  |          |
| 14.    | Одержання відгуку наукового керівника  | грудень 2024                  |          |
| 15.    | Одержання рецензії зовнішнього рецензента  | грудень 2024                  |          |
| 16.    | Захист кваліфікаційної роботи  | грудень 2024                  |          |
|        |  |                               |          |

Студент

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
Підпис

  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

Антончик О.А. Удосконалення фінансового антикризового управління підприємством (на прикладі ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., професор кафедри менеджменту та адміністрування Тюріна Н.М. Кваліфікаційна робота магістра: 90 с., 14 рисунків, 21 таблиця, 30 джерел посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, КРИЗА, УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ, ПІДПРИЄМСТВО.

Розглянуто теоретико-методичні основи фінансового антикризового управління торговельного підприємства. Розкрито зміст, принципи та механізм фінансового антикризового управління. Досліджено стратегічні напрямки та інструменти фінансового антикризового управління. Визначено форми та методи антикризового управління фінансами підприємства.

Представлено організаційно-економічну характеристику підприємства. Проведено аналіз показників фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства. Виконано аналіз фінансового менеджменту підприємства. Проведена діагностика імовірності банкрутства підприємства. Застосовано стратегічний аналіз для визначення впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність торговельного підприємства.

Розроблено шляхи удосконалення системи антикризового управління фінансами ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА». Визначено напрямки реалізації стратегічного фінансового управління в умовах розгортання кризи підприємства. Розроблено пропозиції щодо формування антикризових заходів у розрізі базових стратегій фінансового оздоровлення торговельної організації. Обґрунтовано рекомендації щодо відновлення платоспроможності підприємства методом реструктуризації заборгованості.

  
підпис та П.І.Б.

«19» 12 2024 р.

## ЗМІСТ

|   | стор. |
|---|-------|
| ВСТУП   | 5     |
| 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ   | 8     |
| 1.1 Зміст, принципи та механізм фінансового антикризового управління  | 8     |
| 1.2 Стратегічні напрямки та інструменти фінансового антикризового управління  | 13    |
| 1.3 Форми та методи антикризового управління фінансами підприємства   | 18    |
| 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА»  | 22    |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства  | 22    |
| 2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА»   | 24    |
| 2.3 Аналіз фінансового менеджменту  | 30    |
| 2.3.1 Аналіз фінансово-майнового стану торговельного підприємства   | 30    |
| 2.3.2 Аналіз фінансових результатів комерційно-господарської діяльності   | 40    |
| 2.3.3 Діагностика імовірності банкрутства підприємства  | 42    |
| 2.4 Стратегічний аналіз впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність торговельного підприємства | 45    |
| 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА»   | 48    |
| 3.1 Визначення напрямків реалізації стратегічного фінансового управління в умовах розгортання кризи підприємства                      | 48    |
| 3.2 Пропозиції щодо формування антикризових заходів у розрізі базових стратегій фінансового оздоровлення                              | 52    |
| 3.3 Рекомендації щодо відновлення платоспроможності підприємства методом реструктуризації заборгованості                              | 57    |
| ВИСНОВКИ  | 63    |
| ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ  | 66    |
| ДОДАТКИ   | 69    |

## ВСТУП

В умовах ринкового середовища, що постійно змінюється, торговельні організації змушені кардинально змінювати ставлення до фінансових аспектів своєї діяльності. Кризові явища у торгівлі, фінансовій сфері, недостатній розвиток інфраструктури створюють певні труднощі в управлінні фінансами торговельних підприємств. Жоден суб'єкт господарювання не може бути застрахований від раптового виникнення кризових подій, до настання яких має бути підготовлено його менеджмент. Надзвичайно важливо, щоб система управління підприємством не допускала виникнення кризових ситуацій, здатних суттєво погіршити фінансові результати.

Як показали результати дослідження, звичні способи регулювання господарських процесів не сприяють забезпеченню стійкого фінансового стану суб'єктів господарювання. Сучасні торговельні підприємства функціонують за умов високої складності, невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Тому підприємствам необхідно використовувати режим антикризового фінансового управління, здатний забезпечити передбачення, попередження та подолання кризових ситуацій, та одночасно дозволяє утримувати стабільне їх функціонування.

У цих умовах виникає об'єктивна необхідність формування базових моделей та обґрунтування системи фінансового оздоровлення підприємств на основі аналізу фінансово-економічного стану, виявлення фінансових причин неспроможності, визначення реальних критеріїв виведення їх із ситуації неплатоспроможності та набуття фінансової стійкості з урахуванням стратегічних цілей діяльності, адекватних ринковим умовам, та пошуку шляхів їх досягнення. Стає актуальною розробка та ефективне використання фінансового інструментарію антикризової діяльності, а також нових технологій мінімізації можливих економічних втрат та безболісного переходу від виконання надзвичайних заходів у разі настання критичних подій до нормального функціонування на довготривалій стратегічній основі.

У науково-економічній літературі широко розглянуто різноманітні аспекти теорії та методології антикризового фінансового управління підприємствами. Теоретичні та методологічні підходи до формування концепції стратегії антикризового фінансового управління підприємствами знайшли відображення у працях зарубіжних та вітчизняних учених: І. Ансофф, В.О. Василенко, М. Гулд, П. Друкер, Е.М. Коротков, Ф. Котлер, Дж. Куїнн, Е. Кемпбелл, Л.О. Лігоненко, М. Мексон, Л.М. Мельник, Дж. Міддлтон, М. Портер, О. Стрікланд, О.О. Терещенко, А. Томпсон, А. Чандлер та інші.

Водночас недостатня розробленість багатьох аспектів проблеми антикризового фінансового управління, її теоретична та практична значущість, зокрема, необхідність систематизованого викладу обґрунтованих рекомендацій у галузі антикризового фінансового управління підприємством сфери торгівлі зумовили вибір теми, коло питань, що потребують вивчення, мету та завдання дослідження.

Мета дослідження – узагальнення теоретико-методичних положень фінансового антикризового управління торговельних підприємств та розробки практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних методів та інструментів антикризового управління фінансами на прикладі ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- розкрити зміст, принципи та механізм антикризового фінансового управління;
- розглянути стратегічні напрямки та інструменти антикризового фінансового управління;
- узагальнити існуючі форми та методи антикризового управління фінансами підприємства;
- проаналізувати показники фінансово-господарської діяльності, виконати діагностику банкрутства торговельного підприємства;
- на основі стратегічного аналізу впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність підприємства визначити

напрямки реалізації стратегічного фінансового управління в умовах розгортання кризи торгової компанії;

— розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи антикризового управління фінансами торгівельної організації.

Об'єктом дослідження є процеси фінансового антикризового управління підприємством ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

Предметом дослідження є теоретичні засади та практичні рекомендації щодо удосконалення фінансового антикризового управління фінансово-господарською діяльністю торговельного підприємства.

Теоретичну основу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних економістів з теорії економічних криз та циклів, фінансів та фінансового менеджменту, з проблем економічної безпеки та управління фінансовими потоками на підприємстві. Особливу увагу приділили роботам українських фахівців, які займаються питаннями антикризового оздоровлення фінансів підприємства.

Представлене дослідження ґрунтується на загальнонауковій методології, що передбачає використання методів наукової абстракції, моделювання, порівняння, аналізу та синтезу, статистичного аналізу.

Інформаційну базу дослідження складають емпіричний матеріал з антикризового управління фінансами підприємств, опублікований у монографіях, підручниках, навчальних посібниках, періодичних виданнях, у мережі Internet; методичні розробки провідних вітчизняних та іноземних економістів, фінансова звітність торговельного підприємства, експертні оцінки, аналітичні напрацювання та авторські розрахунки.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

## 1.1 Зміст, принципи та механізм фінансового антикризового управління

Як показує практика, торговельні підприємства, що знаходяться в однакових економічних умовах, можуть досягати різних фінансових результатів, при цьому важливу роль у отриманні високого ефекту відіграє система управління їхніми фінансами. Основна мета організації фінансового менеджменту підприємства полягає у побудові системи управління його фінансами, здатної забезпечити такий рівень фінансового потенціалу, за якого досягається зростання вартості підприємства.

Організація фінансового менеджменту має базуватись на наступних принципах:

- планомірності, що передбачає збалансованість всіх поставлених цілей з наявними у підприємства ресурсами;
- оптимальність, що забезпечує адекватне співвідношення між джерелами фінансування діяльності промислового підприємства;
- причинно-наслідкові зв'язки. Реалізація цього принципу забезпечується проведенням своєчасної управлінської бізнес-діагностики, що дозволяє встановити проблеми у системі фінансового управління та вжити заходів щодо їх вирішення;
- відповідність діяльності промислового підприємства місії, баченню та антикризовій фінансовій стратегії. Цей принцип дозволяє скоординувати дії підприємства у сфері антикризового фінансового управління;
- варіабельність прийняття адекватних антикризових фінансових рішень, що дозволяє розробляти різні варіанти фінансових стратегій;

– управління фінансовими ризиками, що дозволяє ідентифікувати їх та приймати своєчасні управлінські рішення щодо пом'якшення фінансових ризиків та їх попередження..

Історичний аналіз еволюції людського суспільства свідчить, що немає системи, яка б не розвивалася в ритмі циклічної динаміки, переживаючи фази народження, зростання, зрілості, спаду і переходу в новий стан. Отже, у розвитку будь-якої організації існує ймовірність виникнення фінансової кризи, яка визначається не лише помилками у стратегії управління, недостатньою увагою до проблем її розвитку, а й об'єктивними факторами, зовнішніми економічними умовами, а також політичною обстановкою.

Зрештою всі види криз знаходять своє концентроване вираження у фінансовій кризі підприємства, що «виражається у невідповідності його фінансово-господарських показників параметрам середовища через нездатність своєчасно і повністю виконувати свої платіжні зобов'язання» [6], що пов'язані з торговими, кредитними та іншими операціями фінансового характеру. Фінансова криза як порушення фінансового забезпечення функціонування та розвитку підприємств супроводжується неплатоспроможністю. До характерних ознак фінансової кризи підприємств можна віднести скорочення попиту на товари, що реалізуються, зниження обсягу продажу, зростання заборгованості постачальникам, бюджету, банкам, затримки в оплаті праці своїм працівникам

Об'єктивна природа виникнення фінансової кризи відбиває як закономірність його циклічного прояви, а й можливість його успішного вирішення. Необхідність змін у діяльності підприємства, що знаходиться в передкризовому стані, пов'язана з неадекватністю реалізованих на ньому бізнес-процесів і зовнішнім ринковим середовищем, що складається. У зв'язку з цим, «під фінансовою кризою слід розуміти стан підприємства, що характеризується неефективністю бізнес-процесів або їх відсутністю внаслідок впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, які становлять найбільш небезпечні погрози його фінансової стійкості, платоспроможності та зниження зростання акціонерної вартості компанії» [26, с. 78]. Інші науковці зазначають, що «з

позиції фінансового менеджменту кризовий стан підприємства полягає в його неспроможності здійснювати фінансове забезпечення поточної виробничої діяльності» [23, с. 56].

Причинами виникнення фінансової кризи є непристосованість підприємства до змін середовища; невідповідність використовуваних методів традиційного управління конкретної ситуації.

Потрібні інші підходи до управління та вжиття таких заходів, які могли б у найкоротші терміни змінити ситуацію і пом'якшити наслідки кризи. Це в свою чергу викликає потребу формування ефективного антикризового управління.

Вивчення робіт, присвячених проблемам антикризового управління, дозволило виявити різні теоретичні підходи до формування його наукової концепції, серед яких можна виділити широкий підхід, спрямований на збереження та зміцнення конкурентних переваг, та вузький підхід, орієнтований на виведення підприємства зі стану банкрутства чи кризової ситуації. Дослідження та оцінка різних напрямів антикризового та традиційного управління дозволили встановити їх відмінні особливості, що визначають сферу антикризового управління торговельною організацією [7].

Антикризове фінансове управління суттєво відрізняється від фінансового управління. Його специфіка визначається значними змінами в умовах діяльності підприємства, а також непередбачуваністю ситуації та її невизначеністю. У зв'язку з цим на основі дослідження змісту фінансового менеджменту, антикризового управління та антикризового фінансового управління виявлено їх відмінні риси, які зведені та відображені в таблиці А.1.

Проведене дослідження теоретичних підходів до формування антикризового фінансового управління дозволило встановити, що фінансове управління на будь-якій стадії життєвого циклу організації має бути завжди антикризовим, тобто дозволяє передбачати, запобігати або пом'якшувати виникнення кризових ситуацій, що надає йому профілактичного характеру. Антикризове фінансове управління торговими підприємствами, що

розрізняються за формами власності, родом діяльності, потенціалом, якістю управління, стає особливо необхідним в умовах, коли перетворення у всіх сферах діяльності набувають глобального характеру.

На основі вивчення різних наукових поглядів на зміст антикризового фінансового управління запропоновано його визначення як «особливого виду управління, яке здатне створити умови режиму сталого функціонування підприємства на основі розробленої антикризової фінансової політики, що дозволяє своєчасно реагувати на перші ознаки кризової ситуації» [2, с. 132-133]. Різні підходи до розкриття сутності антикризового фінансового управління представлено в таблиці А.2.

Графічна інтерпретація цього поняття – на рисунку А.3.

Головна мета антикризового фінансового управління – встановлення режиму управління, здатного передбачати, попереджати та долати кризові ситуації та одночасно утримувати фінансово стійке функціонування підприємства. Це підтверджують і численні публікації науковців. Зокрема окремі автори розглядають «антикризове фінансове управління як цілісну систему, яка складається з принципів, методів розробки й реалізації комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на запобігання та подолання фінансових криз підприємства та мінімізацію їх негативних фінансових наслідків» [13, с. 412]. Доповнити розгляд сутності предмету дослідження можна положенням, що «антикризове фінансове управління підприємством розглядається як застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики та нейтралізації фінансової кризи» [13, с. 412].

Таким чином, антикризове фінансове управління передбачає прискорену та дієву реакцію на суттєві зміни зовнішнього та внутрішнього середовища на основі розробленої стратегії. Мета буде досяжною в тому випадку, якщо визначено функціональну галузь антикризового фінансового управління.

Дослідженням доведено, що проведення комплексного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства є першочерговим завданням побудови механізму фінансового оздоровлення. На цій основі виявляються причини кризової ситуації, формується загальний аналітичний висновок, оцінюється перспективність фінансового оздоровлення, розробляються стратегія антикризового управління, що базується на стратегії економічного зростання, та послідовні механізми виведення підприємства з кризи.

Фінансовий механізм антикризового управління реалізується у декілька етапів. По-перше, виконується дія оперативного механізму фінансової стабілізації, який спрямований з одного боку, на зменшення розміру поточних зовнішніх та внутрішніх фінансових зобов'язань підприємства у короткостроковому періоді, з іншого боку, – на збільшення суми коштів, що забезпечують термінове погашення цих зобов'язань.

Причини, що спричинили кризовий стан та не усунуті заходами оперативного характеру, приведуть підприємство знову до кризи. Тому, по-друге, необхідно відновити фінансову рівновагу в більш тривалому проміжку часу, що базується на тактичному механізмі фінансової стабілізації, який вимагає взаємопов'язаних системних перетворень, тобто проведення комплексної реструктуризації [22, 28].

Досвід показує, що фінансове оздоровлення має зводитися зрештою до забезпечення фінансової стійкості у довгостроковій перспективі. Тому, по-третє, необхідно реалізовувати стратегічний механізм, заснований на застосуванні стратегії економічного зростання. Його результатами може бути поліпшення становища підприємства на ринку, посилення значення у галузі, диверсифікація реалізації товарів і перехід на нові ринки збуту тощо.

У процесі дослідження виявлено вимоги до антикризового фінансового управління торговельним підприємством [23]:

– забезпечення відповідності антикризової фінансової стратегії підприємства його місії та перспективного бачення;

- інформаційне забезпечення, що сприяє процесу цілеспрямованого збору відповідних показників, необхідних для проведення управлінської діагностики та своєчасної підготовки антикризових управлінських рішень;
- проведення антикризової управлінської бізнес-діагностики, заснованої на послідовному дослідженні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінка фінансового стану підприємства, які дозволяють визначити ступінь глибини фінансової кризи;
- розробка антикризової фінансової політики, що відображає інтереси власників підприємства;
- розробка антикризової фінансової стратегії, що дозволяє завоювати промислового підприємства сильну позицію над ринком; формування механізму контролю за реалізацією антикризової фінансової стратегії.

## **1.2 Стратегічні напрямки та інструменти фінансового антикризового управління**

Реалізація методичних завдань антикризового управління в умовах високого ризику настання кризових ситуацій, а також розробки ефективного механізму їх недопущення або пом'якшення потребує проведення аналізу змін фінансово-економічних параметрів діяльності торговельного підприємства, величини фінансових показників та структури балансу організації, що відображають фінансові ознаки банкрутства. Такі зміни вимагають ретельного дослідження, оскільки сприятимуть виявленню передбанкрутного стану підприємства та прийняттю результативних рішень запобіганню його банкрутству.

Як правило, погіршенню фінансового стану, неплатоспроможності та, згодом, банкрутству підприємства передують період дисбалансу вхідних та вихідних фінансових потоків, поступових змін фінансово-економічних

параметрів його діяльності, що згодом призводить до кризи у системі розрахунків із контрагентами. Причинами погіршення платоспроможності можуть бути як зовнішні, і внутрішні чинники впливу на діяльність підприємства, а в деяких випадках і їх сукупність.

Провівши узагальнення існуючих підходів, нами було виділено фінансові ознаки банкрутства підприємства, а саме [20, 21]:

- перевищення витрат над доходами, зростання простроченої кредиторську заборгованість, невиконання боргових зобов'язань;
- зміна вартості матеріальних активів, патентів, «ноу-хау»;
- погіршення (старіння) матеріально-технічної бази, низькі темпи оновлення, перевищення терміну введення потужностей;
- надмірно авансовані платежі, зниження ефективності працюючого (оборотного) капіталу, падіння рівня ліквідності, негативна динаміка валюти балансу;
- необґрунтована кредитна політика, затримки з наданням фінансової звітності;
- затоварювання, проблеми збуту, недостатній рівень маркетингу, згортання виробництва;
- затримки виплати заробітної плати, конфлікти на підприємстві, звільнення працівників;
- надмірне відволікання коштів у дебіторську заборгованість, заморожування коштів у виробничих запасах;
- нераціональне використання прибутку;
- неправильна цінова політика.

Фаза консолідації антикризової програми, що реалізується проблемним підприємством, як правило, дозволяє враховувати зміни, що відбуваються в їхньому зовнішньому середовищі, і вживати заходів, спрямованих на подолання фінансових та функціональних симптомів наближення кризової ситуації, а стратегія антикризового управління покликана усунути її першопричини.

На нинішньому етапі діяльності торговельних підприємств в умовах посилення ризику банкрутства та невизначеності досягнення кінцевих результатів діагностичне виявлення симптомів несприятливих структур функціонування компанії, пов'язаних із фінансово-господарськими, торгово-технологічними та іншими причинами, а також питання безпосереднього прогнозування ймовірності настання банкрутства набувають першорядного значення.

Накопичений практичний досвід та теоретичне підґрунтя в управлінні фінансами кризового підприємства дозволили сформувавши методологію антикризового фінансового управління – комплекс взаємопов'язаних принципів і методів, який дозволяє комплексно оцінити фінансовий стан підприємства, виявити потенційні ризики та забезпечує розробку і впровадження цілісної системи управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого функціонування підприємства в складних економічних умовах.

Доцільно також уточнити структуру механізму антикризового фінансового управління, що складається з таких основних елементів:

- 1) методи та інструменти зовнішнього регулювання фінансово-господарську діяльність підприємства;
- 2) інформаційне забезпечення;
- 3) методи управлінської бізнес-діагностики;
- 4) методи та інструменти розробки антикризової фінансової політики та фінансової стратегії;
- 5) методи реструктуризації підприємства та проведення стратегічного контролінгу [21].

Їх використання торговими фірмами залежить від ринкової ситуації та від ступеня її нестабільності та невизначеності. Вибір методів та інструментів антикризового фінансового управління залежить і від таких факторів, як стадії кризи, стан зовнішнього та внутрішнього середовища, поточні та довгострокові цілі торгового підприємства.

Регулярне проведення аналітичного обстеження фінансово-господарської діяльності підприємства у формі експрес-діагностики, орієнтованої на раннє виявлення ознак кризового розвитку в його поточному фінансовому стані шляхом вивчення активів та капіталу, поточних зобов'язань, фактичних доходів та витрат, грошових потоків дозволяє вчасно зреагувати на проблемні моменти та уникнути подальшого руйнівного впливу кризової ситуації.

Отримана в результаті діагностики фінансових коефіцієнтів інформація, що виявляє «слабкі місця» в економіці підприємства, не дозволяє зробити однозначний висновок про можливу тенденцію майбутнього банкрутства. Необхідно проведення прогностичних зіставлень показників аналізованого підприємства зі статистичними даними по аналогічних підприємствах, що збанкрутували або уникнули банкрутства.

На цей час у світовій практиці склалися основні методичні підходи до проведення фінансового аналізу та, у тому числі, дослідженню фінансової стійкості та формуванню відповідних висновків та рекомендацій щодо одержуваних результатів. Методики, що використовуються, умовно можна підрозділити на трансформаційні, якісні, коефіцієнтні та інтегральні.

Фінансова стійкість як відображення стабілізованого перевищення доходів над витратами має забезпечувати фінансову незалежність та вільне маневрування коштами, сприяти безперервному процесу реалізації продукції, визначати фінансові можливості підприємства у довгостроковій перспективі.

Наведені міркування відбивають суть вдосконалення антикризового фінансового управління із застосуванням діагностики фінансового становища підприємства. На сьогоднішній день все більшого значення в механізмі антикризового фінансового управління набуває проблема розробки методів діагностики на основі сучасних підходів до аналізу та прогнозування кризових явищ. Одним із таких методів є застосування багатофакторної дискримінантної моделі оцінки фінансової стійкості підприємства, яка враховує вплив основних факторів регіонального середовища та базується на обробці офіційної бухгалтерської звітності підприємств. Запропонована методика ґрунтується на

комплексному, багатовимірному підході до оцінки такого складного явища, як фінансова діяльність підприємства з використанням найважливіших показників, що застосовуються на практиці, та порівняльної оцінки торгових підприємств.

В умовах швидкої зміни середовища доцільно використовувати можливості та переваги моніторингу, який забезпечує ефективне виконання функцій антикризового фінансового управління торговим підприємством. Систематизована класифікація видів моніторингу дозволила глибше осмислити його зміст, визначити можливості розвитку, конкретизувати завдання проведення, визначити сферу використання, методи та способи його реалізації. Моніторинг показників фінансово-господарської діяльності може бути охарактеризований як вид практичної діяльності та ефективний інструмент антикризового фінансового управління, що забезпечує спостереження за оціночними показниками з метою контролю над реалізацією управлінських рішень.

Тому процес моніторингу доцільно здійснювати у наступній логічній послідовності:

- розробка показників для оцінки результатів реалізації антикризової фінансової стратегії;
- спостереження та контроль за показниками;
- порівняння фактичних показників із заданими;
- оцінка результатів порівняння та прийняття рішень щодо коригування.

Встановлено, що використання моніторингу фінансово-економічного стану на багатьох торгових підприємствах значною мірою стримується відсутністю усвідомлення його потреби та методичних розробок щодо його проведення. Для проведення додаткової діагностики фінансового стану підприємств різних галузей можуть бути використані законодавчо визначені нормативні методики, систематизація яких наведена у таблиці А.4 [10, с. 128].

Моніторинг фінансового стану суб'єктів торгівельного підприємництва є дієвим інструментом запобігання кризовим ситуаціям, бо дозволяє забезпечити

раннє виявлення фінансових труднощів при комплексній діагностиці: аналізу використання всіх видів ресурсів, проведенні оцінки майнового стану, при виявленні тенденцій зміни економічної ефективності, поглибленому аналізу параметричної динаміки коефіцієнтів та інших показників, що характеризують ліквідність, платоспроможність, фінансову стабільність, кредитоспроможність підприємства. Вивчення даних індикаторів у динаміці та їх зіставлення з нормативами дозволяє спрогнозувати можливість банкрутства, взяти превентивних заходів щодо його запобігання, обрати, у разі потреби, стратегію виведення підприємства із кризи під час проведення зовнішньої санації [4, 9].

Процес реалізації механізму фінансового оздоровлення передбачає також широке використання методів аналізу, оцінки витрат, аудиторської перевірки, бухгалтерського обліку, аналізу управління, оцінки безнадійної дебіторської заборгованості, оборотності активів, балансового планування та прогнозування, організації виробництва, нарахування амортизації, обліку руху коштів тощо.

Багатоаспектність антикризового фінансового управління змушує розставляти пріоритети у менеджменті. Вважаємо, що саме діагностика кризового стану як своєчасне розпізнавання природи кризи, її локалізація, використання елементів дослідження як прийомів превентивної санації та відновлення платоспроможності господарюючого суб'єкта є системоутворюючою функцією в антикризовому управлінні.

### **1.3 Форми та методи антикризового управління фінансами підприємства**

Цілісність механізму антикризового фінансового управління забезпечується взаємозв'язком процесів прогнозування кризових тенденцій, діагностування причин виникнення неплатоспроможності, аналізу фінансово-

економічного стану, запобігання неспроможності, розробки та реалізації програм фінансового оздоровлення та усунення неплатоспроможності.

Безумовно, що розробка та реалізація програми виведення підприємства із кризи неможливі без фінансового забезпечення. Внутрішніми джерелами фінансового забезпечення, що ґрунтуються на економії коштів, є:

- амортизаційні відрахування;
- скорочення виробничих та невиробничих витрат;
- використання всіх можливостей отримання знижок від постачальників та розстрочка платежів за ними на умовах комерційного кредиту;
- економія фінансових коштів від ліквідації збиткових підрозділів;
- скорочення робочих місць відповідно до скорочення обсягів реалізації та зростання товарообороту;
- додаткові заходи щодо охорони майна підприємства;
- оптимізація податкових платежів тощо.

Серед зовнішніх джерел фінансового забезпечення слід виділити: інвестиції з боку держави та іноземних компаній (у різних формах); банківські кредити; доходи, отримані від оптимізації структури капіталу підприємства та інше. Кредитування в умовах, коли підприємство перебуває на межі банкрутства, є проблематичним. Проте, можливі обґрунтовано прибуткові інвестиційні програми з участю поручителів та забезпечені заставою.

Збільшення коштів для розрахунків із кредиторами та усунення неплатоспроможності має бути засноване на переведенні активів підприємства у грошову форму. Для мобілізації коштів необхідні такі дії: продаж короткострокових фінансових вливань, продаж дебіторську заборгованість, продаж нерентабельних виробництв і об'єктів невиробничої сфери, конвертація боргів статутний капітал.

М'якіший механізм антикризового управління застосовується, коли попередження банкрутства та фінансове оздоровлення можливі шляхом комплексного використання внутрішніх та зовнішніх резервів. Виявлення останніх залежить від інформаційного забезпечення антикризового процесу, яке, на наш погляд, має йти шляхом автоматизації збору, обробки, аналізу

статистичної інформації з подальшою розробкою конкретних антикризових стратегій. Необхідно створення нових програмних продуктів, які враховують досвід реалізації антикризових процедур в країні та закордоном.

Інструментарні можливості антикризового фінансового менеджменту розширюються при використанні методик оцінки привабливості інвестиційних проектів за встановленими критеріями доходності та рентабельності.

Використання в комплексі антикризових заходів інвестиційних пропозицій вимагає реалізацію наступних дій:

- чітко сформулювати стратегію фірми та структурувати завдання, що стоять перед нею в короткостроковій та довгостроковій перспективі;

- провести класифікацію інвестиційних проектів щодо їх функціональної спрямованості та відповідно до завдань, що стоять перед підприємством;

- чітко визначити ієрархію критеріїв відбору проектів, виключити переважання зовнішньоекономічних критеріїв над соціально-економічними та фінансовими;

- розробити алгоритм визначення пріоритетності проектів реалізації поставлених завдань;

- як додатковий, специфічний критерій використовувати оцінку можливості залучення фінансових коштів під даний конкретний проект [1, 2].

Забезпечення високого рівня фінансової стійкості та платоспроможності підприємства на всіх етапах його розвитку є однією з найважливіших умов здійснення підприємством ефективної інвестиційної діяльності. Це пов'язано з дефіцитом фінансових засобів в умовах фінансового оздоровлення організації.

Тому здійснюючи інвестиційну діяльність у всіх її аспектах, підприємство має заздалегідь прогнозувати, який вплив вона вплине на рівень фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, а також оптимізувати з цією метою структуру капіталу, що інвестується, та інвестиційні грошові потоки.

## Висновки до розділу 1

Специфічною формою антикризової діяльності з оздоровлення фінансів підприємства виступає антикризове фінансове управління – цілеспрямована діяльність менеджменту компанії, що здійснюється в випереджальному та реактивному режимах, заснована на комплексі антикризових знань, та орієнтована на приведення фінансових зобов'язань та вимог господарюючого суб'єкта у стан, який забезпечує належний оборот ресурсів, що виключає їх дисбаланс та прояв ознак неплатоспроможності.

Фінансове оздоровлення підприємства вимагає використання комплексу заходів для підвищення платоспроможності, досягнення фінансової стійкості, ефективності діяльності підприємств та передбачає розробку стратегії фінансового оздоровлення на основі обраних із цією метою методів.

Ключовими завданнями антикризового фінансового управління є:

1) відновлення фінансової рівноваги компанії та створення майбутнього потенціалу фінансового успіху як гарантії збереження в майбутньому прибутковості та ліквідності бізнесу;

2) забезпечення, незважаючи на існування кризових загроз, оптимального (раціонального, ефективного) використання наявних фінансових ресурсів та ефективного фінансового контролю за діяльністю всієї організації як гарантії отримання високого поточного прибутку, що дозволяє підтримувати існування та успішний розвиток підприємства.

У рамках політики фінансового оздоровлення до найбільш актуальних завдань антикризового фінансового управління належать: попередня діагностика причин виникнення кризової ситуації на підприємстві; оцінка фінансової спроможності та фінансової стійкості; вибір стратегії розвитку підприємства; розробка процедур фінансового оздоровлення підприємства та системи контролю за їх реалізацією; коригування стратегії фінансового оздоровлення.

## 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФУДЗТРЕЙД ЮА» (скорочена назва – ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА») засновано у 2019 році.

Метою створення Товариства є здійснення господарської діяльності у сфері виробництва та реалізації товарів народного споживання фізичним та юридичним особам, розвитку підприємництва, отримання прибутку.

Розглянемо основну інформацію про торгівельне підприємство.

|                      |   |
|----------------------|---|
| ЄДРПОУ:              | 45127244  |
| Назва:               | ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ<br>ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ФУДЗТРЕЙД ЮА"<br>(ТОВ "ФУДЗТРЕЙД ЮА")                   |
| Організаційна форма: | Товариство з обмеженою відповідальністю   |
| Адреса:              | 29001, ХМЕЛЬНИЦЬКА область, ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ район, місто ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, вулиця ВОДОПРОВІДНА, будинок 20 |
| Дата реєстрації:     | 10.12.2019 р.   |
|                      | Номер запису: 10090410200000014   |
| Уповноважені особи:  | Кравчук Юрій Володимирович - керівник   |
| Статутний капітал:   | 100 000.00 грн  |

Серед інших видів діяльності слід відмітити: роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту; оптова торгівля напоями; неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; неспеціалізована оптова торгівля; вантажний автомобільний транспорт; складське господарство;

діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки.

Основним ринком, на якому ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» реалізовує свою діяльність, є ринок роздрібної торгівлі, а саме роздрібної торгівлі продуктами харчування та окремими видами непродовольчих товарів.

Основними видами діяльності є:

– мережа продажів продукції народного споживання, що забезпечують місто продуктами харчування власного виробництва та інших вітчизняних та закордонних виробників аналогічної продукції;

– торгові точки, розташовані у різних частинах міста та пов'язані між собою за принципом «кожна з кожною» сполучними лініями; така мережа називається районовою.

Також на даний момент торговельна організація тестує проект із запуску менших за розміром магазинів у наближених до міста районах територіальної громади. Способом підвищення конкурентоспроможності та рентабельності торговельної організації є постійний розвиток підсобної, допоміжної діяльності. Впровадження власної системи управління складом допомагає скорочувати витрати та покращувати результати діяльності. Для здійснення своєї діяльності, підприємство, що аналізується, має низку філій та розподільчих пунктів. Основні торговельні площі підприємства орендовані.

В результаті досліджень ринку, вивчення найкращого світового досвіду за основну модель магазинів – обрано модель магазину соціального формату. Основна концепція мережі – надання споживачам можливості придбання товарів народного споживання за максимально низькими цінами за гарантованої якості у безпосередній близькості до споживача.

Тип організаційної структури управління відноситься до лінійно-функціональної, так як до складу організації включені окремі елементи, кожен з яких має власне чітко визначене завдання і комплекс обов'язків.

## 2.2 Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА»

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» проаналізуємо, скориставшись даними бухгалтерської звітності за 2021-2023 роки, зведеними в аналітичній таблиці Б.1.

Протягом 2022 року спостерігалось зростання виторгу від продажу товарів на 128,9 %, що пояснюється підвищенням роздрібних цін. У 2023 році зниження виторгу від реалізації продукції знизилось, темпи падіння – 73,8 %. Загальні темпи зміни показника за звітний період дорівнюють 242,8 % (див. рисунок 2.1).

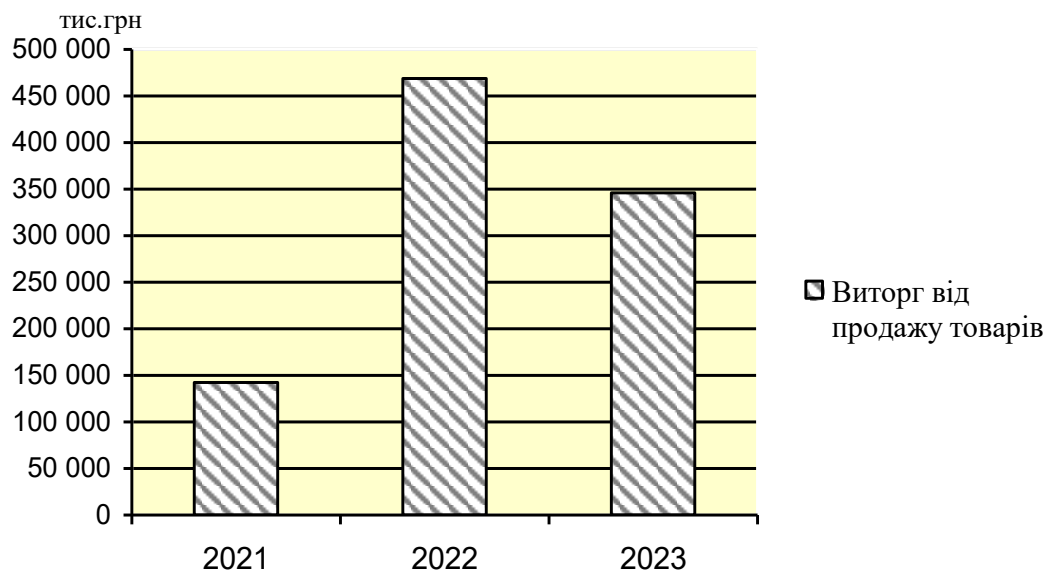


Рисунок 2.1 – Виторг від продажу товарів у 2021-2023 роках

Вплив загально-ринкової кон'юнктури позначився і на собівартості реалізованої продукції, на що вказують темпи приросту на 222,7 % у 2022 році і темпи зниження – на 22,2 % 2023 року. Зазначені тенденції вплинули на зниження прибутковості торговельного підприємства.

Для торговельного підприємства важливо відслідковувати динаміку фактичного роздрібного товарообороту. З діаграми на рисунку 2.2 видно значні зміни у обсягах роздрібного товарообороту, найбільше значення у 2022 році.

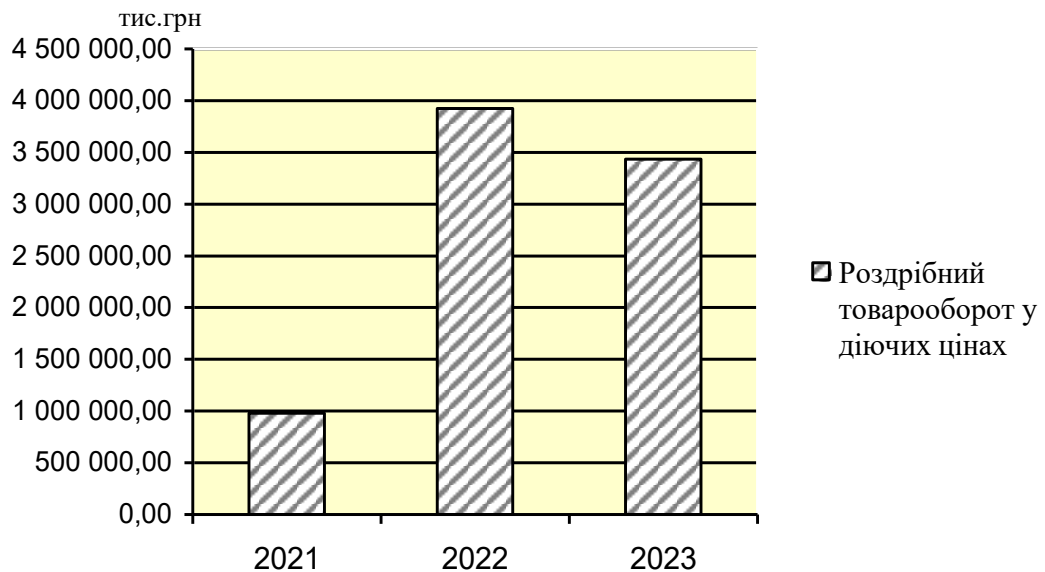


Рисунок 2.2 – Динаміка фактичного роздрібного товарообороту (у діючих цінах) за період 2021-2023 років

За аналізований період фактичний товарооборот, що у діючих роздрібних цінах збільшився з 978 356,6 тис. грн до 3 258 335,4 тис.грн у 2021-2022 роках при темпах зростання у 400,9 %. У 2023 році величина аналізованого показника знизилася до 2 463 334,6 тис.грн чи на 24,3 %. Якщо проаналізувати динаміку фактичного товарообороту у порівнянних цінах, то отримаємо такі значення: у 2021 році – 978 356,6 тис. грн, у 2022 році – 3 258 335,4 тис. грн і у 2023 році – 2 463 334,6 тис. грн при загальних темпах зростання 251,7 %.

Зниження обсягів реалізації продукції та роздрібного товарообороту при значному зменшенні чистого прибутку у 2022 році вплинуло на чисельність працюючих ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА». В силу неповного завантаження торгівельних площ та неповної зайнятості працівників підприємства, впродовж 2021-2023 років загальна середньооблікова кількість працівників зменшилася з 86 чол. до 74 чол. у 2022 році та 47 чол. у 2023 році (54,7 % загального зниження). Погіршення економічної ситуації викликало необхідність скорочення витрат на оплату праці, тому при зменшенні чисельності

працюючих у 2023 році фонд оплати праці зменшився на 19,1 %. Поряд з тим середньомісячна заробітна плата за звітний період зросла на 85,8 % і у 2023 році становила 19 254 грн на одного працівника.

Для оцінювання ефективності використання трудового потенціалу підприємства проаналізовано роздрібний товарооборот на одного працівника. У розглянутому випадку динаміка зростання показника показує позитивну динаміку і за аналізований період дорівнює 642,2 %. В абсолютному вираженні роздрібний товарооборот на одного працівника показала такі значення: у 2021 році 11 376,2 тис. грн, у 2022 році 53 015,5 тис. грн, у 2023 році 73 062,9 тис. грн.

Зміни у чисельності працюючих на ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» відображено на рисунку 2.3.

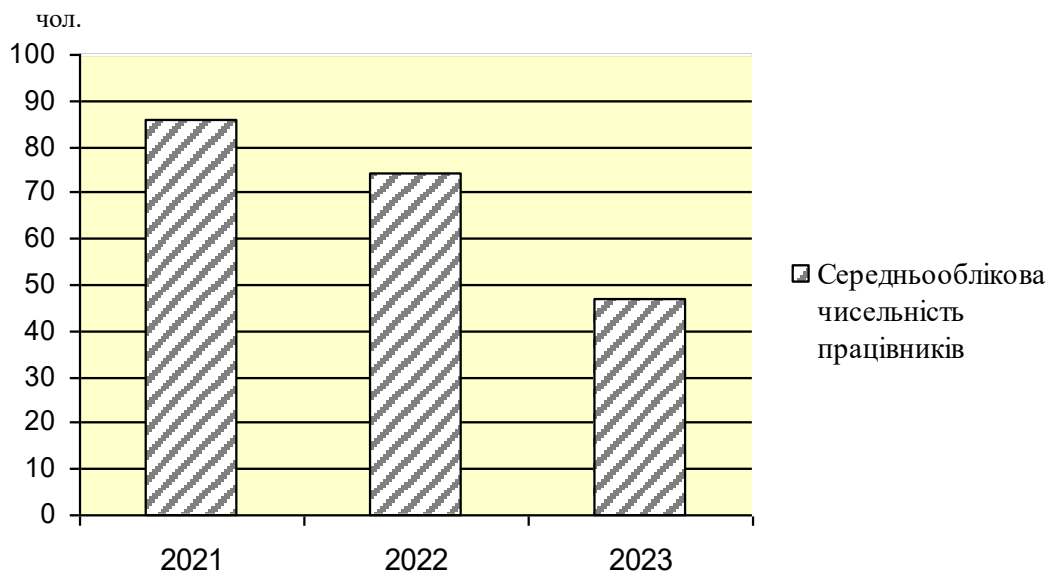


Рисунок 2.3 – Динаміка показника середньооблікової чисельності працівників торговельного підприємства за 2021-2023 роки

Середньорічна вартість основних фондів фірми на початок звітного періоду становить 11 463,5 тис. грн, але в подальшому поступово знижується до 367 тис. грн у 2022-2023 роках, що пояснюється неповним завантаження існуючих потужностей підприємства.

Динаміка показника вартості основних засобів ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» відображено діаграмою на рисунку 2.4.

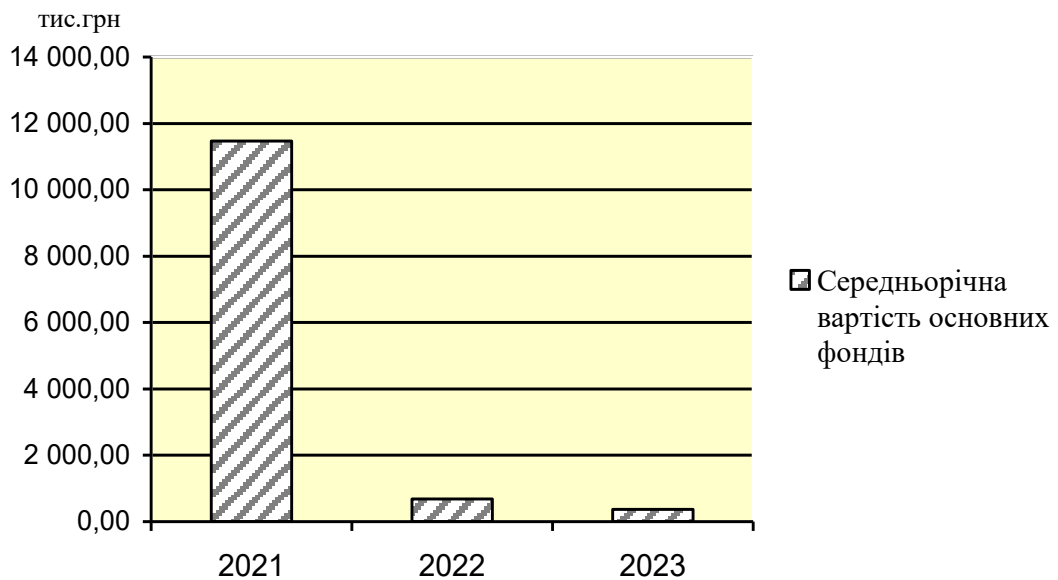


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни показника середньорічної вартості основних засобів підприємства впродовж 2021-2023 років

Скорочення основних засобів, зокрема, власних торговельних площ, позначилося на величині фондооснащеності, яка знизилася за звітний період з 133,3 тис.грн/чол. до 7,8 тис. грн/чол. (на 95 %). Однак слід відмітити, що величина роздрібного товарообігу на одну гривню основних фондів ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» за рахунок значного зростання цін на основні види товарів також збільшувалася впродовж аналізованого періоду. Темпи зростання дорівнюють 10 969 %. В значній мірі на це вплинуло і збільшення частки роздрібної он-лайн торгівлі. Тому спостерігається зростання показника фондівіддачі – з 1,24 грн/грн у 2021 році до 684,5 грн/грн у 2022 році та 943,1 грн/грн у 2023 році.

Поряд з тим, аналіз таблиці Б.1 вказує на зменшення середньорічної вартості оборотних коштів – на 33,8 % за звітний період. Якщо у 2021 році вартість оборотних коштів дорівнювала 118 869 тис. грн, то у 2022 році їх сума вже становила 115 361 тис.грн, у 2023 році – лише 90 573 тис.грн. Можна зробити висновок про зменшення робочого оборотного капіталу і уповільнення обороту активів підприємства, заморожування оборотних коштів. Такі висновки слід доповнити аналізом фінансових результатів та фінансового стану підприємства ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

На рисунку 2.5 представлено динаміку середньорічної вартості оборотних засобів ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» впродовж 2021-2023 років.

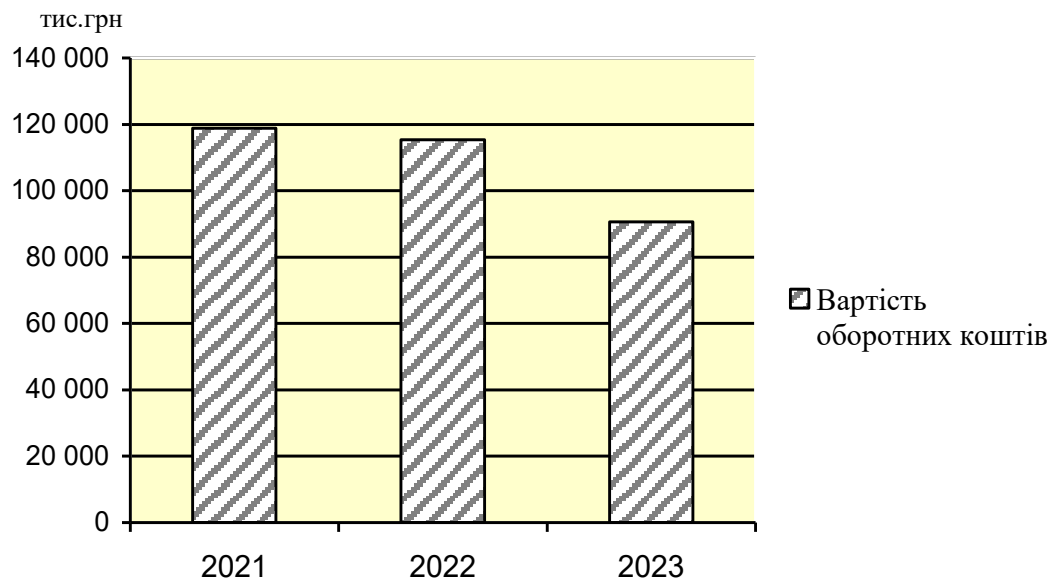


Рисунок 2.5 – Динаміка середньорічної вартості оборотних коштів підприємства за період 2021-2023 роки

Незважаючи на позитивну динаміку окремих трудових та фінансово-економічних показників в процесі аналізу виявлено негативну динаміку зниження прибутку від реалізації та чистого прибутку досліджуваного торговельного підприємства. Впродовж 2021-2023 років значення валового прибутку зросло з 10 010 тис. грн до 41 103,3 тис. грн у 2022 році, але у 2023 році відмічено скорочення обсягів валового прибутку до 13 350,4 тис. грн, або на 67,5 %.

В динаміці величини чистого прибутку ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» теж слід відмітити значні коливання. Зокрема, у 2022 році чистий прибуток дорівнював 3 767,9 тис. грн, що на 44,7 % вище за 2021 рік. Однак у 2023 році темпи зниження становили 3,4 %, а в абсолютному вираженні чистий прибуток зменшився до 129,8 тис. грн. Загальні темпи падіння цього показника відмічено на рівні -95%.

На рисунку 2.6 відображено графічно зміни у величині чистого прибутку ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» протягом звітного періоду.

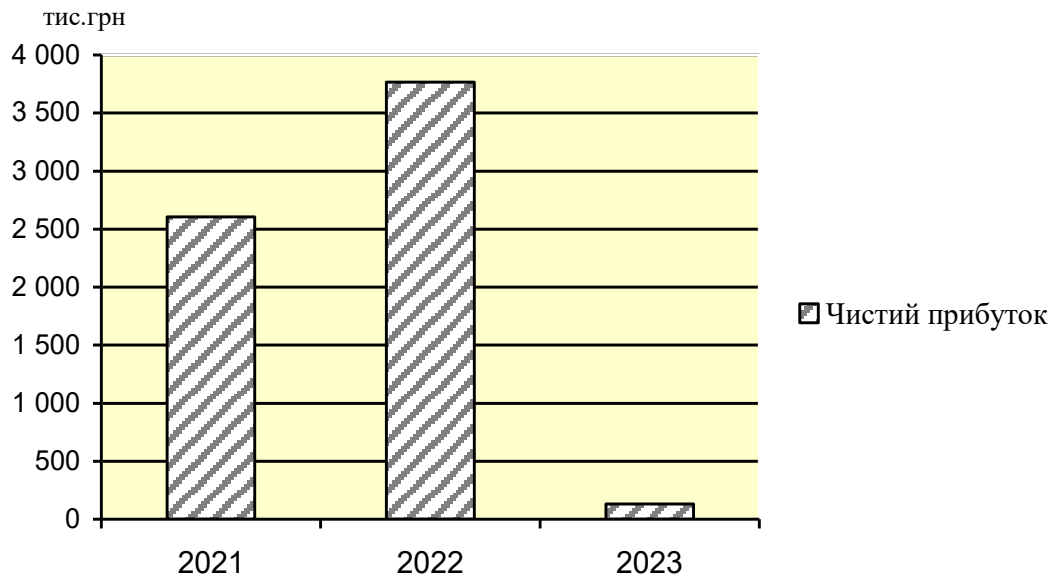


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни показника чистого прибутку фірми

При встановленні тенденцій змін у показниках валового та чистого прибутку на основі даних таблиці Б.1 проаналізуємо також показники рентабельності. Найбільше значення рентабельності реалізації відмічено у 2022 році (8,76 %) і найменше – у 2023 році (3,85 %). Рентабельність підприємства знизилася з 1,08 % у 2021 році до 0,80 % у 2022 році, у 2023 році дорівнювала лише 0,04 %. Графічно проілюстровано ці зміни показників на рисунку 2.7.

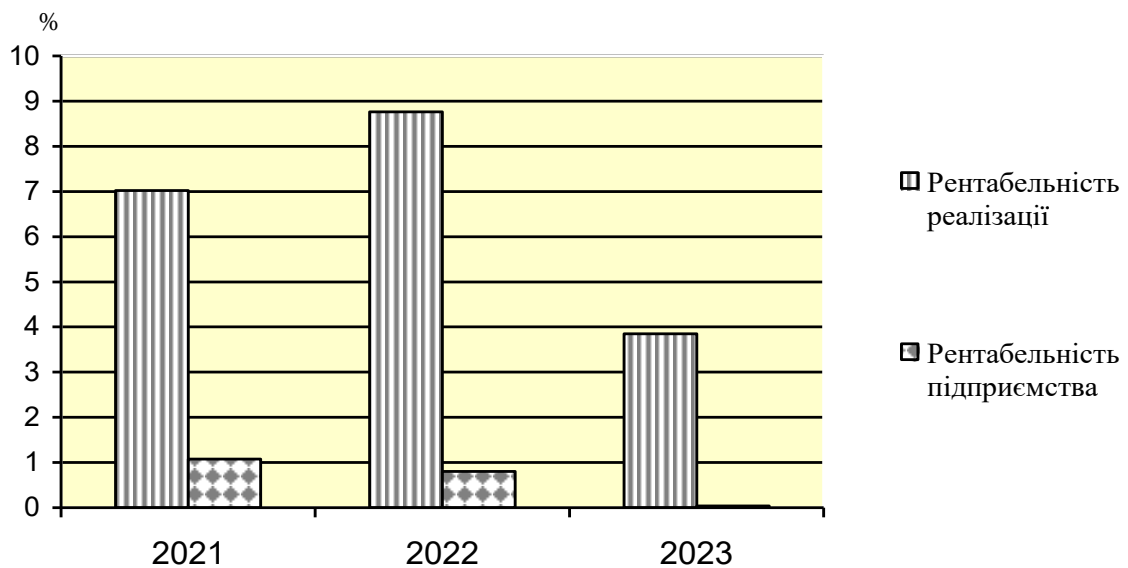


Рисунок 2.7 – Динаміка змін показників рентабельності у 2021-2023 роках

На основі проведеного аналізу можна чітко позначити наслідки процесів, що відбуваються на підприємстві. Очевидно, що підприємство перебуває на стадії розгортання кризи, про свідчать скорочення чисельності працюючих, негативна динаміка показників валового прибутку та чистого прибутку, зниження показників рентабельності, скорочення обсягів виручки від реалізації продукції (товарів, послуг), роздрібного товарообороту, зменшення величини оборотних засобів торговельного підприємства.

## **2.3 Аналіз фінансового менеджменту підприємства**

### **2.3.1 Аналіз фінансово-майнового стану торговельного підприємства**

Оцінка фінансового стану підприємства дозволяє відстежити тенденції розвитку підприємства, а також з позиції покращення фінансового стану підприємства здійснити комплексну оцінку використання фінансових ресурсів на основі вивчення причинно-наслідкового взаємозв'язку між різними показниками комерційної та фінансово-господарської діяльності.

Аналізуючи фінансовий стан підприємства, необхідно вивчити його майновий стан. Майно підприємства характеризується сумою господарських засобів підприємства та джерел їх утворення в цілому та за їх видами.

При внутрішньому аналізі стану фінансів необхідно вивчити структуру власного та позикового капіталу, з'ясувати причини зміни окремих його елементів та відслідковувати зміни протягом звітного періоду. Аналіз фінансової стійкості організації починається з вивчення обсягу, складу, структури та динаміки її капіталу в розрізі позикового та власного капіталу.

Аналіз джерел капіталу за 2021-2023 роки зведений в таблицю Б.2.

На аналізованому підприємстві спостерігається зростання загального капіталу на 13 243,6 тис. грн за період 2021-2022 роки та зменшення на 63 743,3

тис.грн за 2022-2023 роки. Це зниження обумовлено зменшенням позикового капіталу. У 2023 році його сума становила 42 630,9 тис. грн., що порівняно з 2022 роком на 63 873,1 тис. грн. або на 60,0 % менше. Частка позикового капіталу за звітний період скоротилася з 89,1 % до 72,1 %. На відміну від позикового сума власного капіталу за відповідний період зросла на 37,2 % до 16 372,6 тис. грн, а за 2022-2023 роки – на 7,8 % до 16 502,4 тис. грн. Його частка збільшилася з 10,9 % до 27,9 % за відповідний період. Зміни у структурі джерел капіталу за 2021– 2023 роки. можна побачити на рисунку 2.8

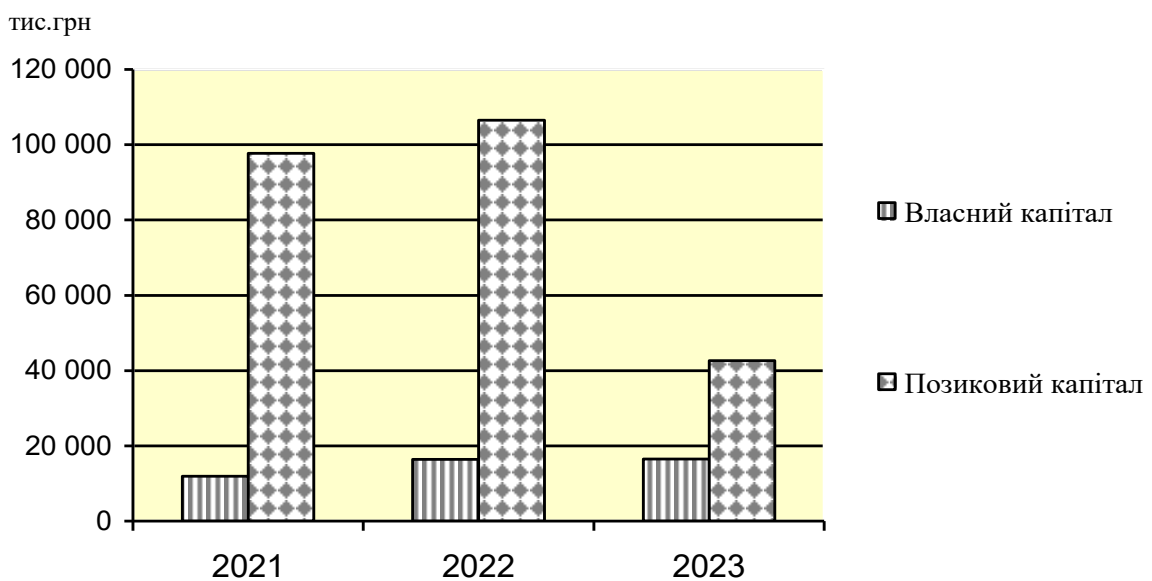


Рисунок 2.8 – Динаміка власного та позикового капіталу підприємства

Як висновок слід відмітити, що темпи зростання власного капіталу значно перевищують темпи зростання позикового капіталу. Ця тенденція є позитивною, але частка позикового капіталу перевищує частку власного та становить 72,1 % від загального капіталу. При даному співвідношенні власного та позикового капіталу підприємство залишається залежним від позикових коштів, тому що йому не вистачає своїх власних потреб для здійснення торгівельної діяльності.

Проаналізуємо динаміку структури позикового капіталу (див. таблицю Б.3).. Вивчаються фінансові ресурси (капітал) підприємства, інвестовані у довгострокові та короткострокові (оборотні) активи. Відомості, які наводяться в

пасиві балансу, дозволяють визначити, які зміни відбулися у структурі власного та позикового капіталу, скільки залучено в обіг підприємства довгострокових та короткострокових позикових коштів.

На даному підприємстві довгострокові зобов'язання відсутні, таким чином проаналізуємо короткострокові зобов'язання. Окремо потрібно оцінити зміни в короткострокових кредитах банків. Зростання суми короткострокових банківських позик зросла з 37 347 тис. грн у 2021 році до 41 883,4 тис. грн у 2022 році. У 2023 році підприємство немає боргів з банками. Відповідно частка короткострокових кредитів у структурі позикового капіталу знизилася з 38,2 % до 0,0 % за період, що досліджується. Слід відмітити, що саме у 2023 році частка інших поточних зобов'язань зросла до максимального значення – 60,6 % (для порівняння у 2021 році – 1,2 %).

Частка поточної кредиторської заборгованості зменшилася з 61,1 % у 2021 році до 39,4 % у 2023 році. У абсолютному значенні 2022 року зазначена заборгованість дорівнювала 64 635,1 тис. грн, що на 4 900,1 тис. грн більше за 2021 рік. У 2023 році поточна кредиторська заборгованість зменшилася до 16 808,7 тис. грн.

За аналізований період кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями порівняно з 2021 роком зменшилася на 41 828,9 тис. грн. (на 71,4 %). Її частка зменшилася з 60 % у 2021 році до 39,4 % у 2023 році.

Значне скорочення обсягів кредиторської заборгованості можна відмітити щодо товарів, робіт, послуг – на 558,2 тис. грн. Заборгованість по розрахунках з бюджетом – зменшення на 533,2 тис. грн за відповідний період.

Загалом можна сказати, що позиковий капітал за період 2021-2023 років зменшився на 55 071,1 тис. грн, що складає 56,3 % зниження. Це сталося за рахунок короткострокових кредитів, поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями (товарним кредитом), кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, заборгованості за розрахунками оплати праці. Поряд з тим значно збільшилися інші поточні зобов'язання (див. рисунок 2.9).

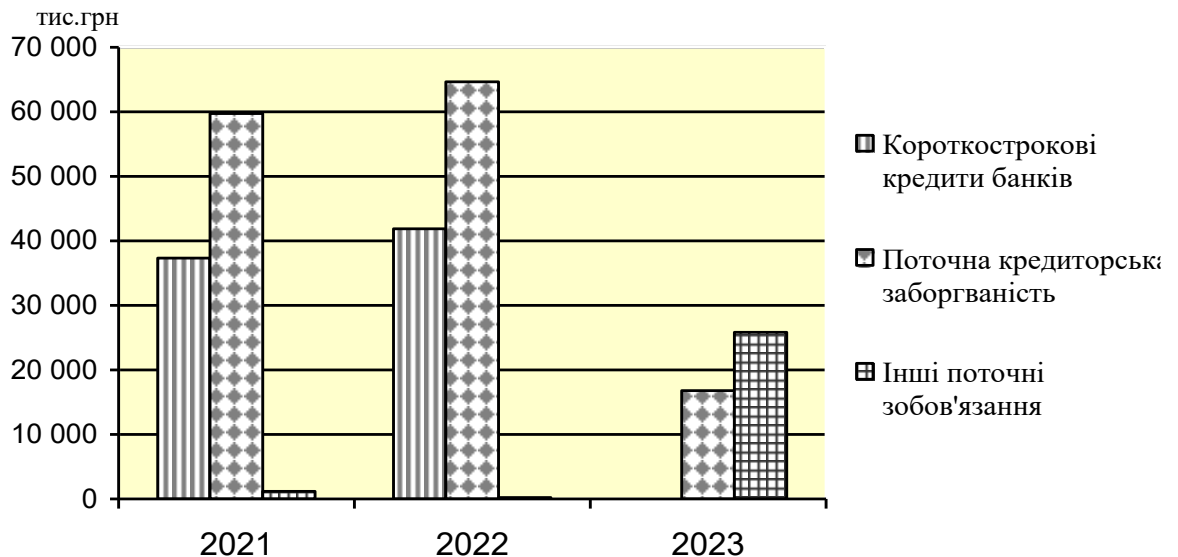


Рисунок 2.9 – Динаміка джерел позикового капіталу підприємства

Залучення позикових коштів у оборот підприємства – явище нормальне. Якщо вони не затримуються на тривалий час в обігу та вчасно повертаються, це сприятиме тимчасовому покращенню фінансового стану. Інакше може виникнути прострочена кредиторська заборгованість, що призводить до виплати штрафів та погіршення фінансового стану організації.

Таким чином, аналіз структури власного та позикового капіталу необхідний для того, щоб оцінити раціональність формування джерел фінансування діяльності організації та її стійкості.

Наступний етап передбачає аналіз основного капіталу – вкладень коштів у нерухомість, акції, нематеріальні активи, а також спільні підприємства на довгостроковий період, тобто понад дванадцять місяців. З розрахунків, наведених у таблиці Б.4, проаналізуємо рух коштів основного капіталу.

Відмітимо окремо, що у 2023 році на балансі підприємства всі необоротні активи відсутні. У 2022 році нематеріальні активи становили 131,5 тис. грн, порівняно з 2021 роком вони зменшились на 53,9 %, або на 153,5 тис. грн. Частка нематеріальних активів становила 30,9 % відповідно у 2021 році та 15,2 % у 2022 році.

Як видно з таблиці Б.4, основні засоби з 2021 по 2022 рік поступово зросли як у абсолютному вимірі, так і у загальній вартості основного капіталу.. У 2022 році вони становили 733,1 тис. грн, що порівняно з 2021 роком більше на 96,1 тис. грн. або на 15,1 %. Частка основних засобів в основному капіталі у 2021 році становила 69,1 %, у 2022 році – 84,8 %.

Якщо розглянути структуру основних засобів, можна побачити, що сума розділу «довгострокові інвестиції» та «інші необоротні активи» за період 2021-2023 роки відсутні. Загалом основний капітал зменшився за 2021-2023 роки на 922 тис. грн і на кінець 2023 року складав 0,0 тис. грн. Це означає, що підприємство не вкладає кошти у майно, будинки, торговельне обладнання.

Проаналізуємо зміну складу та динаміки поточних активів як найбільш мобільної частини капіталу, від стану яких значною мірою залежить фінансовий стан підприємства. Розрахунки представлені у таблиці Б.5. Слід зазначити, що стала структура оборотного капіталу свідчить про стабільний, добре налагоджений торговельно-технологічний процес збуту продукції. Істотні зміни свідчать про нестабільну роботу торговельної фірми.

Як видно з таблиці, запаси у період 2021-2022 років зростали з 26 669 тис. грн. до 82 446,7 тис. грн, зростання становило 309,1 %. За період впродовж 2022-2023 років відбулося зменшення виробничих запасів на 26 635,7 тис. грн, що становить 67,7 %. Частка запасів (готової продукції) відповідно збільшилася на 43,1 % та 26,8 %. Запаси у 2023 році займають домінуючу частку майже у 95 % від загальної суми оборотних активів проти 24,5 % у 2021 році. Це свідчить, що зростання оборотних активів сталося переважно рахунок збільшення цього показника. Майновий стан вважається нормальним, коли сума і частка виробничих запасів та витрат не перевищують суму та частку власних коштів у обороті. У випадку ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» власних коштів у підприємства не достатньо для покриття матеріально-виробничих запасів.

Дебіторська заборгованість за звітний період зменшилася з 59 692 тис. грн до 324,9 тис. грн. Слід відмітити, що її частка в загальній сумі оборотного капіталу також знизилася з 54,9 %, до 0,6 % за відповідний період. Зменшення

дебіторської заборгованості дозволяє уникнути іммобілізації оборотних коштів та покращити майнове становище підприємства. Темпи зниження іншої поточної дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги дорівнюють 17,2 % для 2022 року та 61,2 % для 2023 року. Найбільше значення цього показника припадає на 2021 рік – 17 775 тис. грн, найменше – на 2023 рік у 1 873,3 тис. грн, що вказує на покращення стану розрахунків з дебіторами.

Динаміка дебіторської заборгованості за видами та роках показано на рисунку 2.10.



Рисунок 2.10 – Структура оборотного капіталу за 2021-2023 роки

Зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом у абсолютному значенні за 2021-2022 роки становило 3 596,3 тис. грн. У 2022-2023 роках цей показник зріс на 497,5 тис. грн. Але загальні темпи зниження даного типу заборгованості становлять 15,7 %. Відповідно частка дебіторської заборгованості змінилася з 3,4 %, до 0,9 % за аналізований період.

Кошти та грошові еквіваленти мають дуже малу частку у складі оборотного капіталу. Як видно з даних таблиці, за період 2021-2022 років сума зросла на 48,1 тис. грн. або на 9 %, а за період 2022-2023 років зменшення становило 35,3 тис. грн. чи 93,9 %. Частка ж збільшилася з 0,5 % до 0,9 % за

весь період, що аналізується. Інші оборотні активи найбільшу частку у загальній сумі оборотного капіталу мали у 2022 році – 6,5 % при абсолютному значенні 7 971,1 тис. грн. У 2023 році їх значення було нульовим.

Відсутність найбільш ліквідних активів у достатній кількості для розрахунків із найтерміновішими зобов'язаннями не дає можливість підприємству своєчасно розраховуватися із зобов'язаннями, за якими настає термін оплати, тобто, підприємство вважається в такому разі неплатоспроможним. Але надмірно велика сума і частка найбільш ліквідних активів у загальній сумі господарських коштів може призвести до уповільнення оборотності коштів підприємства, оскільки гроші повинні працювати. Також слід зазначити, що в період інфляції, що є актуальним у наш час, кошти втрачають свою купівельну спроможність.

В цілому по оборотному капіталу ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» спостерігається у 2022 році зростання на 13 302 тис. грн, у 2023 році – зменшення на -62 878,7 тис. грн проти минулого року (або на 51,5 %).

Наприкінці аналізу можна сказати, що майнове становище вважається нестабільним, коли власний капітал підприємства менше залученого капіталу, а найбільш ліквідних активів, тобто коштів, не достатньо для покриття термінових зобов'язань. До позитивних моментів можна віднести те, що частка запасів досить велика у поточних активах за незначної дебіторської заборгованості. Нестабільне майнове становище негативно впливає фінансовий стан підприємства.

Характеристика діяльності підприємства не може бути повною без аналізу фінансових показників, що допоможуть дати оцінку фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

Завдання аналізу фінансової стійкості включають:

- визначення загального рівня фінансової стійкості;
- розрахунок суми власних оборотних засобів та виявлення факторів, що впливають на її динаміку;
- оцінку фінансової стійкості у частині формування запасів та витрат;

– визначення типу фінансової стійкості.

Оцінюється стійкість фінансового стану організації системою абсолютних та відносних показників шляхом співвідношення позикових та власних коштів за окремими статтями активу та пасиву балансу. Фінансові коефіцієнти характеризують ступінь захищеності інтересів кредиторів та інвесторів, які мають вкладення компанії, і відбивають здатність підприємства погашати свою заборгованість. Результати розрахунку показників фінансової стійкості для ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» подано в таблиці Б.6.

Коефіцієнт автономії розраховується за даними пасиву балансу та визначає частку джерел власні кошти у сумі джерел. Чим більше підприємство має власні кошти, тим меншою мірою воно залежить від залучених джерел. Як очевидно з вище поданої таблиці, коефіцієнт автономії нашого підприємства дуже малий, що свідчить, що фірма залежить від фінансування «з боку». У звітному році коефіцієнт автономії зріс з 0,13 до 0,28. Його значення показує, що майно підприємства тільки на 28 % сформовано за рахунок власних коштів. Це свідчить про високий ризик неплатоспроможності компанії.

Коефіцієнт фінансової залежності на кінець 2022 та 2023 року показує, що частка позикових коштів знизилася з 87 % до 72 %. Можна говорити, що фінансова стійкість незначно поліпшилася у порівнянні з минулим роком, тому що частка позикових коштів знизилася на 17 %.

Коефіцієнт капіталізації показує, що у 2023 році на 1 грн власних засобів підприємство залучало 2,6 грн. Для порівняння у 2022 році – 6,5 грн позикових коштів на кожну гривню власних засобів. Позитивна динаміка до зниження цього коефіцієнта відображає відхід від фінансування діяльності підприємства виключно за рахунок залучених джерел. Коефіцієнт фінансування демонструє частку власного капіталу у 2023 році 39 % від позикового капіталу. У 2022 році значення цього коефіцієнту дорівнювало 0,15 (або 15 %). Це вказує на значну залежність підприємства від позикових засобів.

Коефіцієнт забезпеченості власними коштами збільшився з 0,26 у 2022 році до 0,56 у 2023 році, що означає підвищення частки оборотних активів,

фінансованих за рахунок власних коштів до 56 %. Таким чином знизилася неспроможність підприємства оплатити свої зобов'язання.

Коефіцієнт маневреності показує, яка частка власного оборотного капіталу знаходиться у обігу, тобто в тій формі, яка дозволяє вільно маневрувати цими засобами, а яка капіталізована. На прикладі фірми ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» це 1,05 у 2022 році та 1,0 у 2023 році. Такий стан пояснюється відсутністю основних засобів у 2023 році (капіталовкладень). В цілому, фінансовий аналіз показав, що організація фінансово нестійка. Це обумовлено не достатнім розміром власного капіталу і значними додатковими позиковими коштами, що підвищує ризик втрати фінансової стійкості.

Провівши аналіз фінансової стійкості організації перейдемо до аналізу ліквідності. Ліквідність (поточна платоспроможність) – одна з найважливіших характеристик фінансового стану організації, визначальна можливість своєчасно оплачувати рахунки і фактично є одним з показників банкрутства. Мета аналізу ліквідності – оцінити здатність підприємства своєчасно в повному обсязі виконувати короткострокові зобов'язання за рахунок поточних активів. Результати аналізу ліквідності важливі з точки зору як внутрішніх, так і зовнішніх користувачів інформації про організацію (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз фактичних та достатніх показників ліквідності

| Найменування показника            | Значення показника |                  | Рекомендоване значення |
|-----------------------------------|--------------------|------------------|------------------------|
|                                   | на 31.12.2022 р.   | на 31.12.2023 р. |                        |
| Коефіцієнт поточної ліквідності   | 1,14               | 1,38             | 1,5-2,5                |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності    | 0,30               | 0,08             | >1,0                   |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,005              | 0,013            | >0,2-0,5               |

1) Коефіцієнт поточної ліквідності показує, чи достатній у підприємства засобів, які можуть бути використані ним для погашення своїх короткострокових зобов'язань впродовж року. Звідси видно, скільки гривнів поточних активів доводиться на одну гривню поточних зобов'язань. Це основний показник платоспроможності підприємства, який іноді називають

коефіцієнтом покриття. У разі, коли коефіцієнт менше одиниці організація вважається неплатоспроможною. У нашому випадку коефіцієнти поточної ліквідності за обидва періоди мають значення менші за оптимальне значення – 1,14 та 1,38, але демонструють тенденцію до зростання. Вивчення структури оборотних активів дозволяє зробити висновок, що позитивна динаміка обумовлена зростанням вартості запасів підприємства у 2023 році.

Підтвердженням зроблено припущення є показник швидкої ліквідності, який має у 2023 році критично низьке значення – 0,08. Цей показник при розрахунку не враховує вартість запасів товарів та готової продукції, а тільки дебіторську заборгованість, цінні папери та грошові кошти. Значення нижче рекомендованого значення означає, що найбільш ліквідних активів торговельної фірми не вистачить для погашення короткострокових зобов'язань.

Показник абсолютної ліквідності також не досягає необхідного рівня і має наступні значення по роках: у 2022 році – 0,005, у 2023 році – 0,013. Тому підприємство зможе погасити при необхідності тільки малу частину (1,3 %) короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Таким чином, аналіз даних коефіцієнтів вказує на те, що досліджуване підприємство знаходиться у нестійкому положенні. Тенденція, яка намітилася до збільшення коефіцієнтів свідчить про незначне поліпшення платоспроможності, але ще не достатнє.

Висновки. Перевищення частки залученого капіталу у сумі господарських коштів проти власного капіталу характеризує збільшення залежності підприємства від інвесторів і кредиторів. Чим вище частка (рівень) залученого капіталу до загальної суми господарських коштів порівняно з рівнем власного капіталу, тим майновий стан є не стійкіший. Особливе значення це має в кризові періоди, оскільки може призвести до банкрутства через труднощі у поверненні та отриманні кредитів та вкладень від інвесторів.

Організація ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» має третій тип фінансової стійкості – нестійкий фінансовий стан, при порушенні нормальної платоспроможності. Для фірми існує необхідність залучення додаткових

джерел фінансування, і як ми бачимо по динаміці за 2022 і 2023 роки можливе відновлення платоспроможності. Якщо фінансове положення нестійке, його слід виправити шляхом оптимізації структури пасивів. Зняття фінансової напруги підприємства – завдання внутрішнього фінансового аналізу.

### 2.3.2 Аналіз фінансових результатів комерційно-господарської діяльності ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА»

Винятково важливу роль у системі оцінки результативності, ділових якостей організації та ступеня його надійності відіграють показники прибутку та рентабельності. У прибутку концентруються всі прибутки, витрати, узагальнюються результати діяльності підприємства.

Аналіз фінансових результатів (прибутку) діяльності підприємства полягає у визначення відхилень кожного показника за поточний аналізований період та дослідженні структури відповідних показників та їх змін.

Згідно таблиці Б.7 чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році в порівнянні з 2022 роком зменшився на 73,8 чи на 122 716,8 тис. грн. Зниження виторгу від реалізації товарів сталося внаслідок скорочення обсягу товарів, що реалізуються. Частка собівартості зросла на 14,9 %, що є негативною тенденцією. З отриманих даних ми бачимо, що темп зростання собівартості реалізації продукції (товарів, послуг) більше темпу зростання виручки. Це говорить про те, що в 2023 році собівартість послуг зросла в порівнянні з попереднім періодом. Цей чинник негативно позначився на фінансовому результаті діяльності торговельної організації.

У 2023 році валовий прибуток значно зменшився в порівнянні зі значенням 2022 року (на 27 752,9 тис. грн). Частка валового прибутку у виручці склала 3,85 %, тоді як в 2022 році 8,76 %. Це обумовлено зростанням частки собівартості в загальному обсязі виторгу від продажу продукції.

Інші операційні доходи ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» за 2022-2023 роки збільшилися на 7 854,5 тис. грн або у 167 разів. Частка ж інших операційних доходів зросла на 2,27 % і склала 2,28 у 2023 році.

Інші операційні витрати скоротилися на 15 460,8 тис. грн (або на 42,6 %) проти базового року. Частка витрат знизилася на 1,72 % до 6,03 % у 2023 році.

Інші витрати для ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» майже залишилися без змін. Частка інших витрат зменшилася тільки на незначне відхилення у 0,02 %.

Сукупні витрати у 2023 році становили 102,24 % у виручці від реалізації продукції і їх частка збільшилася на 3,21 %. В абсолютному вимірі сукупні витрати зменшилися на 110 425,7 тис. грн проти минулого року. Доходи підприємства склали 102,28 % у виручці від реалізації товарів та продукції підприємства і у 2023 році зменшилися на 24,5 % порівняно з 2022 роком.

Прибуток до оподаткування у 2023 році склав 158,3 тис. грн, що у порівнянні з 2022 роком менше на 4 436,7 тис. грн. Темп зниження склав 96,6 %. Частка у виручці так само зменшилася на 0,93 % і склала 0,05 % від обсягу реалізованої продукції та товарів ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

Поточний податок на прибуток в порівнянні з 2022 роком знизився відповідно на 798,6 тис. грн, що відповідає скороченню фінансового результату до оподаткування ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА». Частка податку на прибуток у чистому доході від реалізації товарів та послуг знизився з 0,18 % до 0,01 %. Чистий прибуток в 2023 році зменшився на 3 638,1 тис. грн проти 2022 року., що склало 129,8 тис. грн. Питома вага чистого прибутку в загальному обсязі виторгу від продажу продукції у 2023 році зменшилася на 0,76% і склала 0,04%.

Наступним етапом аналізу ефективності торговельної фірми є визначення показників рентабельності, для розрахунку яких складено таблицю Б.8.

Виходячи з цих показників рентабельності, можна сказати, що за усіма показниками спостерігається негативна динаміка, усі відхилення у 2023 році та в цілому за останні три роки мають переважно від'ємне значення. Якщо розглядати зокрема кожен показник, то можна побачити, що рентабельність власного капіталу, рентабельність активів і рентабельність оборотних активів

хоч і виросли у 2022 році в порівнянні з попереднім періодом, все ж показують негативну динаміку у 2023 році, що говорить про значне падіння прибутковості та ефективності діяльності підприємства у звітному періоді. Так, рентабельність власного капіталу зменшилася з 26,04 % у 2022 році до 1,29 % у 2023 році, тобто усього на 24,75 пунктів. За звітний період рентабельність активів знизилася з 2 % до 0,14 %, а рентабельність оборотних активів – на 2,05 % (з 2,19 % до 0,14 %). Цей показник дуже низький, адже його основна роль полягає у демонстрації того, наскільки ефективно працюють вкладені засоби.

Скорочення обсягів чистого прибутку позначилося і на показнику рентабельності продажу, який зменшився з 7,02 % до 3,85 %, чи на 3,17 % з 2021 по 2023 рік. Найбільше значення відповідно припадає на 2022 рік. Рентабельність підприємства знижувалася стало протягом усього звітнього періоду: з 1,08 у 2021 році до 0,80 % у 2022 році, і у 2023 році мало значення на рівні 0,04 %.

Узагальнюючи результати розрахунків, можна відмітити у 2021-2023 роках негативну динаміку зниження показників рентабельності торговельної фірми ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА». Збереження подібної динаміки може призвести до збиткової діяльності та поглибленню фінансової кризи.

### 2.3.3 Діагностика імовірності банкрутства підприємства

Одним із основних завдань фінансового аналізу є оцінка ступеня близькості підприємства до банкрутства. Існують критерії формального та неформального характеру, за якими підприємство може бути визнане неспроможним (банкрутом). Як формалізовані критерії використовуються методи коефіцієнтного аналізу, які включають в себе.

#### 1. Прогноз банкрутства на основі двофакторної моделі.

Алгоритм прогнозу ймовірності банкрутства компанії на основі двофакторної моделі представлений такою формулою:

$$Z = - 0,3877 + (-1,0736) \times K1 + 0,579 \times K2, \quad (2.1.)$$

Z – індекс двофакторний;

K1 – коефіцієнт поточної ліквідності;

K2 – питома вага позикових коштів у пасивах;

Z > 0 – ймовірність банкрутства велика;

Z < 0 – ймовірність банкрутства мала.

В таблиці 2.2 розраховані значення коефіцієнтів для підприємства ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» за період 2021-2023 років.

Таблиця 2.2 – Вихідні дані для розрахунку двофакторного Z-індексу

| Найменування показників                                  | Звітний період |          |          |
|--|----------------|----------|----------|
|  | 2021 рік       | 2022 рік | 2023 рік |
| Коефіцієнт поточної ліквідності (K <sub>1</sub> )        | 1,11           | 1,14     | 1,38     |
| Питома вага позикових коштів у пасивах (K <sub>2</sub> ) | 0,89           | 0,87     | 0,82     |

В таблицю 2.3 зведені результатів розрахунку двофакторного Z-індексу Альтмана для ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

Таблиця 2.3 – Розрахунки двофакторного Z-індексу

| Найменування показників | Звітний період |          |          |
|-------------------------|----------------|----------|----------|
|                         | 2021 рік       | 2022 рік | 2023 рік |
| Індекс Z, двофакторний  | -1,064         | -1,107   | -1,394   |
| Ймовірність банкрутства | мала           | мала     | мала     |

## 2. Прогноз банкрутства на основі п'ятифакторної моделі.

Найбільш адаптованою до українських умов вважається п'ятифакторна модель (model of Edward I Altman). В основі цієї моделі лежить розрахунок індексу Альтмана. Індекс Альтмана є функцією від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства та результати його роботи за минулий період. Індекс Z побудований за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу і дозволяє в першому наближенні розділити господарюючі суб'єкти на потенційних банкрутів і не банкрутів.

Індекс Альтмана ( $Z$ ) визначається за такою формулою:

$$Z\text{-рахунок} = 1,2 \times K1 + 1,4 \times K2 + 3,3 \times K3 + 0,6 \times K4 + 1,0 \times K5, \quad (2.2)$$

де показники  $K1, K2, K3, K4, K5$  розраховуються за такими алгоритмами:

$K1$  = Оборотний капітал / Усього активів,

$K2$  = Нерозподілений прибуток / Усього активів,

$K3$  = Результат від реалізації / Усього активів,

$K4$  = Статутний капітал / Позиковий капітал,

$K5$  = Виторг від реалізації / Усього активів.

Розраховані значення показників представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Вихідні дані для розрахунку п'ятифакторного індексу Альтмана

| Найменування показників                          | Звітний період |          |          |
|--|----------------|----------|----------|
|  | 2021 рік       | 2022 рік | 2023 рік |
| $K1$ = Оборотний капітал / Всього активів        | 0,100          | 0,126    | 0,279    |
| $K2$ = Нерозподілений прибуток / Всього активів  | 0,024          | 0,052    | 0,110    |
| $K3$ = Результат від реалізації / Всього активів | 0,024          | 0,030    | 0,002    |
| $K4$ = Статутний капітал / Позиковий капітал     | 0,102          | 0,094    | 0,235    |
| $K5$ = Виручка від реалізації / Всього активів   | 1,300          | 2,815    | 3,803    |

На основі рекомендованих значень п'яти факторного індексу Альтмана визначимо імовірність банкрутства для ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» (таблиця 2.5):

Таблиця 2.5 – Розрахунок п'яти факторного індексу Альтмана

| Значення індексу | Імовірність банкрутства | Звітний період |          |          |
|------------------|-------------------------|----------------|----------|----------|
|                  |                         | 2021 рік       | 2022 рік | 2023 рік |
| 1,8 і менше      | Висока                  | 1,59           |          |          |
| Від 1,8 до 2,7   | Середня                 |                |          |          |
| Від 2,7 до 2,9   | Існує можливість        |                |          |          |
| 3,0 і вище       | Дуже низька             |                | 3,19     | 4,43     |

Прогноз банкрутства свідчив про наявність ризиків втрати фінансової незалежності у 2021 році. Однак у 2022 та 2023 році ця імовірність дуже низька. Розбіжності у прогнозах перш за все пов'язані із показником  $K5$ , який

підвищився за рахунок значного скорочення середньорічної вартості активів при достатньому обсязі виручки. Загалом, проведений аналіз виявив низькі значення показників платоспроможності та фінансової стійкості ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» у звітному періоді. Відмітимо, що позикові кошти є основною причиною низької ліквідності ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА», але їх використання спрямовується на розвиток торговельної діяльності.

#### **2.4 Стратегічний аналіз впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на фінансово-господарську діяльність підприємства**

Для дослідження впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на фінансову діяльність торговельного підприємства ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» скористаємося методом SWOT-аналізу. Матриця з отриманими результатами представлена у додатку В, таблиця В.1. Далі необхідно конкретизувати отримані висновки щодо умов господарювання аналізованого підприємства.

Основним ринком, на якому ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» реалізовує свою діяльність, є ринок роздрібною торгівлі, а саме роздрібною торгівлі продуктами харчування та окремими видами непродовольчих товарів. Розвиток галузі роздрібною торгівлі багато в чому залежить від факторів макроекономічного характеру, оскільки попит на споживчі товари визначається величиною наявних доходів населення. При настанні економічної нестабільності зниження реальних наявних доходів населення може призвести до погіршення динаміки зростання та рентабельності галузі, що й відбувається нині.

Загалом в умовах кризи і значного зниження ВВП країни, що відбулося в 2022 році, галузь роздрібною торгівлі продуктами харчування залишається менш чутливою до загальноекономічної рецесії, ніж низка інших галузей економіки країни.

Таким чином, споживчий попит на ринку, де реалізовує ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» свою діяльність, залежить від низки факторів, що знаходяться поза контролем фірми, включаючи демографічні фактори, споживчі переваги та купівельну спроможність споживачів. Зниження споживчого попиту та зміна споживчих переваг негативно відбивається на діловій сфері, фінансовому становищі та результатах гравців ринку роздрібною торгівлі. У зв'язку з тим, що ринок роздрібною торгівлі активно розвивається, високий рівень конкуренції та її посилення з боку інших торговельних підприємств може призвести до зменшення ринкової частки ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

Зміна цін на товари підприємства більшою мірою може бути обумовлена зміною закупівельних цін, оскільки ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» намагається не збільшувати націнку на товари, що реалізуються. Зростання цін на товари, яке відбулося у 2022 році і продовжується нині, негативно впливає на рівень купівельної спроможності населення міста та області. В даний час фірма приділяє особливу увагу ціноутворенню та асортименту товарів, що реалізуються в магазинах ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

Слід враховувати, що в умовах складної макроекономічної ситуації відбувається падіння реальних доходів населення, покупці переходять на дешевші товари та загалом скорочують витрати. На вітчизняному ринку роздрібною торгівлі можна виділити кілька сегментів, що відрізняються форматами торгівлі. Це магазини традиційних форматів (ринки, кіоски, магазини, що окремо стоять, не об'єднані в мережі) і сучасних форматів (супермаркети, гіпермаркети, магазини біля будинку, об'єднані в мережі). Згідно зі звітами аналітиків, традиційні формати торгівлі досі залишаються домінуючими на ринку, проте частка сучасних форматів неухильно зростає.

Проведене дослідження необхідно для визначення можливих шляхів ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» щодо зменшення негативного впливу зовнішнього середовища на фінансову діяльність торгівельної фірми.

## Висновки до розділу 2

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» за 2021-2023 роки виконано з метою формування комплексу управлінських рішень щодо удосконалення фінансового управління для запобігання кризового стану торговельного підприємства. За результатами проведеного моніторингу фінансово-економічного стану підприємства виявлено наступні проблемні області його функціонування:

- за 2021-2023 роки спостерігаються різкі коливання у обсягах реалізації продукції, зокрема, у 2023 році – значне падіння рівня продажів (на 26,2 %) та прибутковості (на 95 %);

- за звітний період рентабельність основної діяльності знижується (на 45,2 %), зростає собівартість реалізованої продукції та операційні витрати (більше ніж у 2,5 рази);

- відмічається низький рівень фінансових резервів, зокрема, у 2023 році – зменшення капіталу підприємства на 47 %, скорочення оборотних активів на 60,0 %, що становить відхилення від попереднього року у 63 873,1 тис. грн;

- за оцінкою фінансових показників визначено незадовільну структуру балансу, що вказує на нестійкий фінансовий стан при порушенні нормальної платоспроможності;

- відповідно до проведених розрахунків встановлено низький рівень фінансової стійкості та зниження ліквідності фірми, що обумовлено не достатнім розміром власного капіталу і значними позиковими коштами;

- прогноз банкрутства свідчив про наявність ризиків втрати фінансової незалежності у 2021 році, у 2022 та 2023 році ця імовірність дуже низька.

Збереження подібної динаміки може призвести до збиткової діяльності і поглибленню фінансової кризи. Тому необхідно розробляти скоординовані управлінські рішення щодо фінансового оздоровлення торговельного підприємства, які дозволять забезпечити його фінансову стійкість та розвиток.

### **3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА»**

#### **3.1 Визначення напрямків реалізації стратегічного фінансового управління в умовах розгортання кризи підприємства**

Стратегії, будучи унікальним та ефективним способом створення вартості компанії, постійно змінюються, а інструменти та механізми, за допомогою яких вони реалізуються та оцінюються, відстають від цих змін та в результаті стають неадекватними новим умовам.

Ефективність антикризового фінансового управління безпосередньо залежить від правильності вибору відповідної стратегії. У процесі дослідження встановлено, що розробка будь-яких стратегічних, тактичних та оперативних рішень нерозривно пов'язана з фінансовою стратегією, оскільки в системі ринкових відносин будь-яка економічна дія неможлива без фінансової складової. Керівники підприємств, маючи обмежені фінансові, трудові та матеріальні ресурси, прагнуть досягти високих фінансових результатів. Наявність антикризової фінансової стратегії дозволяє торговельному підприємству завоювати сильніші позиції на ринку і досягти поставленої мети.

Антикризове стратегічне фінансове планування виступає як найважливіший елемент антикризової фінансової стратегії виведення підприємства із кризи та її подальшого розвитку. Антикризова фінансова стратегія формується на основі обраних стратегічних цілей та з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов діяльності підприємства.

У розділі 1 розглянуто основні положення механізму антикризового фінансового управління, базові елементи та підходи до реалізації якого представлено для ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» на рисунку Г.1.

Фінансова стратегія є базовою щодо загальної стратегії розвитку підприємства, яка в свою чергу визначається дослідженням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища торговельних підприємств.

Передкризові перетворення є найбільш дієвими та раціональними, бо вони мають попереджувальний характер і створюють основу для найменш болісної реструктуризації чи перепрофілювання проблемного підприємства. Вони можливі саме при використанні методів прогнозування, що забезпечують діагностику та профілактику кризи, що включають моніторинг організаційно-економічного стану підприємства за основними його позиціями (становище на відповідних сегментах ринку, виконання плану продажу, інвестиційна діяльність, фінансове становище тощо), прогнозне моделювання, розробку сценаріїв, достовірність яких підтверджується оптимізаційними розрахунками.

З урахуванням важливості своєчасного виявлення змін у зовнішньому середовищі підприємства, особливо гостро відчутних в умовах кризи, запропоновано типологію сценарних моделей стратегічного управління підприємством для ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» (таблиця Г.2).

У таблиці враховані тенденції трансформації зовнішнього середовища підприємства: прискорення темпів змін довкілля, унаслідок чого підприємство не встигає відповідним чином відреагувати на них; дедалі більше несподіваних явищ економічного життя країни, регіону, галузі; зростаюча конкуренція на ринку; переважання слабких сигналів із зовнішнього середовища підприємств (зміна кон'юнктури ринку, цін, а також процес становлення налагодженої «приймає» ці зміни підсистеми взаємодії «маркетинг-менеджмент» підприємства, та швидко реагує на них для запобігання кризи, а якщо вона вже виникла – для її пом'якшення.

В процесі розробки та реалізації антикризової фінансової стратегії ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» при вивченні внутрішнього середовища підприємства виявлено сильні та слабкі сторони його діяльності. За результатами аналізу встановлено, що останніми роками у ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» відчутні проблеми, пов'язані з реалізацією основної продукції. Це спричиняє певні

наслідки, зокрема прояв тенденцій зниження оборотного капіталу, рівня платоспроможності та фінансової стійкості. Проведені дослідження підтвердили, що внутрішні чинники здатні посилити дію зовнішніх та навпаки.

Пріоритетними напрямками діяльності ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» є такі:

- вибудовування стратегічної позиції у роботі з постачальниками;
- адаптація цінової політики до змінних галузевих умов;
- підвищення якості реалізованих товарів;
- реструктуризація поточних зобов'язань ;
- підвищення ефективності капіталовкладень за рахунок впровадження принципів та системи раціонального управління товарними запасами;
- скорочення тривалості закупівлі та постачання товарів споживачам.

Реалізація стратегії потребує її осмислення та врахування особливостей режиму антикризового фінансового управління.

Метою стратегії фінансового оздоровлення торгового підприємства є його інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі, що досягається на основі організації системи фінансового планування. Стратегічне фінансове планування розвитку підприємства має включати використання всіх можливих внутрішніх і зовнішніх резервів і базуватися на застосуванні стратегії фокусування (за М. Портером), тобто поєднання заходів, спрямованих на реалізацію конкретної стратегічної мети – забезпечення довгострокової фінансової стійкості.

Елементи фінансового оздоровлення слід враховувати на стадії розробки фінансової стратегії до виявлення необхідності проведення комплексних оздоровчих заходів у фінансовій діяльності підприємства з метою запобігання порушенню її системної якості.

Система стратегічних цілей повинна забезпечувати: вибір найбільш ефективних напрямів фінансового оздоровлення; формування достатнього обсягу фінансових ресурсів та оптимізації їх складу; поле стратегій фінансового оздоровлення кризових підприємств може бути поставлене сукупністю наступних домінуючих напрямів.

1. Мобілізація фінансово-інвестиційних ресурсів. Кризове підприємство, як правило, втрачає можливість безперешкодно залучати фінансово-інвестиційні ресурси для технологічного та організаційного оновлення виробництва.

2. Оптимізація структури капіталу. Співвідношення позикових і власних коштів підприємства є одним з критеріїв його фінансової стійкості. Однак відсутність або низька частка позикового капіталу в його структурі знижує можливості підприємства, обмежуючи зростання позитивного фінансового результату.

3. Підвищення платоспроможності та ліквідності. Очевидно, що втрата підприємством спроможності платити за своїми зобов'язаннями свідчить про його фінансову неспроможність та банкрутство. Отже, система заходів, спрямованих на підвищення його платоспроможності та ліквідності, може сприяти його фінансовому оздоровленню.

4. Зростання позитивних фінансових результатів. Підтримка високого рівня платоспроможності та ліквідності підприємства при неефективному розподілі грошових доходів та надходжень по всіх стадіях господарського кругообігу може стати причиною зниження прибутку підприємства. платоспроможності та ліквідності, сприятиме ефективному функціонуванню локальних ланок фінансової системи підприємства та відновлення фінансової стійкості.

Кожному домінантному напрямку процесу оздоровлення відповідає певна базова стратегія, а комбінація сумісних елементів цих стратегій дозволяє сформулювати різні варіанти оптимальних стратегій фінансового оздоровлення.

Узагальнення результатів аналізу стратегічного підходу до фінансового оздоровлення кризових підприємств дозволяє визначити наступну сукупність базових стратегій фінансового оздоровлення:

- стратегія мобілізації фінансово-інвестиційних ресурсів для технологічного та організаційного оновлення виробництва;
- стратегія оптимізації структури капіталу;

- стратегія підвищення платоспроможності та ліквідності підприємства;
- стратегія зростання позитивного фінансового результату компанії.

Оптимальна стратегія фінансового оздоровлення кризового підприємства задана двома параметрами:

- 1) перспективною метою стабілізації фінансового стану та усунення ознак кризового стану;
- 2) фінансовим потенціалом, що знаходиться у розпорядженні конкретного підприємства.

### **3.2 Пропозиції щодо формування антикризових заходів у розрізі базових стратегій фінансового оздоровлення**

Важливою передумовою для благополучного виходу проблемного підприємства зі стану фінансової нестійкості є формування відповідного потенціалу антикризової стійкості. Саме економічний потенціал підприємства, що має проблеми із платоспроможністю, характеризує можливість її відновлення, здатність підприємства реалізовувати наявні ресурси в антикризових цілях, здійснювати ефективний менеджмент, створюючи умови для розвитку підприємництва.

Основу антикризового потенціалу фінансового нестійкого підприємства становлять ресурси, які доцільно згрупувати таким чином: фінансові, майнові, інноваційні, інформаційно-рекламні, кадрові. Створювати умови щодо їх нарощування та реалізації необхідно на всіх етапах життєвого циклу підприємства для профілактики банкрутства здійснення системи антикризових заходів. Найбільш дієвим інструментом для їх обґрунтування та систематизації, а також урахування особливостей поетапної діяльності підприємства є програмно-цільовий підхід. Мета антикризових заходів, що розробляються,

полягає у формуванні умов розвитку підприємницького потенціалу, що дозволяє підприємству вийти з кризової ситуації.

Програма, що відповідає зазначеним цілям, була розроблена для торговельного підприємств, що знаходиться на стадії фінансової нестійкості – ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

Основними виділеними блоками комплексу заходів антикризового фінансового управління є: фінансовий, що включає загальні заходи фінансового оздоровлення, управління дебіторською та кредиторською заборгованостями; інноваційний, як дуже значущий у розвиток підприємництва; інформаційно-маркетинговий; організаційно-кадровий.

При цьому фінансовий блок передбачає заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства, поліпшення показників, що характеризують його фінансовий стан (підвищення коефіцієнтів ліквідності, забезпеченості власними коштами, відновлення платоспроможності, зростання рівня ділової активності) на основі реалізації програми зниження витрат за основною діяльністю (торгівля), орієнтації на реалізацію товарів та послуг, реалізація яких забезпечує високі доходи (переважно продукти харчування зі «споживчої корзинки»); диверсифікації товарної політики та торговельної діяльності ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» (різноманітність пропонованих товарів, вихід на нові групи постачальників та споживачів тощо).

До комплексу заходів слід додати інноваційний блок фінансового оздоровлення, який є важливим для здійснення діяльності ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» на засадах підприємництва. До нього включено: вдосконалення торгово-технологічного забезпечення процесу реалізації товарів, пошук схем, джерел та форм прискорення оновлення основного капіталу фірми; прискорене впровадження новаційних технологій продажу; стимулювання розширення та пропозиції нових товарних груп.

Блок інформаційно-маркетинговий включає формування в електронному вигляді банку інформації про товари, клієнтів (реальних і потенційних), конкурентів, постачальників; пошук нових, надійних та платоспроможних

партнерів по бізнесу; найбільш повне використання інформації про кон'юнктуру ринку, на якому діє підприємство у його маркетинговій діяльності.

Організаційно-кадровий блок відображає систему заходів щодо якісної перебудови системи формування та використання кадрового потенціалу ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА», його розвитку в умовах фінансової нестійкості, формування команди менеджерів, які забезпечують реалізацію активної антикризової функції. Алгоритм, запропонований для реалізації розробленої програми на обраному для фінансового оздоровлення ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» представлений на рисунку Г.3. Алгоритм характеризує послідовність заходів, які мають виконуватися командою менеджерів, створюваної саме з цією метою.

Слід зазначити, що фінансове оздоровлення підприємства зовсім не обов'язково пов'язувати з їх неспроможністю (банкрутством) і вживати відповідних заходів, коли підприємство входить до перед банкрутного стану. Ми розуміємо запобіжне (досудове) вжиття заходів щодо фінансового оздоровлення саме з метою відновлення та підтримки фінансової стійкості підприємства як системну роботу для ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

Підприємство ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА», як очевидно з проведеного аналізу, перебуває у нестійкому фінансовому становищі, вираженому порушенні платоспроможності, зменшенні власних оборотних засобів, зниженні прибутковості торговельної діяльності. Погіршення фінансового становища вплинуло на зниження рівня ліквідності проти минулих років, що наочно продемонстровано у розділі 2. З вищевикладеного можна зробити висновок, що на підприємстві простежується така ситуація: оборотні кошти знаходяться в межах нижнього граничного значення, щоб покрити свої короткострокові зобов'язання при умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Внаслідок цього проведена діагностика можливості банкрутства досліджуваного підприємства, за результатами зроблено висновок про наявність можливостей для покращення ситуації, оскільки його діяльність беззбиткова, за останній рік не було затримок із виплатою заробітної плати.

Вивести підприємство з нестійкого фінансового стану можна за рахунок подальшого зниження дебіторської та кредиторської заборгованостей, а також підвищення його ліквідності та платоспроможності за рахунок стандартних заходів у таких ситуаціях (збільшення власного капіталу шляхом використання нерозподіленого прибутку, зниження собівартості продукції, зниження наднормативних запасів тощо).

Для вирішення поставлених завдань необхідно визначити напрямки удосконалення антикризового управління фінансами ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» та розробити заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства з врахуванням обраних стратегій фінансового оздоровлення.

Застосування різних інструментів фінансового оздоровлення проблемних підприємств з перспективою поглиблення кризи ліквідності передбачає здійснення певної програми, тому їх доцільно класифікувати у розрізі базових стратегій фінансового оздоровлення. Таке угруповання комплексу інструментів фінансового оздоровлення спростить завдання фінансовим менеджерам розробки конкретної програми фінансового оздоровлення кризового підприємства. Слід зазначити, деякі інструменти можуть бути використані при реалізації різних базових стратегій.

Одним із показників кризового стану підприємства є низький рівень його фінансової стійкості. Стратегія фінансового оздоровлення у цій ситуації має бути орієнтована на оптимізацію структури капіталу підприємства. За своїм змістом структурна оптимізація капіталу, спрямована на фінансове оздоровлення підприємства, є стратегією приведення складу його капіталу, окремих підрозділів та майнового комплексу в цілому до таких пропорцій, які сприяють мінімізації заборгованостей, нарощуванню вхідних та економії вихідних фінансових потоків. Комплекс інструментів, пов'язаних із оптимізацією структури капіталу кризового підприємства, відображено у таблиці Г.4.

Основним змістом заходів фінансової стабілізації на стадії кризи ліквідності є забезпечення збалансування поточних (оборотних) активів та

короткострокових фінансових зобов'язань компанії, що досягається різними фінансовими інструментами та методами в залежності від диктованих умов його реального фінансового стану та стану антикризового потенціалу протистояння неплатоспроможності. Комплекс інструментів фінансового оздоровлення проблемного підприємства для відновлення його платоспроможності та ліквідності доцільно поділити на дві групи:

1. Інструменти забезпечення зростання позитивного грошового потоку.
2. Інструменти забезпечення зниження обсягу негативного грошового потоку.

Дане угруповання виникає з розуміння платоспроможності як наявної у підприємства можливості своєчасно погашати зовнішні зобов'язання. Так як ця можливість є у підприємства лише при оптимальному співвідношенні вхідного та вихідного грошових потоків, сутність програми фінансового оздоровлення полягає в маневрі грошима для заповнення розриву між витратами та надходженнями.

Комплекс інструментів фінансового оздоровлення, спрямованих на підвищення платоспроможності підприємства та ліквідності його балансу, відображено у таблиці Г.5.

Вибір стратегії фінансового оздоровлення кризового підприємства, заснованої на підвищенні позитивного фінансового результату, передбачає застосування інструментів, за допомогою яких керівництво підприємства організує або відновить раціональний та ефективний розподіл грошових доходів та надходжень на всіх стадіях господарського кругообігу для ефективного функціонування локальних ланок фінансової системи підприємства. Інструменти фінансового оздоровлення, пов'язані з реалізацією цієї стратегії, відображені у таблиці Г.6.

Звісно ж, що реалізація розробленої програмних антикризових заходів у 2024-2025 роках дозволить підприємству ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» у два етапи перейти на стадію фінансової стійкості та сформувати при цьому ефективну систему антикризового управління фінансами.

### **3.3 Рекомендації щодо відновлення платоспроможності підприємства методом реструктуризації заборгованості**

Відновлення платоспроможності та забезпечення довгострокової фінансової стійкості підприємств потребує якісного антикризового стратегічного фінансового планування їхнього розвитку.

При цьому повинні бути розроблені система заходів щодо фінансового оздоровлення, включаючи прогнозування використання внутрішніх та зовнішніх резервів, пошук фінансових джерел погашення боргів. Важливе значення мають встановлення термінів та етапів реалізації відповідних заходів, вибір показників, нормативів та системи контролю за їх виконанням

Особлива роль у стратегічному фінансовому плануванні відводиться визначенню джерел фінансування антикризових заходів, серед яких в умовах банкрутства перевагу необхідно надавати власним коштам. Хоча не слід виключати позиковий та залучений капітали.

У деяких випадках неплатоспроможне підприємство має внутрішні резерви. Встановлено, що їхня інтенсивна мобілізація може прямо сприяти відновленню платоспроможності та досягненню фінансової стійкості, серед яких необхідно виділити зменшення дебіторсько-кредиторської заборгованості та збільшення грошової виручки підприємства шляхом використання комплексу фінансових інструментів, що також застосовуються при реалізації фінансової стратегії.

Недостатня увага до управління структурою дебіторської та кредиторської заборгованостей може привести цілком благополучне підприємство до банкрутства, тому реструктуризацію заборгованості доцільно розглядати як метод реалізації політики фінансового оздоровлення. Традиційно під реструктуризацією заборгованості розуміють можливість відстрочення виплат із податків та зборів, а також заборгованості бюджетам із нарахованих пені та штрафів.

За даними проведеного аналізу, найбільшу частку у структурі простроченої заборгованості ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» займає заборгованість не перед бюджетом (0,05% від сукупної величини простроченої кредиторської заборгованості, станом на 1 червня 2024 р.), а перед постачальниками товарів та послуг (комерційний кредит – 39,4% від сукупної величини простроченої кредиторської заборгованості). Слід також відзначити значне збільшення інших поточних зобов'язань із 1,2 % до 60,6 %, що визначає актуальність розробки методів реструктуризації заборгованості перед контрагентами підприємства ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» як методу фінансового оздоровлення.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилась із 59 692 тис. до 324,9 тис. грн. грн, при цьому частка запасів зростає з 24,5% до 94,4% у загальній сумі оборотних активів. Це пов'язано із сферою діяльності торговельного підприємства, накопиченням товарних запасів.

У рамках політики фінансового оздоровлення стратегічною метою реструктуризації заборгованості є зростання вартості бізнесу або внаслідок збільшення обсягів продажу, або за рахунок прискорення оборотності дебіторської заборгованості (чому сприяє посилення кредитної політики); тактичною метою – забезпечення підприємства достатнім обсягом фінансових ресурсів для реалізації поточної торговельно-комерційної діяльності фірми.

Таким чином, основними завданнями реструктуризації заборгованості підприємства ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» є:

- 1) аналіз дебіторської заборгованості по кожному контрагенту, короткострокових та довгострокових зобов'язань підприємства, показників ефективності управління його заборгованістю, що дозволить виявити тренди виникнення та погашення заборгованості;

- 2) розробка та обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання заборгованості підприємства на всіх стадіях його фінансового циклу. Подібний поділ цілей та завдань реструктуризації заборгованості дозволяє врахувати тісний зв'язок політики фінансового оздоровлення із процесом управління вартістю підприємства.

Наведені дані у розділі 2 (п. 2.2) дозволяють зробити висновок про те, що величина простроченої кредиторської заборгованості є значною, і нехтування її ціною суттєво знизить реальну середньозважену ціну капіталу для підприємства, що аналізується. Кредиторська заборгованість у визначені терміни є для підприємства безплатним джерелом фінансування, проте у разі наявності простроченої кредиторської заборгованості підприємство змушене оплачувати встановлені штрафи, пені тощо. У цих випадках використання кредиторської заборгованості для підприємства стає платним джерелом фінансування. Момент її платності виникає у разі простроченої кредиторської заборгованості: що вищий термін своєчасної несплати, то вище ціна джерела фінансування. І тут вартість кредиторську заборгованість визначається як ставлення величини штрафних санкцій до величини кредиторську заборгованість поданому джерелу.

До найпоширеніших варіантів реструктуризації заборгованості підприємств у рамках забезпечення їхньої фінансової стійкості відносяться зміна умов погашення зобов'язань та зміна форми зобов'язань (конверсія в інший вид зобов'язань): 1) зміна умов повернення боргу (термінів, пені, що нараховується, та інших штрафних санкцій); 2) конверсія в принципово інший вид заборгованостей, наприклад, звернення боргу на майно боржника (набув широкого поширення при вирішенні проблеми недоїмки бюджету), переведення боргу в цінні папери, обмін дебіторської заборгованості на акції або частки участі у статутному капіталі підприємства-боржника.

Після визначення пріоритетного об'єкта та варіанта реструктуризації заборгованості підприємства необхідно запропонувати відповідні заходи щодо впливу на дебіторську чи кредиторську заборгованість. Сукупність даних заходів доцільно формалізувати у вигляді матриці фінансових рішень, яка є чотири квадрантами, що дозволяють узгодити стратегічну важливість політики реструктуризації заборгованості з її варіантами - зміною умов платежу або зміною форми зобов'язань (рисунок Д.1). Запропонована матриця фінансових рішень дозволяє вибрати та обґрунтувати пріоритетні заходи фінансового

оздоровлення підприємства виходячи з найважливішого об'єкта реструктуризації заборгованості та її обумовленості факторами, що впливають на вартість бізнесу. Поділ всіх заходів на чотири квадранти має умовний характер. Наприклад, вплив на величину грошового потоку передбачає не тільки зміну форми зобов'язання, але і часу надходження та відтоку грошових коштів, тобто періоду оборотності.

На практиці, як правило, немає можливості здійснювати комплекс заходів щодо фінансового оздоровлення через різні об'єктивні та суб'єктивні причини. Тому запропонована матриця фінансових рішень є простим та ефективним інструментом для фінансового менеджера при формуванні політики фінансового оздоровлення підприємства.

Таким чином, подані пропозиції щодо управління структурою дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства є важливими, оскільки їх реалізація безпосередньо впливає на фінансовий результат діяльності цього підприємства, що, по-перше, дозволяє обирати та обґрунтовувати напрями політики фінансового оздоровлення, а, по-друге, визначати можливі шляхи та необхідні заходи підвищення фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

### Висновки до розділу 3

За результатами виконаного аналізу фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства розроблено пропозиції щодо удосконалення системи антикризового фінансового управління ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

1. Визначення напрямів реалізації стратегічного фінансового управління в умовах розгортання кризи підприємства:

– представлено модель системи антикризового фінансового управління, що включає блок системо утворюючих процесів, пов'язаних із проведенням управлінської бізнес-діагностики, розробкою антикризової фінансової політики,

антикризової фінансової стратегії та механізмів її реалізації для ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА»;

– запропоновано найважливіші напрями реалізації антикризової фінансової політики для досліджуваного підприємства: управління оборотними активами та поточними витратами, управління власним капіталом, політику в галузі залучення та управління позиковим капіталом, які дозволяють забезпечити його фінансову стійкість;

– обґрунтовано виділення стратегій підприємства – стратегії розвитку підприємства в цілому, фінансової стратегії та стратегії антикризового фінансового управління, визначено співвідношення між ними, що дозволяє розробляти скоординовані управлінські рішення щодо фінансового оздоровлення торговельного підприємства;

– з урахуванням важливості своєчасного виявлення змін у зовнішньому середовищі підприємства, особливо в умовах кризи, запропоновано типологію сценарних моделей стратегічного управління підприємством;

– залежно від завдань фінансового оздоровлення та результатів проведеного фінансового аналізу, як загальній антикризовій стратегії, якій підпорядковано стратегічне фінансове планування, акцентовано основну увагу на виборі однієї із стратегій економічного зростання (стратегія концентрованого зростання, стратегія інтегрованого зростання чи стратегія диверсифікованого зростання) для ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

2. Пропозиції щодо формування антикризових заходів для забезпечення фінансової стійкості торговельного підприємства у розрізі базових стратегій фінансового оздоровлення:

– формування відповідного потенціалу антикризової стійкості для торговельного підприємства передбачає розробку комплексу заходів антикризового фінансового управління з виділеними блоками: фінансовий; інноваційний; інформаційно-маркетинговий; організаційно-кадровий;

– запропоновано алгоритм для реалізації розробленої програми фінансового оздоровлення ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА»;

– для вирішення поставлених завдань визначено напрямки удосконалення антикризового управління фінансами ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» та запропоновано заходи з врахуванням обраних стратегій фінансового оздоровлення підприємства;

– представлено комплекс інструментів, пов'язаних з реалізацією стратегії оптимізації структури капіталу кризового підприємства

– сформовано комплекс інструментів фінансового оздоровлення, пов'язаних з реалізацією стратегії підвищення платоспроможності підприємства та ліквідності його балансу (заснованої на підвищенні позитивного фінансового результату).

3. Рекомендації щодо відновлення платоспроможності підприємства методом реструктуризації заборгованості:

– реалізація поданих пропозицій щодо управління структурою дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства безпосередньо впливає на фінансовий результат діяльності цього підприємства, що, по-перше, дозволяє обирати та обґрунтовувати напрями політики фінансового оздоровлення, а, по-друге, визначати можливі шляхи та необхідні заходи підвищення фінансової стійкості суб'єкта господарювання;

– розроблено матрицю фінансових рішень, у якій зіставляються стратегічна важливість реструктуризації заборгованості, її найпоширеніші варіанти та визначаються раціональні методи реструктуризації.

Запропонована матриця фінансових рішень є простим та ефективним інструментом для фінансового менеджера при формуванні політики фінансового оздоровлення підприємства.

## ВИСНОВКИ

Для підвищення ефективності антикризового фінансового управління обов'язковим стає формування його системи, яка адекватна ринковим механізмам та відкриває перед підприємствами можливості для вибору управлінських рішень в умовах невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. В дипломній роботі метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних положень антикризового фінансового управління торговельних підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективних методів та інструментів системи антикризового управління фінансами на прикладі ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА». Основним ринком, на якому підприємство реалізовує свою діяльність, є ринок роздрібної торгівлі, а саме роздрібної торгівлі продуктами харчування, напоями та іншими видами товарів.

За результатами проведеного моніторингу фінансово-економічного стану фірми виявлено наступні проблемні області її функціонування:

- за 2021-2023 роки спостерігаються різкі коливання у обсягах реалізації продукції, зокрема, у 2023 році – значне падіння рівня продажів (на 26,2 %) та прибутковості (на 95 %);

- за звітний період рентабельність основної діяльності знижується (на 45,2 %), зростає собівартість реалізованої продукції та операційні витрати;

- відмічається низький рівень фінансових резервів, зокрема, у 2023 році – зменшення капіталу підприємства на 47 %, скорочення оборотних активів на 60,0 %, що становить відхилення від попереднього року у 63 873,1 тис. грн;

- за оцінкою фінансових показників визначено незадовільну структуру балансу, що вказує на нестійкий фінансовий стан при порушенні нормальної платоспроможності;

- відповідно до проведених розрахунків встановлено низький рівень фінансової стійкості та зниження ліквідності фірми, що обумовлено не достатнім розміром власного капіталу і значними позиковими коштами;

– прогноз банкрутства свідчив про наявність ризиків втрати фінансової незалежності у 2021 році, у 2022 та 2023 році ця імовірність дуже низька.

Збереження подібної динаміки може призвести до збиткової діяльності і поглибленню фінансової кризи. Тому необхідно розробляти скоординовані управлінські рішення щодо фінансового оздоровлення торговельного підприємства, які дозволять забезпечити його фінансову стійкість та розвиток.

На основі проведеного аналізу можна чітко позначити наслідки процесів, що відбуваються на підприємстві. Очевидно, що підприємство перебуває на стадії розгортання кризи, про свідчать скорочення чисельності працюючих, негативна динаміка показників валового прибутку та чистого прибутку, зниження показників рентабельності, скорочення обсягів виручки від реалізації товарів (послуг), роздрібного товарообороту, зменшення величини оборотних засобів торговельного підприємства у 2024 році.

За результатами виконаного аналізу фінансово-господарської діяльності торговельного підприємства розроблено пропозиції щодо удосконалення системи антикризового фінансового управління ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА».

1. Визначення напрямів реалізації стратегічного фінансового управління в умовах розгортання кризи підприємства:

– представлено модель системи антикризового фінансового управління, що включає блок системо утворюючих процесів, пов'язаних із проведенням управлінської бізнес-діагностики, розробкою антикризової фінансової політики, антикризової фінансової стратегії та механізмів її реалізації;

– запропоновано найважливіші напрями реалізації антикризової фінансової політики для досліджуваного підприємства, які дозволяють забезпечити його фінансову стійкість;

– обґрунтовано виділення стратегій підприємства – стратегії розвитку підприємства в цілому, фінансової стратегії та стратегії антикризового фінансового управління, визначено співвідношення між ними, що дозволяє розробляти скоординовані управлінські рішення щодо фінансового оздоровлення торговельного підприємства;

– з урахуванням важливості своєчасного виявлення змін у зовнішньому середовищі підприємства, особливо в умовах кризи, запропоновано типологію сценарних моделей стратегічного управління підприємством.

2. Пропозиції щодо формування антикризових заходів для забезпечення фінансової стійкості торговельного підприємства у розрізі базових стратегій фінансового оздоровлення:

– для формування відповідного потенціалу антикризової стійкості торговельного підприємства виділено блоки у складі комплексу заходів антикризового фінансового управління;

– запропоновано алгоритм для реалізації розробленої програми фінансового оздоровлення ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА»;

– визначено напрямки удосконалення антикризового управління фінансами ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» та запропоновано заходи з врахуванням обраних стратегій фінансового оздоровлення підприємства;

– представлено комплекс інструментів, пов'язаних з реалізацією стратегії оптимізації структури капіталу кризового підприємства;

– сформовано комплекс інструментів фінансового оздоровлення, пов'язаних з підвищенням платоспроможності підприємства та ліквідності його балансу (заснованої на підвищенні позитивного фінансового результату).

3. Пропозиції щодо відновлення платоспроможності підприємства методом реструктуризації заборгованості:

– реалізація поданих пропозицій щодо управління структурою дебіторської та кредиторської заборгованостей підприємства безпосередньо впливає на фінансовий результат діяльності цього підприємства, що, по-перше, дозволяє обирати та обґрунтовувати напрями політики фінансового оздоровлення, а, по-друге, визначати можливі шляхи та необхідні заходи підвищення фінансової стійкості суб'єкта господарювання;

– розроблено матрицю фінансових рішень, у якій зіставляються стратегічна важливість реструктуризації заборгованості, її найпоширеніші варіанти та визначаються раціональні методи реструктуризації.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Алмашій Я. І. Антикризове фінансове управління підприємством: сутність та механізми реалізації / Я. І. Алмашій // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2015. – Вип. 12. – С. 66-69.
2. Берест М. Сутність та змістовні аспекти антикризового фінансового управління підприємством / М. Берест // Світ фінансів. – 2013. – Вип. 2. – С. 131-136. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin\\_2013\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2013_2_16)
3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посібник. – Київ: Ельга, 2008. – 724 с.
4. Боронос В. Г. Управління фінансовою санацією підприємств : підручник / В. Г. Боронос, І. Й. Плікус. – Суми : СДУ, 2022. – 459 с.
5. Громова А.Є. Формування механізму управління фінансовими ресурсами підприємства / А.Є. Громова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – Том 1. – С. 74–77.
6. Добрянська Н. А. Бухгалтерський баланс та його аналіз / Н. А. Добрянська, Т. С. Поліщук // Ефективна економіка. – 2015. – № 10. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_10\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_10_5)
7. Докуніна К. І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції / Докуніна К. І. // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 36(1). – С. 113–116.
8. Журавльова Т.О. Формування фінансових ресурсів підприємства в умовах кризи / Т.О. Журавльова // Економіка та держава. – 2020. – №3. – С. 42-45.
9. Кирилко Н. М. Антикризоровий менеджмент торговельних підприємств / Н. М. Кирилко, І. С. Момот // Topical issues of the development of modern science : abstracts of VIII International Scientific and Practical Conference, Sofia, Bulgaria, 8-10 April 2020. – Sofia, Bulgaria : Publishing House «ACCENT», 2020. – P. 289-297.
10. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. – 3-тє видання, доповн. і переробл. – Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. – 396 с.

11. Кульчій І.О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
12. Линенко А.В., Сніжко Т.О. Обґрунтування вибору фінансової стратегії підприємства / А.В. Линенко, Т.О. Сніжко // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2019. – № 1. – С. 109–113.
13. Мельник Л. М. Механізм реалізації політики антикризового фінансового управління на підприємстві / Л. М. Мельник, О. Автонас // Економіка та суспільство, 2018. – С. 411-416. – Режим доступу:
14. Методичні підходи до стратегічного управління діяльністю підприємства / кол. монографія за ред. П. П. Микитюка. – Тернопіль: Економічна думка, ТНЕУ, 2017. – 400 с.
15. Мироненко Є. В. Сучасний стан формування фінансової стратегії в системі управління промисловим підприємством / Є. В. Мироненко, В. В. Єржакова // Економічний вісник Донбасу. – 2020. – № 3. – С. 122-130.
16. Москаленко В.П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства як основа для діагностики його банкрутства / В.П. Москаленко // Актуальні проблеми економіки. – 2021. – №6. – С. 180-191.
17. Передерій Т. С. Механізм забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління / Т. С. Передерій // *Moderneconomics*. – 2023. – № 40. – С. 38-43. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon\\_2023\\_40\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_40_7)
18. Портна О. В., Дереза Б. П. Вплив стану національної економіки на запровадження антикризового управління на підприємствах / О. В. Портна, Б. П. Дереза // *Бізнес Інформ*. – 2020. – №1. – С. 352–359. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-352-359>
19. Семененко Т. М. Фінансова нестабільність корпорацій у глобальному бізнес-середовищі / Т. М. Семененко // *Ефективна економіка*. – 2017. – №7. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_7\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_7_40)
20. Сиромятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування : *Економіка і регіон*, 2014. – № 6. – С. 47-53.

21. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / Боярко І.М.Гриценко Л.Л.Рябенко О.В.та ін. – Київ. Кондор, 2017. – 176 с.
22. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: навч. посібник. – Київ: КНЕУ, 2004. – 560 с.
23. Троц І.В. Фінансова криза на підприємстві як каталізатор банкрутства: причини, види, стадії та наслідки // Economics & Management 2011: proceedings of the II International Conference of Young Scientists, 24-26 November 2011. – Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic, 2011. – С. 56-59.
24. Трубей О.М., Кисельова І.О. Антикризове управління фінансовим станом підприємств пивоварної промисловості України / О.М. Трубей, І.О. Кисельова /Економіка і суспільство. – 2017. – №8. – С. 378-385
25. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посібник / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. – К.: ЦУЛ. – 2012. – 448 с.
26. Фролова Т. А., Величко Л. А. Управління бізнес-процесами підприємства / Т. А. Фролова, Л. А. Величко // Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : зб. наук. праць МНПК, 14-15 квіт. 2016 р.: у 9 т. – Дніпропетровськ: Біла К.О., 2016. – Т.4. – с. 77-79.
27. Шапуров О. О. Формування концепції антикризового управління на основі взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз / О. О. Шапуров // Інвестицій: практика та досвід. – 2013. – №23. – С. 35–40.
28. Шевцова О. Й. Основи антикризового фінансового управління підприємством / О. Й. Шевцова // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1773>
29. Школенко О. Б., Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В. Роль торгівлі в забезпеченні реалізації цілей сталого розвитку. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2023. – № 8. – Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-03-02>
30. Яворський А.А. Управління фінансовим станом підприємства в кризових умовах / А.А. Яворський // Економіка і суспільство. – 2016. – Випуск 6. – С. 242–248.

## ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Порівняльна характеристика антикризового, фінансового та антикризового фінансового управління

| Основна характеристика                     | Антикризове управління  | Фінансовий менеджмент  | Антикризове фінансове управління  |
|--|---|--|---|
| 1. Область застосування                    | Фінансово неспроможні підприємства (банкрути)   | Комерційні підприємства різних організаційно-правових форм   | Комерційні підприємства різних організаційно-правових форм  |
| 2. Мета управління                         | 1. Реабілітація та поживлення підприємств-банкрутів, ліквідація хронічно неефективних підприємств.<br>2. Прогнозування та запобігання виникненню кризи у діяльності підприємства.<br>3. Виведення підприємства із кризової ситуації               | Рівень фінансового потенціалу, за якого досягаються фінансову рівновагу та оптимальні рівні ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності з метою отримання прибутку  | Встановлення режиму управління, що дозволяє передбачати, попереджати та долати кризові ситуації та одночасно утримувати фінансово стійке функціонування та розвиток підприємства  |
| 3. Основні методи управління               | 1. Досудові процедури – попередження банкрутства.<br>2. Реорганізаційні процедури: спостереження, оздоровлення, зовнішнє управління, мирову угоду.<br>3. Ліквідаційні процедури арбітражного процесу, що застосовуються до підприємства-боржника. | Методи, що дозволяють досягти високих фінансових результатів та сприяють максимізації зростання прибутку: фінансове планування, політика, облік, аналіз, контроль, кредитування, страхування | Ефективні методи, що сприяють своєчасному розпізнаванню, передбачення та пом'якшення прояву кризи, а також методи управління в умовах фінансової кризи, що дозволяють керівництву підприємства підтримувати режим його стабільного функціонування |
| 4. Особи, які здійснюють управління        | Арбітражні керуючі, тимчасові керуючі, власники   | Власники, керівництво підприємства, фінансові менеджери  | Власники, керівництво підприємства, фінансові менеджери   |
| 5. Тимчасовий період здійснення управління | Відрізок часу, обмежений мірами арбітражного процесу чи умовами кризи   | Не має тимчасових обмежень, носить превентивний характер   | Не має тимчасових обмежень, носить превентивний характер  |

## Продовження додатку А

Таблиця А.2 – Морфологічні характеристики поняття «антикризове фінансове управління» [2, с. 132]

| Автор   | Визначення   | Ключова складова                                 | Цільова спрямованість  |
|---|--|--|--|
| І. О. Бланк                                   | Система принципів та методів розробки й реалізації спеціальних управлінських рішень, які спрямовані на попередження та подолання фінансових криз підприємства, а також мінімізацію їх негативних наслідків.  | система принципів та методів                     | попередження, подолання та мінімізація наслідків фінансових криз   |
| Г. Г. Бондарева                               | Фінансові методи попередньої діагностики і можливого захисту підприємства від банкрутства.   | фінансові методи                                 | попередня діагностика і захист від банкрутства   |
| Р. Келлер                                     | Особлива форма управління, пріоритетними завданнями якого є запобігання чи подолання усіх процесів, які здатні створити суттєву загрозу для життєдіяльності підприємства чи навіть унеможливити його функціонування.   | форма управління                                 | запобігання та подолання процесів, які створюють загрозу для життєдіяльності підприємства                |
| Л. О. Лігоненко                               | Є підсистемою загального антикризового управління і націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства. | підсистема загального антикризового управління   | забезпечення відновлення життєздатності підприємства та недопущення його банкрутства                     |
| С.Я. Салига                                   | Процес управління проведенням попередньої діагностики загрози банкрутства і задіявання механізмів фінансового оздоровлення підприємства, що забезпечують його вихід з кризи.   | процес управління                                | діагностика загрози банкрутства та фінансове оздоровлення фірми  |
| М. О. Ткаченко                                | Сукупність форм та методів реалізації антикризових процедур, які забезпечують мінімізацію збитку від кризи, а також допомагають встановити контроль над ситуацією.   | форми та методи реалізації антикризових процедур | мінімізація збитку від кризи та встановлення контролю над ситуацією                                      |
| О. О. Терещенко                               | Застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, які дозволяють забезпечити безперервну діяльність підприємств на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками профілактики і нейтралізації фінансової кризи.  | методи та прийоми управління фінансами           | забезпечення безперервної діяльності фірм на основі профілактики та нейтралізації фінансової кризи       |
| Нікітіна Н.Н.                                 | Особливий вид управління, яке здатне створити умови режиму стійкого функціонування підприємства на основі розробленої антикризової фінансової політики, що дозволяє своєчасно реагувати на перші ознаки прояву кризової ситуації.  | вид управління                                   | створення умови режиму стійкого функціонування підприємства на основі своєчасної реакції на прояви кризи |
| Колектив авторів, наук. ред. Поддєрьогін А.М. | Особливий режим виконання функцій фінансового менеджменту, який полягає в організації фінансової роботи на підприємстві з урахуванням необхідності профілактики та нейтралізації фінансової кризи.   | режим виконання функцій управління               | необхідність профілактики та нейтралізації фінансової кризи  |

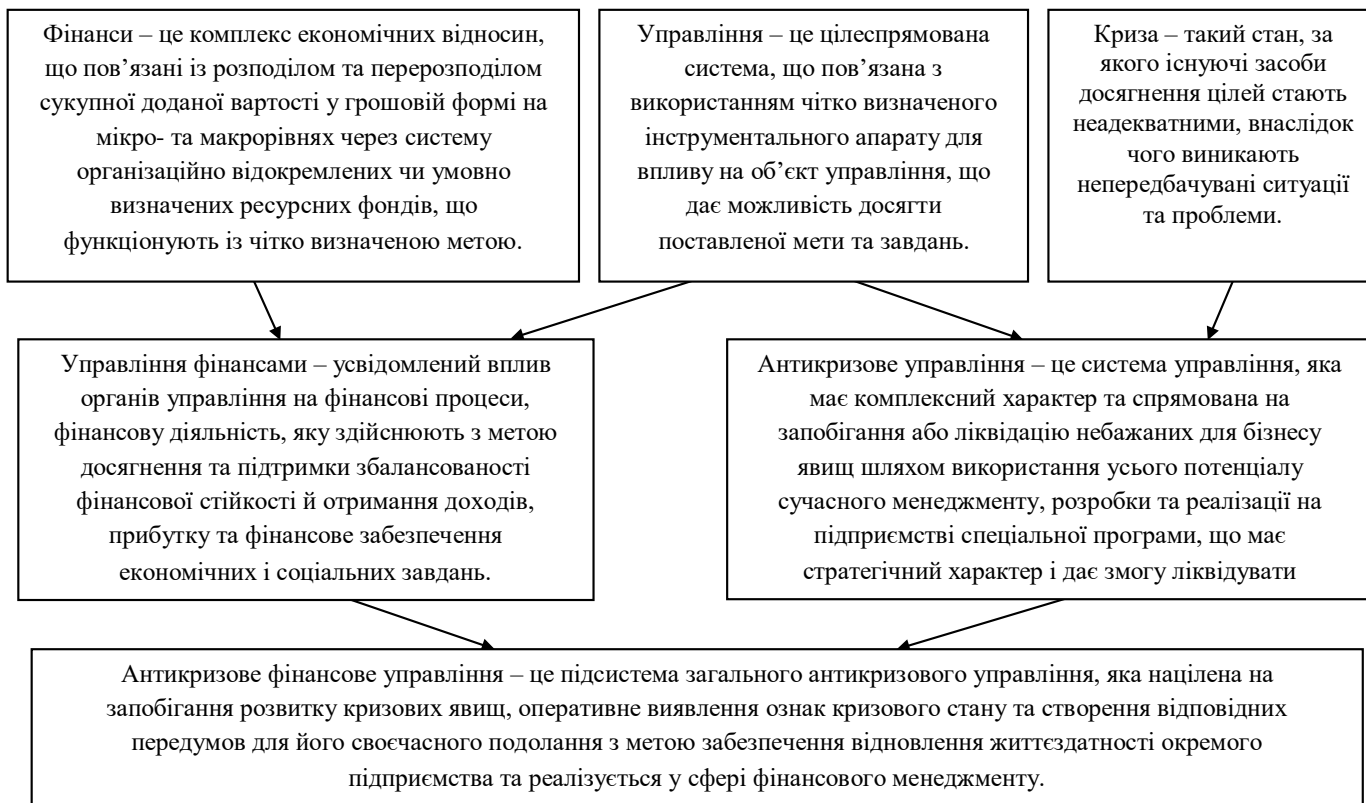


Рисунок А.3 – Морфологічна схема поняття “антикризове фінансове управління”[2, с. 134]

## Продовження додатку А

Таблиця А.4 – Аналіз нормативних методик діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства [10]

| Методика  | Призначення   | Переваги   | Недоліки   |
|---|---|--|--|
| 1. Методичні рекомендації з аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій   | дає оцінку завантаженості підприємства податками та зборами; аналіз показників, що впливають на кінцеві фінансові результати; розробка пропозицій нормалізації реалізації продукції, а також поліпшення фінансового стану, виявлення джерел надходження коштів до бюджету   | точний аналіз і оцінка стану підприємства, розробка пропозицій з використанням диференційованого підходу до підприємства кожної галузі | дуже трудомісткий і складний в розрахунках спосіб, так як проводиться комплексний аналіз фінансово - господарської діяльності підприємства |
| 2. Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації   | дає оцінку фінансового стану фірми з урахуванням динаміки змін, визначення факторів, що впливають на ці зміни, і прогнозування майбутнього фінансового стану; результати проведеного аналізу використовуються для підготовки рекомендацій щодо доцільності перетворення підприємства на ВАТ або його реструктуризації | більш прості розрахунки порівняно з попереднім методичним підходом   | можливі неточності при присвоєнні підприємству задовільного чи незадовільного фінансового стану  |
| 3. Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій  | дає змогу комплексно оцінювати фінансовий стан підприємства, виявити проблемні напрямки у діяльності й досліджувати причини, які їх зумовили  | дає змогу поєднати в одному показнику багато різних за характером чинників фінансового стану   | не дає можливості сформулювати обґрунтований висновок про фінансовий стан у цілому   |
| 4. Методика визначення рейтингу підприємств за критерієм „суми місць”   | призначена для визначення рейтингу реальних підприємств   | є найпростішим способом визначення рейтингу підприємств  | неточність результатів   |
| 5. Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства | призначена для виявлення ознак поточної, критичної чи надкритичної їх неплатоспроможності та ознак приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, для своєчасного виявлення формування незадовільної структури балансу для здійснення застережних заходів щодо банкрутству підприємств | комплексна оцінка фінансово-економічного стану підприємства  | складний і трудомісткий метод  |

## ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Основні показники господарсько-торговельної діяльності ТОВ “ФУДЗТРЕЙД ЮА” у 2021-2023 роках

| № з/п | Показники   | Од. вим.     | Роки      |             |             | Темп росту (зниження), % |           |           |
|-------|---|--------------|-----------|-------------|-------------|--------------------------|-----------|-----------|
|       |   |              | 2021      | 2022        | 2023        | 2022/2021                | 2023/2022 | 2023/2021 |
| 1     | Виторг від продажу товарів  | тис. грн.    | 142 539   | 468 855,4   | 346 138,6   | 328,9                    | 73,8      | 242,8     |
| 2     | Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг)                                       | тис.грн      | 132 529   | 427 752,1   | 332 788,2   | 322,7                    | 77,8      | 251,1     |
| 3     | Фактичний роздрібний товарооборот, в тому числі<br>- в діючих цінах<br>- у порівняних цінах | тис. грн     | 978 356,6 | 3 923 145,9 | 3 433 960,3 | 400,9                    | 87,5      | 351,0     |
|       |   | тис. грн     | 978 356,6 | 3 258 335,4 | 2 463 334,6 | 333,0                    | 75,6      | 251,7     |
| 4     | Загальна середньо-облікова чисельність працівників  | чол.         | 86        | 74          | 47          | 86,0                     | 63,5      | 54,7      |
| 5     | Фонд оплати праці   | тис. грн     | 10 691,5  | 13 425,7    | 10 859,3    | 125,6                    | 80,9      | 101,6     |
| 6     | Середньорічна заробітна плата одного працівника   | тис.грн/чол. | 10 360    | 15 119      | 19 254      | 145,9                    | 127,3     | 185,8     |
| 7     | Вартість основних фондів  | тис. грн     | 11 463,5  | 685         | 367         | 5,8                      | 53,6      | 3,2       |
| 8     | Вартість оборотних коштів   | тис. грн     | 118 869   | 115 361     | 90 573      | 97                       | 78,5      | 76,2      |
| 9     | Величина роздрібногo товарообороту на одного працівника                                     | тис.грн/чол  | 11 376,2  | 53 015,5    | 73 062,9    | 466,0                    | 137,8     | 642,2     |
| 10    | Величина роздрібногo товарообороту на 1 грн основних фондів                                 | грн/грн      | 85,3      | 5 727,2     | 9 356,8     | 6 714,2                  | 163,3     | 10 969    |
| 11    | Фондовіддача  | грн/грн      | 1,24      | 684,5       | 943,1       | 5 5202                   | 137,8     | 76056     |
| 12    | Фондомісткість  | грн/грн      | 0,8100    | 0,0014      | 0,0011      | 0,2                      | 75,7      | 0,1       |
| 13    | Фондооснащеність  | тис.грн/чол. | 133,3     | 9,3         | 7,8         | 7,0                      | 83,8      | 5,6       |
| 14    | Прибуток від реалізації   | тис. грн     | 10 010    | 41 103,3    | 13 350,4    | 410,6                    | 32,5      | 133,4     |
| 15    | Чистий прибуток   | тис. грн     | 2 604     | 3 767,9     | 129,8       | 144,7                    | 3,4       | 5,0       |
| 16    | Рентабельність реалізації   | %            | 7,02      | 8,76        | 3,85        | 122,5                    | 43,9      | 54,8      |
| 17    | Рентабельність підприємства   | %            | 1,08      | 0,80        | 0,04        | 74,1                     | 5,0       | 3,7       |

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.2 – Аналіз джерел капіталу підприємства за 2021-2023 роки

| Джерело капіталу  | Сума по роках,<br>тис.грн |           |          | Питома вага, % |      |      | Відхилення<br>2022 р.<br>до 2021 р. |                      | Відхилення<br>2023 р.<br>до 2022 р. |                      | Темпи росту,<br>% |               |
|-------------------|---------------------------|-----------|----------|----------------|------|------|-------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|-------------------|---------------|
|                   | 2021                      | 2022      | 2023     | 2021           | 2022 | 2023 | сума,<br>тис. грн                   | питома<br>вага,<br>% | сума,<br>тис. грн                   | питома<br>вага,<br>% | 2022/<br>2021     | 2023/<br>2022 |
| Власний капітал   | 11 931                    | 16 372,6  | 16 502,4 | 10,9           | 13,3 | 27,9 | 4 441,6                             | +2,4                 | 129,8                               | +14,6                | 137,2             | 107,8         |
| Позиковий капітал | 97 702                    | 106 504   | 42 630,9 | 89,1           | 86,7 | 72,1 | 8 802                               | -2,4                 | -63 873,1                           | -14,6                | 109,0             | 40,0          |
| Усього:           | 109 633                   | 122 876,6 | 59 133,3 | 100            | 100  | 100  | 13 243,6                            | -                    | -63 743,3                           | -                    | 112,1             | 48,1          |

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.3 – Аналіз структури позикового капіталу підприємства

| Джерело капіталу                           | Сума по роках, тис.грн |          |          | Питома вага, % |      |      | Відхилення 2022 р. до 2021 р. |                | Відхилення 2023 р. до 2022 р. |                | Темпи росту, % |           |
|--|------------------------|----------|----------|----------------|------|------|-------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|----------------|-----------|
|  | 2021                   | 2022     | 2023     | 2021           | 2022 | 2023 | сума, тис. грн                | питома вага, % | сума, тис. грн                | питома вага, % | 2022/2021      | 2023/2022 |
| 1. Коротко-строкові кредити банків         | 37 347                 | 41 883,4 | 0,00     | 38,2           | 39,3 | 0,00 | 4 536,4                       | +1,1           | -41 883,4                     | -39,3          | 112,1          | -100,0    |
| 2. Поточна кредиторська заборгованість за: | 59 735                 | 64 635,1 | 16 808,7 | 61,1           | 60,7 | 39,4 | 4 900,1                       | -0,4           | -47 826,4                     | -21,3          | 108,2          | 26,0      |
| - довгостроковими зобов'язаннями           | 58 622                 | 63 638   | 16 793,1 | 60,0           | 59,8 | 39,4 | 5 016                         | -0,2           | -46 844,9                     | -20,4          | 108,6          | 26,4      |
| - товари, роботи, послуги                  | 566                    | 332      | 7,8      | 0,58           | 0,31 | 0,00 | -234                          | -0,27          | -324,2                        | -0,31          | 56,8           | 2,4       |
| - розрахунками з бюджетом                  | 541                    | 203,8    | 7,8      | 0,52           | 0,19 | 0,00 | -337,2                        | -0,33          | -196                          | -0,19          | 37,7           | 3,8       |
| - розрахунками зі страхування              | 1                      | 0,00     | 0,00     | 0,0            | 0,0  | 0,00 | -1                            | -              | -                             | -              | -              | -         |
| - розрахунками з оплати праці              | 5                      | 461,3    | 0,00     | 0,0            | 0,4  | 0,00 | -456,3                        | 0,4            | -461,3                        | -0,4           | 9 226          | -100,0    |
| 3. Доходи майбутніх періодів               | 0,00                   | 0,00     | 0,00     | 0,00           | 0,00 | 0,00 | -                             | -              | -                             | -              | -              | -         |
| 4. Інші поточні зобов'язання               | 1 160                  | 189,3    | 25 830   | 1,2            | 0,2  | 60,6 | -970,7                        | -1,0           | 25 640,7                      | 60,4           | 16,3           | 2 227     |
| Усього:                                    | 97 702                 | 106 504  | 42 630,9 | 100            | 100  | 100  | 8 802                         | -              | -63 873,1                     | -              | 109,0          | 40,0      |

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.4 – Аналіз структури основного капіталу

| Показники  | Сума по роках,<br>тис.грн |       |      | Питома вага, % |      |      | Відхилення<br>2022 р.<br>до 2021 р. |                      | Відхилення<br>2023 р.<br>до 2022 р. |                      | Темпи росту,<br>% |               |
|--|---------------------------|-------|------|----------------|------|------|-------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|-------------------|---------------|
|  | 2021                      | 2022  | 2023 | 2021           | 2022 | 2023 | сума,<br>тис. грн                   | питома<br>вага,<br>% | сума,<br>тис. грн                   | питома<br>вага,<br>% | 2022/<br>2021     | 2023/<br>2022 |
| 1. Немате-<br>ріальні<br>активи                  | 285                       | 131,5 | 0,00 | 30,9           | 15,2 | 0,00 | -153,5                              | -15,7                | -131,5                              | -15,2                | 46,1              | -100          |
| 2. Основні<br>засоби:                            | 637                       | 733,1 | 0,00 | 69,1           | 84,8 | 0,00 | 96,1                                | 15,7                 | -733,1                              | -84,8                | 115,1             | -100          |
| 3. Довго-<br>строкові<br>фінансові<br>інвестиції | 0,00                      | 0,00  | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00 | -                                   | -                    | -                                   | -                    | -                 | -             |
| 4. Інші<br>необоротні<br>активи                  | 0,00                      | 0,00  | 0,00 | 0,00           | 0,00 | 0,00 | -                                   | -                    | -                                   | -                    | -                 | -             |
| Усього:  | 922                       | 864,6 | 0,00 | 100            | 100  | 100  | -57,4                               | -                    | -864,6                              | -100                 | 93,8              | -100          |

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.5 – Аналіз структури оборотного капіталу за 2021-2023 роки

| Показники  | Сума по роках,<br>тис.грн |          |          | Питома вага, % |      |      | Відхилення<br>2022 р.<br>до 2021 р. |                      | Відхилення<br>2023 р.<br>до 2022 р. |                      | Темпи<br>зростання,<br>% |               |
|--|---------------------------|----------|----------|----------------|------|------|-------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|----------------------|--------------------------|---------------|
|  | 2021                      | 2022     | 2023     | 2021           | 2022 | 2023 | сума,<br>тис. грн                   | питома<br>вага,<br>% | сума,<br>тис. грн                   | питома<br>вага,<br>% | 2022/<br>2021            | 2023/<br>2022 |
| 1. Запаси  | 26 669                    | 82 446,7 | 55 811   | 24,5           | 67,6 | 94,4 | -55777,7                            | 43,1                 | -26635,7                            | 26,8                 | 309,1                    | 67,7          |
| 2. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 59 692                    | 27 869,8 | 324,9    | 54,9           | 22,8 | 0,6  | -31822,2                            | -32,1                | -27544,9                            | -21,2                | 46,7                     | 1,2           |
| 3. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 3 678                     | 81,7     | 579,2    | 3,4            | 0,1  | 0,9  | -3 596,3                            | -3,3                 | 497,5                               | 0,8                  | 2,2                      | 708,9         |
| 4. Інша поточна дебіторська заборгованість               | 17 775                    | 3 062,6  | 1 873,3  | 16,4           | 2,6  | 3,2  | -14712,4                            | -13,8                | -1 189,3                            | 0,6                  | 17,2                     | 61,2          |
| 5. Гроші та їх еквіваленти                               | 532                       | 580,1    | 544,8    | 0,5            | 0,4  | 0,9  | 48,1                                | -0,1                 | -35,3                               | 0,5                  | 109                      | 93,9          |
| 6. Інші оборотні активи                                  | 362                       | 7 971,1  | 0,00     | 0,3            | 6,5  | 0,0  | 7 609,1                             | 6,2                  | -7 971,1                            | -6,5                 | 2 201,9                  | -100          |
| Усього:  | 108 710                   | 122 012  | 59 133,3 | 100            | 100  | 100  | 13 302                              | -                    | -62 879                             | -                    | 112,2                    | 48,5          |

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.6 – Основні фінансові коефіцієнти оцінки фінансової стійкості

| Найменування показника   | Рекоменд. значення | Формула розрахунку           |                   | Значення показника                        |  |
|--|--------------------|------------------------------|-------------------|---|--|
|  |                    | чисельник                    | знаменник         | на 31.12.2022 р.                          | на 31.12.2023 р.                             |
| 1. Коефіцієнт фінансової незалежності (коефіцієнт автономії)           | $\geq 0,5$         | Власний капітал              | Валюта балансу    | $16\ 372,6 / 122\ 876,6 = 0,13$           | $16\ 502,4 / 59\ 133,3 = 0,28$               |
| 2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (фінансової залежності) | $< 0,8$            | Позиковий капітал            | Валюта балансу    | $106\ 504 / 122\ 876,6 = 0,87$            | $42\ 630,9 / 59\ 133,3 = 0,72$               |
| 3. Коефіцієнт капіталізації (плече фінансового важеля)                 | $\leq 1,5$         | Позиковий капітал            | Власний капітал   | $106\ 504 / 16\ 372,6 = 6,5$              | $42\ 630,9 / 16\ 502,4 = 2,6$                |
| 4. Коефіцієнт фінансування   | $\geq 1$           | Власний капітал              | Позиковий капітал | $16\ 372,6 / 106\ 504 = 0,15$             | $16\ 502,4 / 42\ 630,9 = 0,39$               |
| 5. Коефіцієнт забезпечення власними коштами                            | $\geq 0,1$         | Власний та оборотний капітал | Оборотні активи   | $(16\ 372,6 + 15\ 508) / 122\ 012 = 0,26$ | $(16\ 502,4 + 16\ 502,4) / 59\ 133,3 = 0,56$ |
| 6. Коефіцієнт мобільності власного капіталу                            | $\geq 0,3-0,5$     | Власний капітал              | Оборотний капітал | $16\ 372,6 / 15\ 508 = 1,05$              | $16\ 502,4 / 16\ 502,4 = 1,0$                |

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.7 – Аналіз прибутку підприємства ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» за 2022-2023 роки

| № п/п | Показник   | 2022 рік  | 2023 рік  | Абсол. відхил. (+/-) | Темп зростання (зниження), % | Частка до виручки у 2022 році, % | Частка до виручки у 2023 році, % | Відхилення рівня (+/-) |
|-------|--|-----------|-----------|----------------------|------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------|
| 1     | 2  | 3         | 4         | 5                    | 6                            | 7                                | 8                                | 9 = 8-7                |
| 1     | Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 468 855,4 | 346 138,6 | -122 716,8           | 73,8                         | -                                | -                                | -                      |
| 2     | Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 427 752,1 | 332 788,2 | -94 963,9            | 77,8                         | 91,2                             | 96,1                             | +4,9                   |
| 3     | Валовий прибуток (збиток)                                      | 41 103,3  | 13 350,4  | -27 752,9            | 32,5                         | 8,76                             | 3,85                             | -4,91                  |
| 4     | Інші операційні доходи   | 47,3      | 7 901,7   | +7 854,5             | ↑ у 167 разів                | 0,01                             | 2,28                             | +2,27                  |
| 5     | Інші операційні витрати  | 36 347,7  | 20 886,9  | -15 460,8            | 57,4                         | 7,75                             | 6,03                             | -1,72                  |
| 6     | Інші витрати   | 207,9     | 206,9     | -1,0                 | 99,5                         | 0,04                             | 0,06                             | +0,02                  |
| 7     | Разом доходи   | 468 902,7 | 354 040,3 | -114 862,4           | 75,5                         | 100,01                           | 102,28                           | +2,27                  |
| 8     | Разом витрати  | 464 307,7 | 353 882   | -110 425,7           | 76,2                         | 99,03                            | 102,24                           | +3,21                  |
| 9     | Фінансовий результат до оподаткування                          | 4 595     | 158,3     | -4 436,7             | 3,4                          | 0,98                             | 0,05                             | -0,93                  |
| 10    | Податок на прибуток  | 827,1     | 28,5      | -798,6               | 3,4                          | 0,18                             | 0,01                             | -0,17                  |
| 15    | Чистий прибуток  | 3 767,9   | 129,8     | -3638,1              | 3,4                          | 0,80                             | 0,04                             | -0,76                  |

## Продовження додатку Б

Таблиця Б.8 – Показники рентабельності ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА» за 2021-2023 роки

| № з/п | Найменування показників          | Роки  |      |      | Відхилення (+, -) |           |           |
|-------|----------------------------------|-------|------|------|-------------------|-----------|-----------|
|       |                                  | 2021  | 2022 | 2023 | 2022-2021         | 2023-2022 | 2023-2021 |
| 1     | Рентабельність власного капіталу | 26,04 | 37,4 | 1,29 | 11,36             | -36,11    | -24,75    |
| 2     | Рентабельність активів           | 2,00  | 3,25 | 0,14 | 1,25              | -3,11     | -1,86     |
| 3     | Рентабельність оборотних активів | 2,19  | 3,27 | 0,14 | 1,08              | -3,13     | -2,05     |
| 4     | Рентабельність продажу           | 7,02  | 8,76 | 3,85 | 1,74              | -4,91     | -3,17     |
| 5     | Рентабельність підприємства      | 1,08  | 0,80 | 0,04 | -0,28             | -0,076    | -1,04     |

## ДОДАТОК В

Таблиця В.1 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ФУДЗТРЕЙД ЮА»

| Сильні сторони   | Слабкі сторони   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– зручне місце розташування (торгові точки розташовані на основних транспортних артеріях, у житлових районах);</li> <li>– широкий асортимент якісних товарів та власні поставки деяких категорій (асортимент різноманітніший, ніж в аналогічних магазинах конкурентів);</li> <li>– оптимальні ціни на продукцію;</li> <li>– цінні категорії для різних сегментів покупців;</li> <li>– контроль якості продукції та обслуговування;</li> <li>– додаткові послуги та власні пекарня та кулінарія</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– незадовільна структура балансу;</li> <li>– нестійкий фінансовий стан при порушенні нормальної платоспроможності;</li> <li>– низький рівень фінансових резервів;</li> <li>– значне падіння рівня продажів та прибутковості;</li> <li>– зростання цін на товари при збільшенні закупівельних цін;</li> <li>– недостатня увага ціноутворенню та оновленню асортимента товарів;</li> <li>– слабка реклама та недієва політика просування з розрахунком на меншу чутливість роздрібною торгівлі продуктами харчування до загальноекономічної рецесії</li> </ul>  |
| Можливості   | Загрози  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>– здійснення низки маркетингових, логістичних, фінансових дій для збереження поточного становища на ринку роздрібною торгівлі та посилення своїх конкурентних позицій;</li> <li>– активне залучення кредитних ресурсів для фінансування поточної діяльності;</li> <li>– заходи щодо диверсифікації товарів з урахуванням регіональних особливостей, сезонних потреб, а також уподобань покупців;</li> <li>– підвищення якості обслуговування,</li> <li>– пропозиція асортименту, що найбільш задовольняє споживчий попит;</li> <li>– розширення торгових площ та відкриття нових торгових об'єктів;</li> <li>– розвиток власних торгових марок;</li> <li>– активне використання орендованих площ для відкриття нових магазинів</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження реальних доходів населення області та регіону;</li> <li>– несприятливий стан платоспроможного попиту та зміна структури споживчих переваг покупців, що негативно відбивається на діловій активності, фінансовому становищі та результатах гравців ринку роздрібною торгівлі;</li> <li>– зниження курсу гривні;</li> <li>– поглиблення інфляції;</li> <li>– державне регулювання зміни цін на низку продовольчих товарів;</li> <li>– зменшення частки ринку при подальшому скороченні обсягів реалізації продукції;</li> <li>– посилення конкуренції у галузі та з боку інших торгових мереж на території області.</li> </ul> |

## ДОДАТОК Г



Рисунок Г.1 – Механізм антикризового фінансового управління підприємства

## Продовження додатку Г

Таблиця Г.2 - Типологія моделей стратегічного антикризового управління підприємством за цілями методів врахування змін у зовнішньому середовищі

| Характеристики типу управління                                     | Типи стратегічного антикризового управління   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | І - реакційний<br>Основа - реакція на зміни, що відбулися   | ІІ – прогностичний<br>Базується на передбаченні можливих змін середовища   | ІІІ – креативний<br>Заснований на врахуванні сигналів із зовнішнього середовища через його високу мінливість  |
| Ціль управління  | Виявлення змін у зовнішньому середовищі, приведення всіх систем підприємства у відповідність до них з урахуванням характеру та глибини проблемної ситуації                      | Передбачення змін, ранжування стратегічних завдань з урахуванням майбутніх змін, оперативне реагування на можливий розвиток кризової ситуації  | Ухвалення гнучких екстрених рішень, що попереджають негативний вплив несприятливих змін, прогнозування настання кризових явищ через зміни у зовнішньому середовищі  |
| Характер управління  | Досить статичний  | Динамічний   | Гнучкий, адаптивний   |
| Основні методи, що використовуються при прийнятті спрощених рішень | Факторний аналіз діяльності компанії у передкризовій ситуації, виконання нормативно-законодавчих актів, рішень судових органів та інше при банкрутстві                          | Модельно-сценарні варіанти антикризового управління, засновані на трендових підходах, прогнозних методах, порівняння, екстраполяції тощо   | Експертні оцінки, інтуїція, заснована на досвіді практичної роботи керівників та менеджерів, моделювання можливих кризових ситуацій тощо  |
| Інформаційне забезпечення прийнятих рішень                         | Інформація про рух позикових коштів, дебіторську та кредиторську заборгованість, фінансові вкладення, платоспроможність підприємства з урахуванням зміни зовнішнього середовища | Інформація для прогнозування можливості банкрутства фірми з нормативної системи оцінки його ймовірності, система показника У. Бівера, моделі О. Терещенко, А. Альтмана тощо; інтерпретації змін у динамічних рядах за основними показниками економічного розвитку фірми, регіону, галузі | Диверсифікована інформація для досить тонких методів оцінки довкілля (в т.ч. бальна експертна, рейтингова оцінка), характеристики ділової репутації постачальників, покупців, конкурентів та інших суб'єктів зовнішнього середовища, в контексті їхнього впливу на підприємство |

## Продовження додатку Г

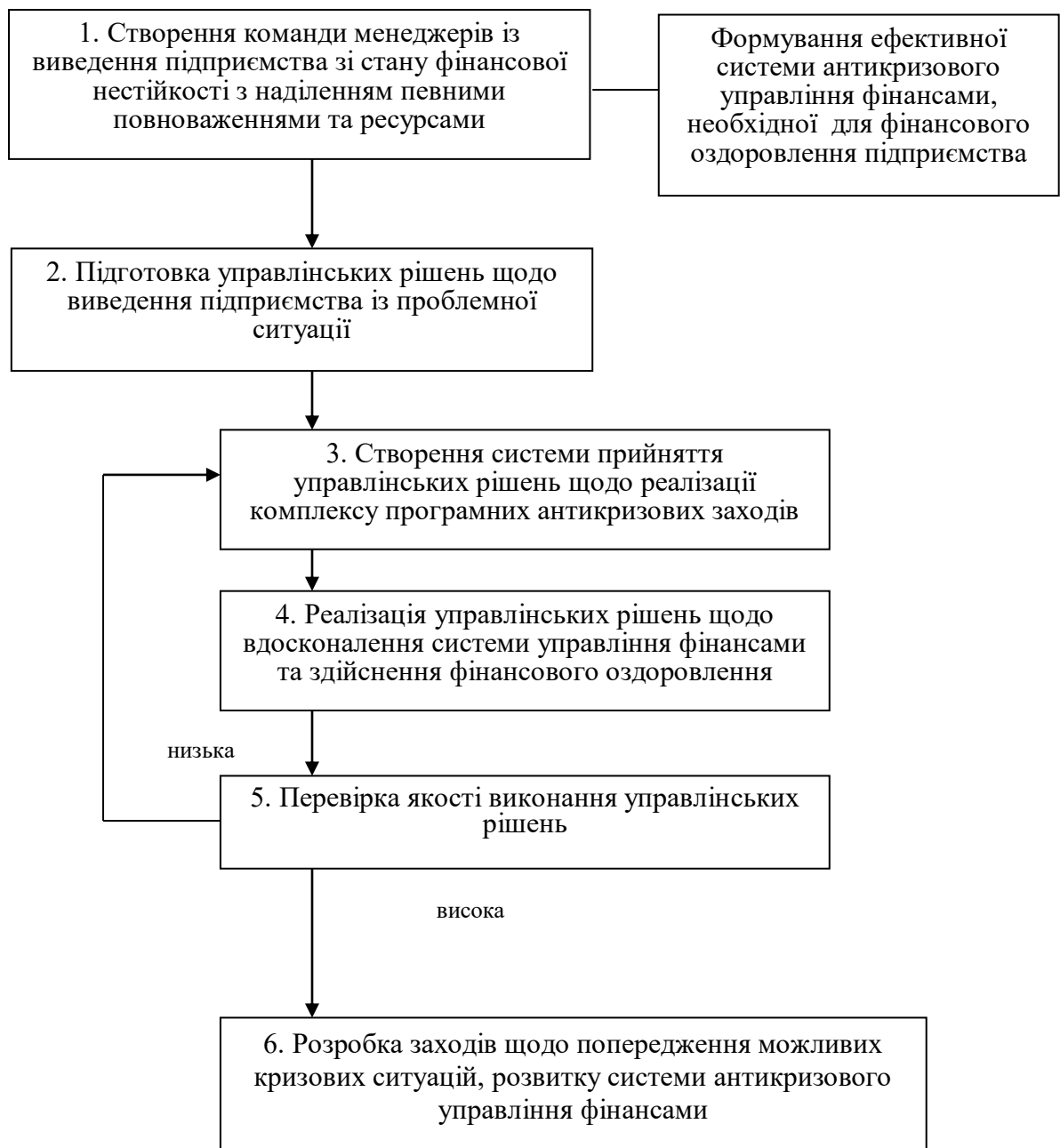


Рисунок Г.3 – Алгоритм реалізації комплексу заходів фінансового оздоровлення фінансово нестійкого підприємства в антикризових цілях

## Продовження додатку Г

Таблиця Г.4 – Інструменти фінансового оздоровлення кризового підприємства, що реалізує стратегію оптимізації структури капіталу

| Стратегія фінансового оздоровлення кризового підприємства | Інструменти фінансового оздоровлення, що забезпечують:   |  |
|---|--|--|
| Стратегія оптимізації структури капіталу                  | приріст власного капіталу  | скорочення відтоку власного капіталу   |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– оптимізація цінової політики, що забезпечує додатковий розмір операційного доходу;</li> <li>– скорочення величини постійних та змінних витрат;</li> <li>– здійснення податкової політики, що забезпечує оптимізацію податкових платежів;</li> <li>– реалізація не використуваного майна;</li> <li>– додаткова емісія акцій або залучення додаткового пайового капіталу;</li> <li>– отримання коштів цільового фінансування;</li> <li>– укладання договору фінансування під відступлення прав вимоги;</li> <li>– перетворення підприємства в іншу організаційно-правову форму</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження інвестиційної активності підприємства;</li> <li>– здійснення дивідендної політики, що забезпечує зростання чистого прибутку;</li> <li>– відмова від програм, що фінансуються за рахунок прибутку;</li> <li>– переоформлення короткострокового кредиту на довгостроковий;</li> <li>– спрощення організаційної структури управління</li> </ul> |

## Продовження додатку Г

Таблиця Г.5 – Інструменти фінансового оздоровлення, що застосовуються для відновлення платоспроможності та ліквідності кризового підприємства

| Стратегія фінансового оздоровлення кризового підприємства          | Інструменти фінансового оздоровлення, що забезпечують:  |   |
|--|---|---|
| Стратегія підвищення платоспроможності та ліквідності підприємства | зростання позитивного грошового потоку  | зниження обсягу негативного грошового потоку  |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ліквідація портфеля короткострокових фінансових вкладень;</li> <li>– прискорення інкасації дебіторської заборгованості;</li> <li>– зниження періоду надання товарного кредиту;</li> <li>– збільшення розміру цінової знижки при здійсненні готівкового розрахунку за реалізовану продукцію;</li> <li>– зниження розміру страхових запасів товарно-матеріальних цінностей;</li> <li>– уцінка важко ліквідних видів запасів для їх подальшої реалізації;</li> <li>– реалізація високоліквідної частини довгострокових фінансових вкладень;</li> <li>– проведення операцій зворотного лізингу;</li> <li>– продаж об'єктів необоротних активів, що не використовуються.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– пролонгація короткострокових фінансових кредитів;</li> <li>– реструктуризація портфеля короткострокових фінансових кредитів із переведенням у довгострокові;</li> <li>– збільшення періоду товарного кредиту, що надається постачальниками;</li> <li>– відстрочка розрахунків за окремими видами кредиторської заборгованості;</li> <li>– обмін вимог кредиторів на акції в статутному капіталі;</li> <li>– відмова від придбання обладнання на користь оренди;</li> <li>– реорганізація підприємства</li> </ul> |

## Продовження додатку Г

Таблиця Г.6 – Інструменти фінансового оздоровлення, що застосовуються для реалізації стратегії зростання позитивного фінансового результату кризового підприємства

| Стратегія фінансового оздоровлення кризового підприємства           | Інструменти фінансового оздоровлення, що забезпечують:  |  |
|---|---|--|
| Стратегія зростання позитивного фінансового результату підприємства | зростання виручки (скорочення витрат) підприємства  | прискорення оборотності запасів та коштів у розрахунках  |
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– продаж зайвих запасів матеріалів, готової продукції чи передача у рахунок своїх зобов'язань кредиторам;</li> <li>– переробка та відновлення якості залежалих запасів з метою їх продажу за підвищеною ціною;</li> <li>– збільшення випуску продукції на рентабельних ділянках виробництва;</li> <li>– створення системи знижок клієнтам, що збільшує обсяг закупівель;</li> <li>– застосування прогресивних форм оплати праці</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– поступка вимог до дебіторів кредиторам;</li> <li>– фінансування під відступлення грошової вимоги;</li> <li>– зниження періоду надання товарного кредиту;</li> <li>– збільшення розміру цінової знижки при здійсненні готівкового розрахунку за реалізовану продукцію;</li> <li>– зниження розміру страхових запасів товарно-матеріальних цінностей;</li> <li>– уцінка важко ліквідних запасів та їх реалізація;</li> <li>– впровадження бюджетування</li> </ul> |

## ДОДАТОК Д

|  |                             | Варіанти реструктуризації   |  |
|--|-----------------------------|---|--|
|  |                             | Зміна умов платежів   | Зміна форм зобов'язань   |
| Об'єкти реструктуризації заборгованості          | Дебіторська заборгованість  | <p><b>1</b></p> <p><b>Небезпека</b><br/>Зростання не проплаченої в строк і безнадійної дебіторської заборгованості</p> <p><b>Рекомендації</b><br/><i>Впроваджувати:</i><br/>1) заходи зі своєчасного стягнення дебіторської заборгованості на основі перегляду умов продажів;<br/>2) гнучкі умови оплати реалізованих товарів (робіт, послуг)</p> | <p><b>2</b></p> <p><b>Небезпека</b><br/>Зростання частково проплаченої і безнадійної дебіторської заборгованості</p> <p><b>Рекомендації</b><br/><i>Впроваджувати заходи, що сприяють:</i><br/>1) повному стягненню дебіторської заборгованості;<br/>2) підвищення ринкової привабливості реалізованих товарів (продукції, виконуваних робіт, надаваних послуг);<br/>3) пошук надійних контрагентів та форм конверсії боргу</p> |
|  | Кредиторська заборгованість | <p><b>3</b></p> <p><b>Небезпека</b><br/>Зростання несвоєчасно проплаченої кредиторської заборгованості</p> <p><b>Рекомендації</b><br/><i>Впроваджувати заходи щодо збільшення строків повернення кредиторської заборгованості на основі перегляду умов договору</i></p>   | <p><b>4</b></p> <p><b>Небезпека</b><br/>Зростання величини штрафів за прострочену кредиторську заборгованості</p> <p><b>Рекомендації</b><br/><i>Впроваджувати заходи щодо:</i><br/>1) скорочення витрат на закуповувані товари (сировину, надавані послуги) та заміна їх за можливості на більш дешеві аналоги;<br/>2) пошук нових постачальників товарів</p>  |
|  |                             | Період оборотності  | Величина грошового потоку  |
| <i>Фактори, що впливають на вартість бізнесу</i> |                             |   |  |

Рисунок Д.1 – Матриця фінансових рішень у сфері реструктуризації заборгованості підприємства