

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Удосконалення управління підприємством в умовах кризи
(на прикладі ТОВ «ТАС НЕЙЛ», 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.023158.01.00.ПЗ

Виконав студент 2 курсу, групи Бам-23-1
Шифр


Підпис

Денис ГІРЧУК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник канд.екон.наук, доцент
Науковий ступінь, звання


Підпис

Гаталія КАРВАЦКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер ст. валеж.


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРІНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

16 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
Спеціальність 073 Менеджмент ОП «Бізнес-адміністрування»

Шифр, назва

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ 02 ” 09 2024р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гірчук Денис Олександрович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи «Удосконалення управління підприємством в умовах кризи (на прикладі ТОВ «ТАС НЕЙЛ», м. Хмельницький)»

керівник роботи Карвацка Наталія Станіславівна, к.е.н, доц. кафедри МА

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

Затверджено наказом ректора університету від 16.08 2024 р. № 60 дод. 19

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 грудня 2024 р.

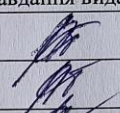
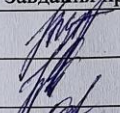
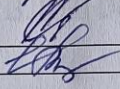
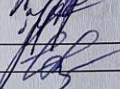
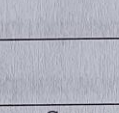
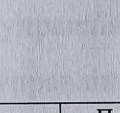
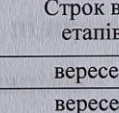
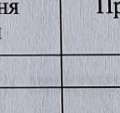
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з теми формування системи антикризового управління підприємством, оцінки та управління фінансами підприємства; інформація підприємства, бухгалтерська звітність ТОВ «ТАС НЕЙЛ», інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи управління підприємством в умовах кризи. 2 Аналіз ефективності діяльності та фінансової стійкості ТОВ «ТАС НЕЙЛ». 3 Напрями удосконалення управління ТОВ «ТАС НЕЙЛ» в умовах кризи .

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Рисунок 1 - Сутність антикризового управління діяльністю підприємств. 2. Рисунок 2 – Особливості антикризового управління. 3. Таблиця 1 – Антикризові стратегії відповідно до етапу кризи. 4. Рисунок 3 - Групування інструментів антикризового управління на підприємстві. 5. Рисунок 4 - Концептуальні засади діагностики кризи в діяльності підприємства. 6. Рисунок 5 - Процес діагностики кризового стану підприємства. 7. Таблиця 2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ». 8. Рисунок 6 – Динаміка середньорічної вартості капіталу ТОВ «ТАС НЕЙЛ». 9. Рисунок 7 – Динаміка вартості основних фондів ТОВ «ТАС НЕЙЛ», тис. грн. 10. Таблиця 3 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ТАС НЕЙЛ». 11. Таблиця 4 – Оцінка схильності ТОВ «ТАС

НЕЙЛ» до банкрутства. 12 Таблиця 5 - SWOT-аналіз ТОВ «ТАС НЕЙЛ». 13. Рисунок 8 – Дорожня карта досягнення фінансової стабільності. 14 Таблиця 6 - Система антикризових заходів для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» щодо оптимізації управління витратами. 15. Таблиця 7 - Система антикризових заходів для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» щодо зниження залежності від зовнішнього фінансування та управління фінансовою стійкістю. 16. Таблиця 8 – Розрахунок рентабельності капіталу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» при різних значеннях плеча фінансового важеля.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Карвацка Н.С., доц. каф. МА		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст..викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 10.09.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

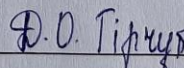
Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024	
4.	Підготовка до 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	вересень 2024	
6.	Підготовка першого розділу	жовтень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	листопад 2024	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	
9.	Підготовка висновків	грудень 2024	
10.	Здача науковому керівнику	грудень 2024	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	грудень 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2024	
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2024	
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	

Студент

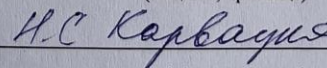

(Підпис)

Керівник роботи


(Підпис)


(Ініціали, прізвище)

(Ініціали, прізвище)


(Ініціали, прізвище)

(Ініціали, прізвище)

АНОТАЦІЯ

Гірчук Д.О. Удосконалення управління підприємством в умовах кризи (на прикладі ТОВ «ТАС НЕЙЛ», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент кафедри менеджменту та адміністрування Карвацка Н.С. Кваліфікаційна робота магістра: 72 с., 15 рисунків, 19 таблиць, 50 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ПЛЕЧЕ ФІНАНСОВОГО ВАЖЕЛЯ

Виконано теоретичні дослідження сутності антикризового управління діяльністю підприємств, інструменти антикризового управління, концептуальні засади діагностики кризи в діяльності підприємства.

У дослідницько-аналітичному розділі кваліфікаційної роботи виконано аналіз ефективності діяльності та фінансової стійкості ТОВ «ТАС НЕЙЛ»; обрахунок ймовірності банкрутства та SWOT-аналіз товариства.

У проєктно-рекомендаційному розділі магістерської роботи сформовано систему антикризових заходів для стабілізації фінансового стану та забезпечення стійкого розвитку товариства. Окрім цього було виконано розрахунок рентабельності капіталу при різних значеннях плеча фінансового важеля, щоб оцінити, як зниження позикового навантаження впливає на ефективність використання власного капіталу компанії.



ЗМІСТ

ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ	8
1.1 Сутність та особливості антикризового управління підприємством	8
1.2 Інструменти антикризового управління на підприємстві	17
1.3 Методи діагностики підприємства в умовах кризи	20
2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «ТАС НЕЙЛ»	27
2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників товариства	27
2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності товариства	36
2.3 Аналіз фінансового стану та діагностика ризику банкрутства товариства	40
2.4 SWOT-аналіз ТОВ «ТАС НЕЙЛ»	48
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТАС НЕЙЛ» В УМОВАХ КРИЗИ	52
3.1 Формування системи антикризових заходів для відновлення фінансової стійкості	52
3.2 Рекомендації щодо оптимізації структури капіталу товариства	58
ВИСНОВКИ	63
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	67
ДОДАТКИ	73

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств та організацій підпадають під вплив криз різного масштабу та характеру: фінансових, соціальних, екологічних та політичних. Глобалізація, стрімкі зміни технологій, пандемії, військова агресія, економічні санкції та зростання конкуренції роблять управління підприємством в умовах кризи актуальною сферою досліджень. Необхідність реагувати на непередбачувані обставини вимагає від підприємств адаптивності, здатності швидко переорієнтуватися та ефективно використовувати ресурси.

Актуальність дослідження управління підприємством у кризових умовах зумовлена, насамперед, зростанням частоти криз та їх впливу на економічні системи різних рівнів. Для підприємств кризи становлять загрозу для стабільності та прибутковості, а також можуть призвести до значних збитків, скорочення персоналу або навіть банкрутства.

Проте криза — це не лише загроза, а й потенційна можливість для розвитку та вдосконалення. Ефективне управління у таких умовах може допомогти підприємству не тільки вижити, але й знайти нові ринкові ніші, оптимізувати процеси та підвищити конкурентоспроможність. Це також стимулює керівників до пошуку нових підходів, методик та інструментів, що допомагають адаптуватися до змін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження управління підприємством в умовах кризи, аналіз інструментів, методів та підходів управління, що сприяють мінімізації ризиків і забезпеченню стабільного розвитку ТОВ «ГАС НЕЙЛ». Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати такі завдання:

- дослідити сутність та особливості антикризового управління підприємством;
- визначити інструменти антикризового управління на підприємстві;

- проаналізувати методи діагностики підприємства в умовах кризи;
- виконати аналіз ефективності діяльності та фінансової стійкості ТОВ «ТАС НЕЙЛ»;
- розробити заходи щодо удосконалення управління підприємством в умовах кризи.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю ТОВ «ТАС НЕЙЛ» як системи, що функціонує у змінному зовнішньому середовищі.

Предметом дослідження є методи та інструменти антикризового управління, що використовуються для адаптації до кризи та подолання її наслідків.

При підготовці магістерської кваліфікаційної роботи було виконано такі методи дослідження: узагальнення, синтезу, групування для виконання теоретичного дослідження особливостей управління в умовах кризи; економічного аналізу для дослідження основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ», прогнозування його банкрутства; логічні для формування системи антикризових заходів для відновлення фінансової стійкості.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Сутність та особливості антикризового управління підприємством

Антикризове управління підприємством є критично важливим елементом сучасного менеджменту, оскільки воно спрямоване на стабілізацію діяльності організації у випадку виникнення негативних непередбачуваних обставин. Сучасна економіка, що характеризується значною конкуренцією, економічною нестабільністю, постійними змінами в технологіях, як результат, в споживчих очікуваннях, створює ситуації, коли підприємства постійно стикаються з ризиками, що можуть спричинити фінансові труднощі або навіть загрозу банкрутства.

Теоретичні дослідження сутності поняття «антикризового управління підприємством» розпочнемо з аналізу наукової літератури та точок зору провідних економістів. Серед наукових праць, що досліджують сутність, проблеми та інструменти антикризового управління, можна виділити: Е. Альтмана, В. Вінцента, І. Дональда, У. Бівера. Серед вітчизняних праць, присвячених питанням антикризового управління підприємствами у цій роботі нами було розглянуто роботи: Н.С. Захаренко, В.О. Василенко, Л.О. Лігоненко, Л.С. Ситник, О.О. Терещенко, А.М. Чернявського, Н.М. Тюріної, І.Ю. Єпіфанової, А.В. Сало, М.Р. Джалалової та ін.

Класично антикризове управління пов'язують з фінансовою кризою, втратою ліквідності, зокрема Терещенко О.О. трактує це поняття як «застосування специфічних методів та прийомів управління фінансами, що дають змогу забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми й внутрішніми ризиками попередження та подолання фінансової кризи» [23].

У свою чергу, акцент на попередженні прояву кризових явищ у стратегічному плані робить Л.О. Лігоненко визначаючи антикризове управління як «постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ і стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування» [2]. Подібної думки дотримується і Єпіфанова І.Ю визначаючи управління підприємством в умовах кризи як «постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізацію генерального плану недопущення поширення кризових явищ й стагнації розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування» [9]. Також акцент на превентивний механізм антикризового управління робить Джалалова М.Р. у праці «Особливості антикризового управління підприємствами», яка визначає його як «складову загального менеджменту підприємства, що використовує є його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства» [7].

На думку Василенко В.О., антикризове управління є «управлінням, що спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів й усунення загроз появи кризових ситуацій». При цьому автор зауважує, що в разі появи кризи важливі «аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками» [2].

Тюріна Н.М, Карвацка Н.С. та ін. у роботі визначають антикризове управління як «управління, спрямоване на уникнення можливих серйозних ускладнень в ринковій діяльності українських підприємств, забезпечення їх стабільності, успішного господарювання з орієнтацією розширеного відтворення на самій сучасній основі за власні кошти», акцентуючи увагу на стабільність та розширене відтворення [24].

З погляду компетенцій персоналу розглядає антикризове управління Сало А.В. визначаючи його як «кваліфікований і професійний управлінський персонал, який має відповідну професійну підготовку, головним завданням

якого є здійснення постійного моніторингу за станом підсистем підприємства, раннє виявлення ознак кризи та недопущення її розгортання (оперативна локалізація), проведення профілактичних оздоровчих заходів» [20]. Захаренко Н.С. у роботі «Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення» [3, с. 61] поділяє точку зору щодо компетенцій, визначаючи таке управління як «сукупність (комплекс, систему) конкретних знань та результатів аналізу практичного досвіду, що спрямовані на оптимізацію механізмів діяльності (функціонування) підприємства, виявлення прихованих його ресурсів і формування потенціалу розвитку для попередження і/або подолання кризи».

Таким чином, антикризове управління можна визначити як систему заходів, спрямованих на прогнозування, запобігання, усунення або зниження негативного впливу кризових явищ на діяльність підприємства. Основною метою антикризового управління є забезпечення життєздатності і стабільності підприємства, мінімізуючи можливі негативні наслідки від зовнішніх або внутрішніх факторів.

Слід відмітити, що, визначаючи сутність антикризового управління, більшість науковців поділяють точку зору стосовно його специфічності. Комплексність антикризового менеджменту полягає у тому, що, з одного боку, стратегічні рішення, спрямовані на протидію кризі, повинні бути прийняті й впроваджені на ранніх стадіях управління. Важливо діяти коли процес руху до кризи ще не набув кумулятивного характеру і не став незворотним. Проте зауважують, що рішення, прийняті на ранніх стадіях, ґрунтуються на слабких сигналах і тому не завжди достовірних даних про виникнення несприятливих тенденцій.

Антикризове управління передбачає не тільки реакцію на вже існуючі проблеми, але й виявлення ранніх ознак кризи та вжиття превентивних заходів. Кризовий менеджмент спрямований на збереження ресурсів компанії, підтримку її репутації, стабільність фінансових потоків та забезпечення здатності до відновлення.

У роботі Чернявського А.Д. визначено основні положення антикризового управління, що полягають у такому: «кризи можна передбачати, очікувати і викликати; кризи певною мірою можна пришвидшувати, попереджувати; до кризи можна й необхідно готуватися; кризи можна пом'якшувати; управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва; кризовими процесами до певної межі можна управляти; управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їх наслідки» [24].

Головною метою антикризового управління на думку Кушнір Н.Б. є створення умов для сталого функціонування підприємств на ринку в умовах будь-яких економічних, політичних і соціальних змін в країні, формування стратегічних альтернатив на основі прогнозування розвитку ситуації, попередження фінансових проблем та загрози банкрутства з найменшими втратами (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 - Сутність антикризового управління діяльністю підприємств [12]

Антикризове управління у значній частині пов'язане з вирішенням ризикових проблем. На думку Кульчій І.О. слід розглядати процес управління

ризиком, як цілеспрямований процес, що «передбачає виконання в логічній послідовності взаємозалежних управлінських функцій (управлінських робіт) за рішенням конкретної проблеми з використанням управлінських засобів і методів впливу на персонал, зайнятий у спільній виробничо- господарській діяльності» [13].

Управління ризиком в процесі розробки управлінського рішення представлено на рис. 1.2.

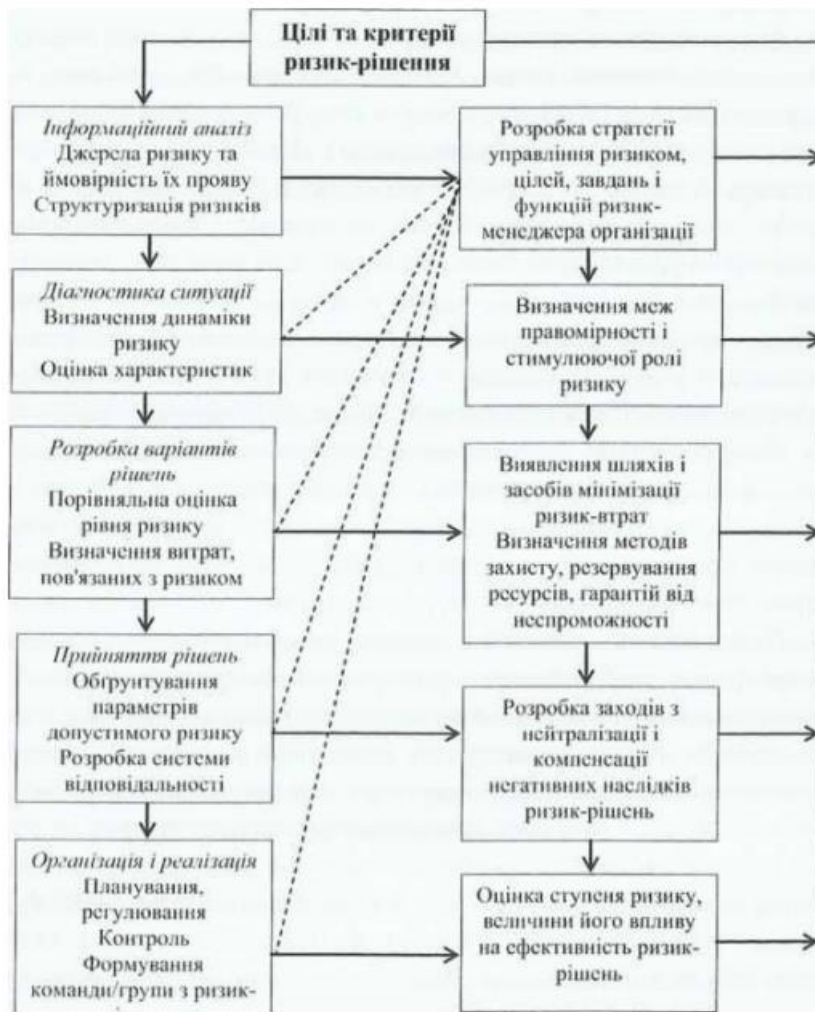


Рисунок 1.2 - Управління ризиком в процесі розробки й реалізації управлінського рішення [1, с. 159]

Антикризове управління має низку специфічних особливостей, що відрізняють його від традиційного менеджменту (рис. 1.3), а саме це:

1. Оперативність та гнучкість. У кризовій ситуації час має вирішальне значення. Антикризові заходи вимагають швидкої реакції та адаптивності, адже затримка може спричинити поглиблення кризи.

2. Системний підхід. Кризові явища можуть охоплювати всі аспекти діяльності підприємства, тому важливо застосовувати комплексні рішення, що враховують всі фактори, які можуть вплинути на стабілізацію.

3. Підвищений рівень ризику. Антикризове управління завжди пов'язане з певним ризиком, оскільки рішення приймаються в умовах невизначеності. Тому необхідні високий рівень кваліфікації керівників та готовність до нестандартних рішень.

4. Стратегічний характер рішень. Багато заходів, які приймаються під час кризи, мають довгостроковий вплив на діяльність підприємства, тому вони потребують стратегічного мислення.

Успіх антикризового управління багато в чому залежить від вибору правильної антикризової стратегії. Перед формуванням стратегії важливо з'ясувати на якому саме етапі кризи знаходиться підприємство (табл. 1.1).



Рисунок 1.3 – Особливості антикризового управління

Джерело: сформовано автором

Якщо кризовий процес у компанії тільки почався, то можна приймати стратегії, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, маркетингової діяльності, збільшення частки ринку тощо. Якщо криза буде глибшою, необхідно буде використовувати фінансові стратегії для збільшення ліквідності та підвищення платоспроможності.

Таблиця 1.1 – Антикризові стратегії відповідно до етапу кризи [25]

Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Антикризові стратегії
Стратегічна криза	Відсутність або недостатній розвиток системи стратегічного управління, помилки в маркетинговій діяльності, зниження вартості підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> – Організаційна стратегія – кадрова стратегія – маркетингова стратегія – інвестиційна стратегія – стратегія попередження кризи – стратегія вичікування.
Структурна криза	Погіршення фінансового становища підприємства, скорочення джерел і резервів розвитку, скорочення масштабів діяльності підприємства, зниження частки ринку, скорочення персоналу.	<ul style="list-style-type: none"> – Маркетингова стратегія – виробнича стратегія – стратегія мінімізації витрат – стратегія повороту – стабілізаційна стратегія – стратегія диверсифікації – стратегія інновацій – стратегія лідерства за витратами – стратегія протидії – стратегія вичікування – стратегія концентрації.
Оперативна криза	Зниження найважливіших економічних показників, збитковість підприємства.	<ul style="list-style-type: none"> – Стратегія мінімізації витрат – стратегія повороту – стабілізаційна стратегія – наступальна стратегія – стратегія оборони – захисна стратегія – стратегія протидії – стратегія реструктуризації – стратегія трансформації
Криза ліквідності	Збільшується заборгованість підприємства перед кредиторами, погіршуються показники	<ul style="list-style-type: none"> – Фінансова стратегія – стратегія мінімізації витрат – стратегія реструктуризації – стратегія скорочення

Етапи кризи	Особливості прояву кризового явища	Антикризові стратегії
	ліквідності та платоспроможності підприємства.	– стратегія збирання врожаю – стратегія зростання.
Неплатоспроможність (загроза банкрутства)	Дефіцит ліквідних коштів для виконання зовнішніх фінансових зобов'язань (погашення боргів), виробництво стримується нестачею матеріалів, збільшується період погашення дебіторської заборгованості.	– Фінансова стратегія – стратегія злиття – стратегія ліквідації – стратегія скорочення – стратегія реструктуризації – стратегія виходу стратегія виживання.
Банкрутство	Порушення справи про банкрутство, перевищення зобов'язань над власним капіталом підприємства.	– Стратегія ліквідації – стратегія виходу – стратегія злиття – санація.

Процес антикризового управління зазвичай включає декілька ключових етапів, кожен з яких виконує певну функцію в загальній стратегії кризового менеджменту. Зокрема можна виділити:

1. Діагностику кризових явищ. На цьому етапі визначаються слабкі місця підприємства, які можуть призвести до кризових ситуацій. Проводиться аналіз фінансового стану, досліджуються ринкові тенденції, оцінюються внутрішні та зовнішні ризики.
2. Розробку антикризової стратегії. Після ідентифікації проблем розробляється стратегія виходу з кризи, яка включає короткострокові та довгострокові цілі, а також конкретні дії щодо їх досягнення.
3. Реалізацію антикризових заходів. На цьому етапі впроваджуються розроблені стратегії, проводяться необхідні зміни в організаційній структурі, впроваджуються інноваційні підходи до управління витратами, активізуються заходи щодо залучення інвестицій.
4. Моніторинг і контроль результатів. Після впровадження антикризових заходів важливо здійснювати постійний моніторинг їх ефективності. Це дозволяє оперативно вносити корективи в разі, якщо очікуваний результат не досягається.

Концептуальну модель процесу корпоративного антикризового управління запропонувала Л. Лігоненко [2]. Модель передбачає, що в процесі подолання кризи компанія проходить ряд послідовних етапів, а саме:

«1. Діагностувати кризове явище та загрозу банкрутства підприємства та надати можливість сформуванню необхідної бази аналізу для наступного кроку роботи.

2. Визначити цілі та завдання антикризового управління: виведення підприємств із стану банкрутства, запобігання повторенню кризових явищ.

3. Визначити відповідальних за розроблення та впровадження антикризових процедур та встановити їх повноваження щодо розроблення та впровадження антикризових процедур.

4. Оцінити часовий ліміт процесу антикризового управління, який зазвичай визначається виходячи з часу, який має підприємство до порушення справи про банкрутство, та адміністративних обмежень наявних повноважень управління.

5. Оцінити ресурсний потенціал антикризового управління та прийняти рішення щодо залучення зовнішніх ресурсів, необхідних для реалізації антикризових заходів.

6. Реалізувати антикризові плани та контролювати їх реалізацію, своєчасно вживаючи заходів щодо модернізації або коригування раніше сформульованої політики (процедур, заходів) у відповідь на непередбачувані процеси у внутрішньому та зовнішньому середовищі та поведінку окремих суб'єктів.

7. Розробити та реалізувати превентивні заходи, спрямовані на запобігання повторенню кризи, запровадити або модернізувати основні елементи режиму протидії неплатоспроможності на рівні підприємства» [2].

Виконання вищезазначених етапів має допомогти підприємству вийти з кризи, що виникла в його діяльності. Водночас ми вважаємо, що важливішим є створення на підприємстві системи, яка зможе запобігти виникненню кризових явищ і навіть усунути виникнення кризових явищ на стадії кризи

росту. Функціонування цієї системи в основному лежить на рівні управління, особливо на рівні стратегічного управління.

Таким чином, антикризове управління забезпечує підприємству не тільки можливість подолання кризових явищ, але й сприяє зростанню його адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Виконання антикризових заходів дозволяє підприємству підготуватися до можливих труднощів у майбутньому, розробити ефективнішу систему управління та вдосконалити бізнес-процеси. Підприємство, яке пройшло через кризу, отримує досвід, який може стати основою для нових конкурентних переваг і сприяти його розвитку на новому рівні.

1.2 Інструменти антикризового управління на підприємстві

На разі у науковій літературі представлено широкий набір інструментів антикризового управління. Грибан С.В. пропонує поділяти їх на три групи (рис. 1.4):

- фінансово-економічні;
- організаційно-технічні;
- стратегічні.

Шаранов Р.С. у роботі «Алгоритм антикризового управління підприємства» визначає, дві групи антикризових заходів: при виникненні симптомів кризи та при гострій кризі (рис. 1.5).



Рисунок 1.4 - Групування інструментів антикризового управління на підприємстві [6]

Набір антикризових заходів буде індивідуальним для кожного окремого підприємства залежно від стадії розвитку кризи, галузі діяльності, масштабів діяльності, організаційно-правової форми, особливості менеджменту тощо.

Рішення про впровадження того чи іншого інструменту антикризового управління повинні прийматися менеджерами відповідного рівня та компетентності. Чим складнішим, довготривалішим і дорожчим за своєю природою є інструмент антикризового управління, тим вищий рівень менеджменту повинен прийняти рішення про його використання.

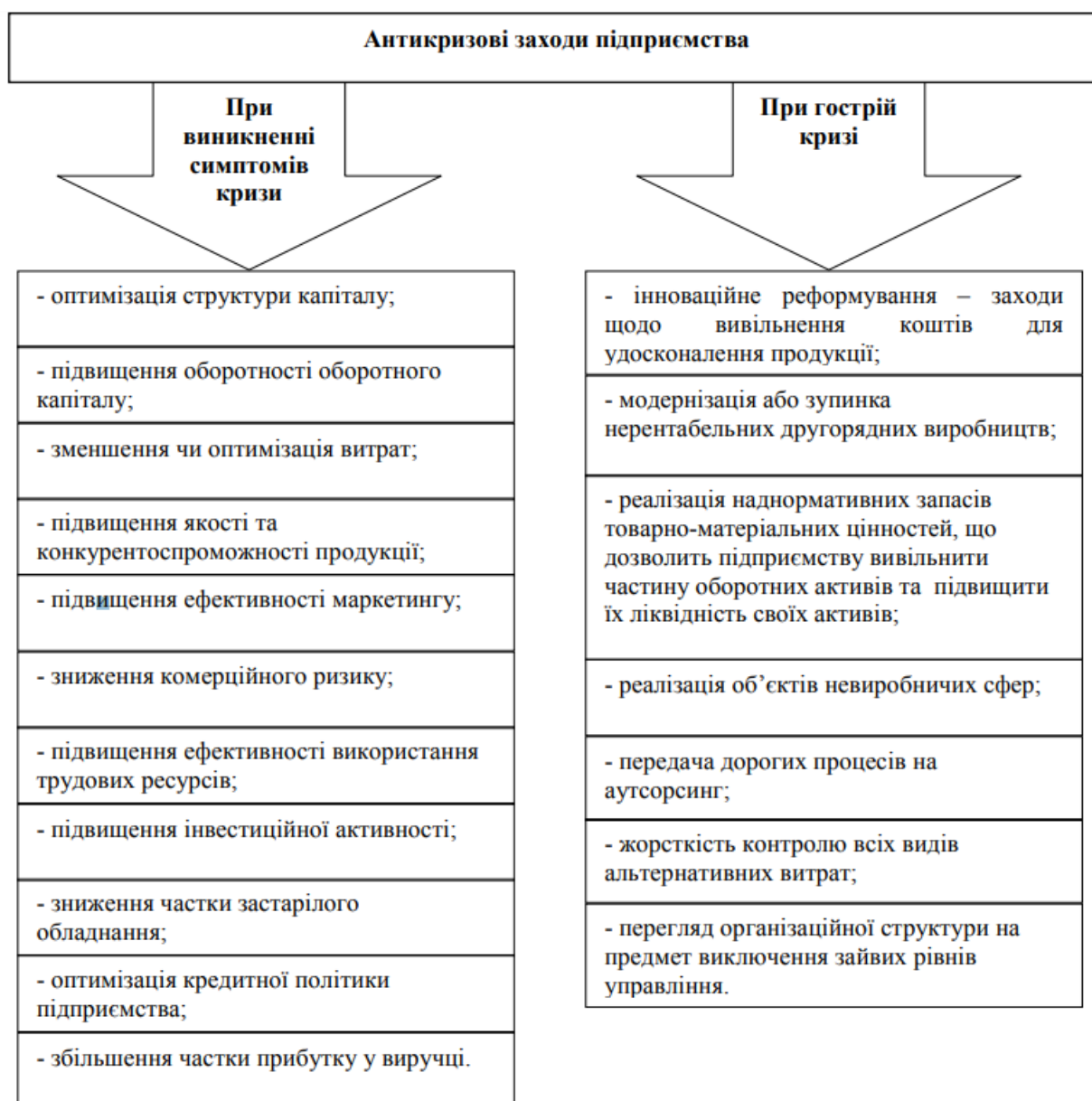


Рисунок 1.5 – Різноманітність антикризових заходів підприємства [25]

Вважаємо, що рішення щодо використання інструментів стратегічного антикризового управління має приймати лише вищий менеджмент компанії з обов'язковим узгодженням із власниками (даний механізм узгодження має бути передбачений в установчих документах). Застосування одного або кількох інструментів антикризового управління відбувається на певному етапі процесу антикризового управління.

На нашу думку, серед ключових інструментів антикризового управління, які можуть бути використані для стабілізації діяльності підприємства, варто виділити:

– Реструктуризацію бізнесу. Це може включати реорганізацію виробничих процесів, перегляд структури витрат, скорочення непродуктивних активів або продаж збиткових підрозділів. Реструктуризація дозволяє оптимізувати ресурси та знизити витрати, підвищуючи ефективність бізнесу.

– Фінансовий менеджмент і управління витратами. В умовах кризи необхідно максимально знижувати витрати та забезпечувати стабільність фінансових потоків. Для цього використовуються методи жорсткого бюджетування, контролю за грошовими потоками, залучення додаткових джерел фінансування.

– Комунікації та управління репутацією. Важливим аспектом є збереження довіри з боку клієнтів, партнерів і співробітників. Прозорі комунікації дозволяють знизити рівень негативного сприйняття та зміцнити репутацію компанії.

– Кадровий менеджмент. В умовах кризи особлива увага приділяється збереженню ключових співробітників та підвищенню ефективності роботи команди. Це може включати тимчасове скорочення штату або переорієнтацію співробітників на виконання нових завдань.

1.3 Методи діагностики підприємства в умовах кризи

Діагностика діяльності суб'єктів господарювання є важливою складовою управління підприємством в умовах кризи, особливо в умовах економічної нестабільності. Комплекс методів та підходів до діагностики може варіюватися, але мета залишається спільною — виявлення проблем, що

загрожують фінансовій стабільності підприємства, та розробка заходів для їх попередження.

Різноманіття підходів до визначення і прогнозування катаклізмів в діяльності компанії засноване на двоїстій природі кризи, з одного боку, вона створює і руйнує, тобто формує негативні передумови, а з іншого - готує основу для подальшого розвитку бізнес-структур, звільняє від попередньої стратегії і формує нові. Невиконання оцінки впливу кризових явищ на діяльність підприємства, невірний вибір методів їх діагностики можуть призвести до повного або часткового руйнування економічного потенціалу підприємства, дисбалансу між потенційними окремими складовими і навіть банкрутства.

Своєчасне усвідомлення ознак і характеру кризи, її локалізація, використання елементів моніторингу як засобу відновлення платоспроможності є суттю діагностичної мети при виборі методу оцінки стану підприємства в умовах кризи.

Багато праць вітчизняні та зарубіжні вчені присвятили дослідженню методів і моделей діагностики підприємств в умовах кризи. Зокрема більшість авторів акцентують увагу на процесі діагностики на системі антикризових інструментів (Василенко В.О., Кривов'язюк І.В., Городня Т.А, Терещенко О. та ін.), виділяючи загальні, часткові та інтегральні методи і моделі діагностики кризових ситуацій. Часто цей процес вивчається з точки зору діагностики фінансово-економічної стійкості підприємства, діагностики фінансової рівноваги та комплексної оцінки можливості забезпечення фінансово-економічної стійкості підприємства. Окремі автори, як, наприклад, Колісник М., Немирівський пропонують систему збалансованих показників для уточнення стратегічного напрямку розвитку підприємства. Багато вчених виділяють поняття «діагностика» і «комплексний аналіз господарської діяльності».

До основних методів діагностики, на нашу думку, слід віднести [15, 26, 27]:

1. SWOT-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. SWOT-аналіз допомагає виявити ключові фактори, які можуть призвести до кризового стану.

2. Моделі діагностики банкрутства. Найвідомішими є дво факторна та п'яти факторна моделі Альтмана, модель Тафлера, модель Р. Ліса, модель Зайцевої, модель Спрингейта, модель Терещенка, чотири факторна R-модель, модель Бівера. Вони використовують фінансові показники для оцінки ймовірності банкрутства підприємства. Ці моделі є корисними для швидкої ідентифікації фінансових ризиків, прості у використанні та інтерпретації даних.

3. Функціональний підхід. Цей підхід передбачає аналіз окремих функціональних підсистем підприємства (кадрової, виробничої, маркетингової тощо) з метою виявлення порушень і проблем. Наприклад, можна аналізувати динаміку плинності кадрів або обсяги продажів для виявлення кризових явищ

4. Інтегральні моделі. Використання інтегральних показників, таких як метод аналізу ієрархій, дозволяє об'єднати різні аспекти діяльності підприємства в єдину оцінку його стану. Це може включати фінансові, виробничі та маркетингові показники

5. Експертні оцінки. Залучення експертів для оцінки внутрішніх симптомів кризи може забезпечити додаткову інформацію про стан підприємства. Це особливо важливо в умовах невизначеності.

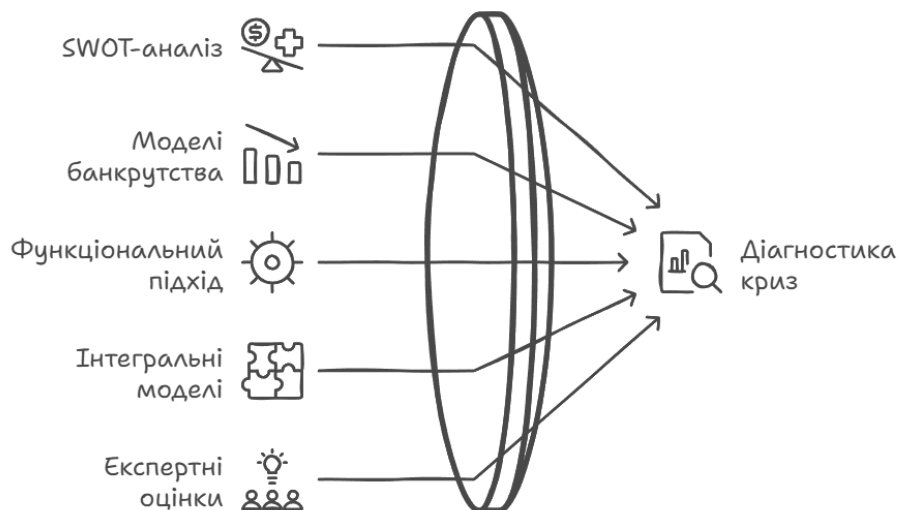


Рисунок 1.6 – Методи діагностики підприємства в умовах кризи

Джерело: сформовано автором

Цікавим є підхід, запропонований у роботі «Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз» авторів Вовчак, О., Кулиняк та ін. , де представлено комплексний підхід до діагностики кризового стану підприємств, який базується на інтеграції різних методів та індикаторів для оцінки фінансових, операційних, кадрових і маркетингових аспектів. Автори виділяють чотири основні складові фінансово-економічної кризи: фінансова, операційна (виробнича), кадрова та маркетингова. Це допомагає зосередитися на конкретних аспектах діяльності підприємства при діагностиці. Основою діагностики є розрахунок інтегрального показника, що дозволяє оцінити рівень кризових ситуацій на підприємстві. Цей показник враховує часткові індикатори, які відображають стан підприємства в різних сферах діяльності. Для визначення вагомості кризових ситуацій та індикаторів автори використовують метод аналізу ієрархій Т. Сааті. Це дозволило структурувати інформацію та забезпечити об'єктивність у прийнятті рішень. Додатково до кількісних показників, автори пропонують використовувати експертні оцінки для уточнення значення індикаторів, що допомагає виявити критичні зони ризику. Окрім цього автори пропонують процедури нормування

для приведення різнорідних індикаторів до єдиної інформаційної спрямованості і розмірності. Це дозволяє спростити порівняння та аналіз даних. [28]

Концептуальні засади діагностики кризи в діяльності підприємства докладно представлено у роботі Козаченко Г.В. «Концептуальні засади діагностики кризи в діяльності підприємства за виявленням її ознак» наведено на рис. 1.7.

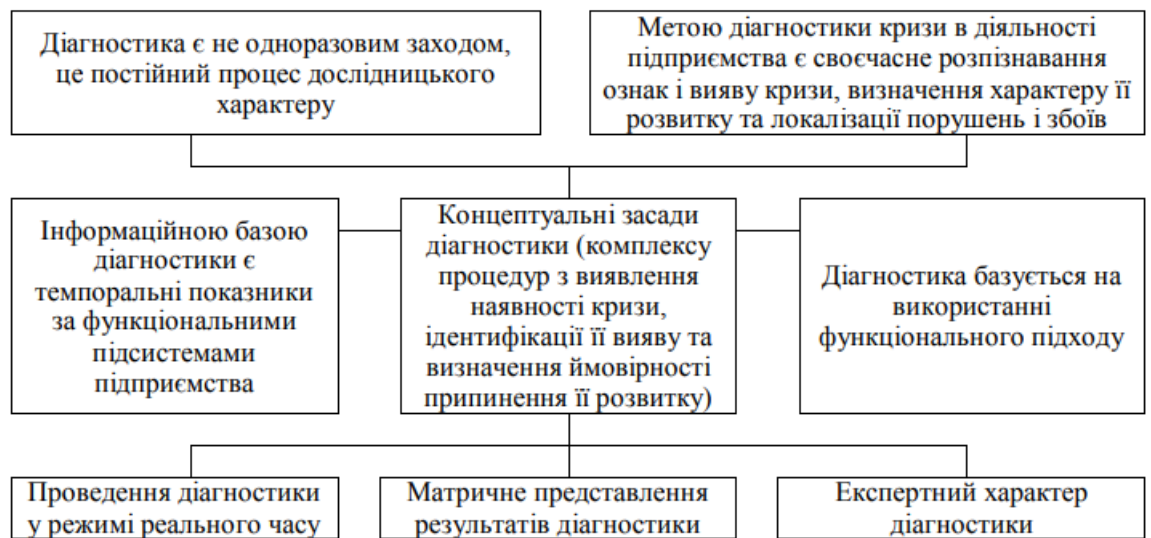


Рисунок 1.7 - Концептуальні засади діагностики кризи в діяльності підприємства [26]

На думку автора, діагностика кризи в компанії – це ряд процедур, що проводяться в певній послідовності з метою виявлення наявності кризи в компанії, підтвердження прояву кризи та визначення ймовірності завершення кризи.

Діагностику кризи в компанії слід розглядати не як одноразову подію, а як безперервний процес. Адже ознаки кризи в управлінні компанією можуть виникнути в будь-який момент, тому вкрай важливо вчасно їх виявити. Таким чином, діагностика є дослідницьким процесом і, які будь-яке дослідження, має всі основні вимоги.

Огляд літератури дає нам можливість зробити висновки, що процес діагностики кризового стану підприємства включає кілька етапів (рис. 1.8).

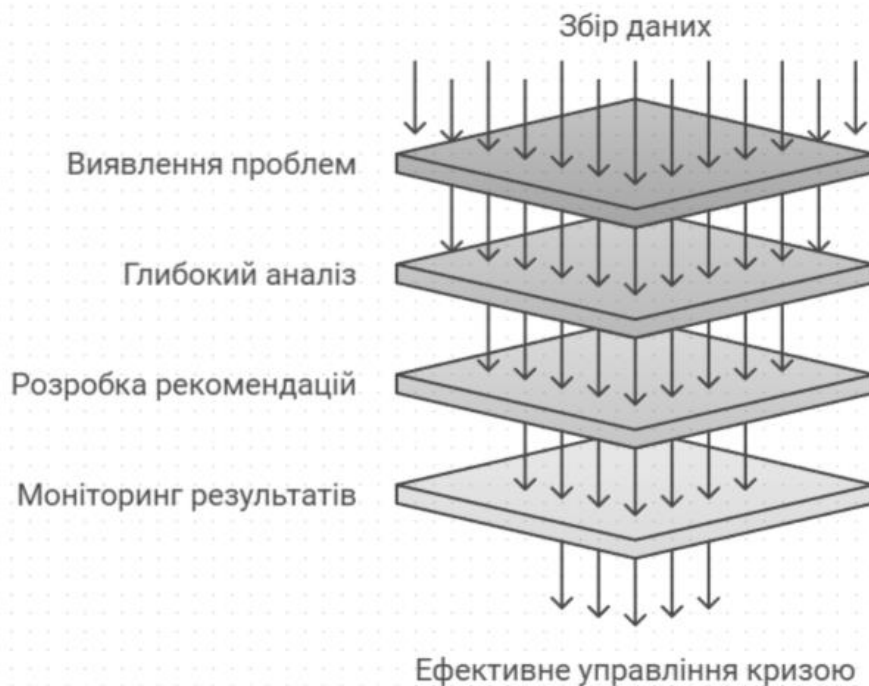


Рисунок 1.8 - Процес діагностики кризового стану підприємства

Джерело: сформовано автором

1. Виявлення проблем. На цьому етапі проводиться первинний аналіз даних для визначення наявності кризових явищ.
2. Глибокий аналіз. Після виявлення проблем здійснюється детальний аналіз причин їх виникнення.
3. Розробка рекомендацій. На основі отриманих даних формуються рекомендації щодо покращення ситуації.
4. Моніторинг результатів. Після впровадження заходів необхідно постійно контролювати результати для оцінки ефективності антикризових стратегій.

Таким чином, в умовах кризи підприємствам необхідно використовувати комплексний підхід до діагностики, поєднуючи різні методи для отримання всебічної картини їхнього фінансового стану. Це дозволить не лише своєчасно виявляти загрози, але й ефективно реагувати на них, що є критично важливим для виживання і розвитку бізнесу в умовах сучасного ринку.

Висновок до першого розділу. Антикризове управління є важливим аспектом діяльності кожного підприємства в умовах сучасної ринкової економіки. Ефективне антикризове управління допомагає не тільки подолати тимчасові труднощі, але й зміцнити позиції компанії, поліпшити її фінансові показники та зберегти лояльність клієнтів. Вміння передбачати можливі ризики, швидко реагувати на зміни та використовувати комплексний підхід до розв'язання кризових ситуацій є ключовими складовими успіху підприємства в умовах нестабільного ринку.

Антикризове управління дозволяє підприємствам краще адаптуватися до зовнішніх викликів і залишатися конкурентоспроможними, незважаючи на несприятливі обставини. Розробка гнучких, оперативних стратегій і вміння швидко перебудувати діяльність є визначальними для виживання і розвитку компаній в умовах кризових явищ.

Підприємствам необхідно використовувати комплексний підхід до діагностики, поєднуючи різні методи для отримання всебічної картини їхнього фінансового стану

2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників товариства

Товариство з обмеженою відповідальністю «ТАС НЕЙЛ» розташоване у місті Хмельницькому на вул. Мазепи Гетьмана, 64.

Починаючи з 1994 року товариство здійснює «виготовлення метизної продукції для потреб як українських, так і закордонних споживачів». Загалом ТОВ «ТАС НЕЙЛ» займається виготовленням й продажем метизної продукції, металопрокату, інструменту, різноманітних господарських товарів, здійснює перевезення. До переліку продукції Товариства відносяться: розсипні спеціалізовані й будівельні цвяхи, виготовлені за стандартами DIN; цвяхи у бобінах; цвяхи за стандартами EPAL. Окрім цього ТОВ «ТАС НЕЙЛ» виготовляє засоби кріплення.

ТОВ «ТАС НЕЙЛ» функціонує як на національному так і на зарубіжних ринках. В Україні Товариство продає свою продукцію в 14 областях; у містах Київ, Житомир, Івано-Франківськ, Львів, Вінниця, Мукачево, Кропивницький діють відділи продажу. Ринками збуту експорту є Молдова, Румунія, Болгарія, Польща, Угорщина, Німеччина, Голландія, Бельгія, Франція.

Основними конкурентами ТОВ «ТАС НЕЙЛ» є : ТДВ «Завод Метиз», ТОВ «КОНКОРД ХХІ», ПП «Янтос», ТОВ «Інкруз». Інтенсивної конкуренції на ринку не виявлено.

Бар'єри входження у високі за рахунок значних капіталовкладень та низького рівня прибутковості. У галузі відсутній «ціновий лідер», тому характер ринку більше подібний на досконалу конкуренцію.

Загальна характеристика підприємства наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Інформація з ЄДР стосовно ТОВ «ТАС НЕЙЛ» станом на вересень 2024 року

Показник	Характеристика
ЄДРПОУ:	21336490
Назва:	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТАС НЕЙЛ». Скорочено - ТОВ «ТАС НЕЙЛ».
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	29000, Хмельницька область, м. Хмельницький, вулиця Мазепи Гетьмана, б. 64
Статутний капітал:	9 030 123,41 грн
Уповноважені особи	Соколюк Віктор Миколайович - керівник
Кінцевий бенефіціар	Тігіпко Сергій Леонідович
Види діяльності:	25.93 Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин 24.34 Холодне волочіння дроту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 47.89 Роздрібна торгівля з лотків і на ринках іншими товарами 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Джерело: інформація ЄДР [40]

У таблиці 2.2 представлено основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ». Зокрема розрахунки дають можливість зробити висновки про активізацію ділової активності товариства у 2022 році із подальшим спадом у 2023 році. Виконаємо аналіз усіх показників, наведених у таблиці 2.2 детально.

За період дослідження зростає середньорічна вартість капіталу. Спостерігаємо збільшення на 317,64%. Такий тренд позитивно характеризує діяльність товариства. Ріст капіталу у 2023 році був забезпечений зростанням дебіторської заборгованості, збільшенням вартості основних фондів; у пасивах відбулось суттєве зростання поточної кредиторської заборгованості.

Наочно динаміку середньорічної вартості капіталу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» представлено на рис. 2.1.

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

Показник	Од. виміру	Рік				Темп зміни, % (до попереднього року)		
		2020	2021	2022	2023	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022
Середньорічна вартість капіталу	тис. грн	66269,00	80767,80	147498,70	210497,50	121,90	182,60	142,71
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	151132,90	235778,20	331967,20	331924,50	156,00	140,80	99,99
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	119559,70	201610,90	247119,80	270686,30	168,60	122,60	109,54
Валовий прибуток	тис. грн	31573,20	34167,30	84847,40	61238,20	108,20	248,30	72,17
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток)	тис. грн	2470,80	2667,50	9773,20	-9237,80	107,90	366,40	-94,52
Середньооблікова чисельність	осіб	232,00	224,00	226,00	238,00	96,50	100,00	105,31
Продуктивність праці одного працівника	тис. грн	651,40	1052,60	1482,00	1481,81	161,60	140,80	99,99
Витрати на 1 грн реалізованої продукції (робіт, послуг)	грн	0,79	0,86	0,75	0,82	108,90	87,20	109,33
Вартість основних фондів	тис. грн	11532,20	9 626,7	7666,20	108387,10	83,50	79,60	1413,83
Фондовіддача	грн	13,11	24,49	43,30	3,06	186,80	176,80	7,07
Фондомісткість	грн	0,08	0,04	0,02	0,33	50,00	50,00	1650,00
Рентабельність продажу	%	1,63	1,13	2,94		69,30	260,20	
Рентабельність капіталу	%	3,73	3,30	6,63		88,50	200,80	

Джерело: обрховано автором на основі [41-43]

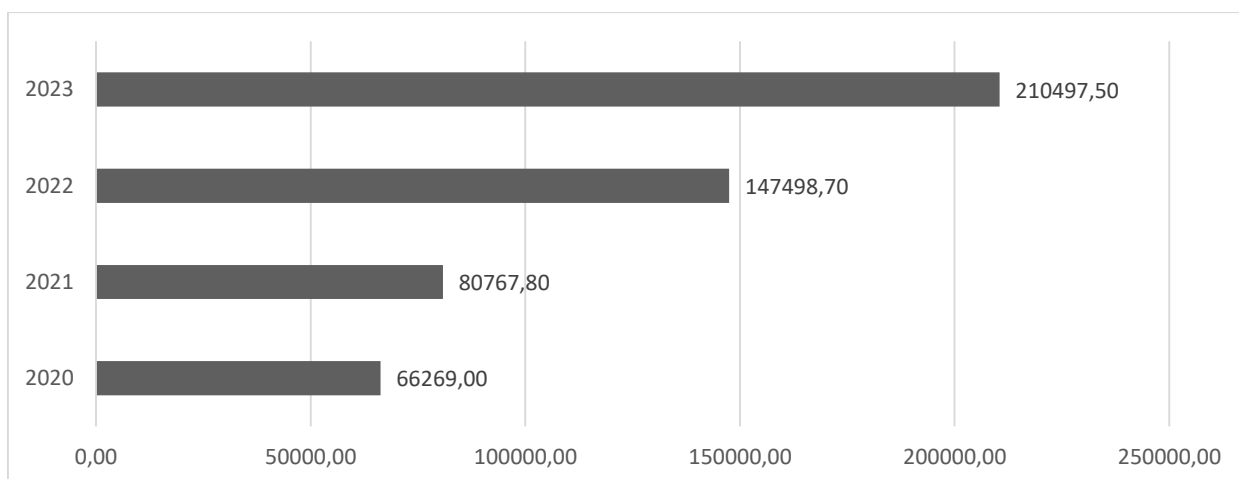


Рисунок 2.1 – Динаміка середньорічної вартості капіталу ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

За період 2020-2023 рр. чистий дохід від реалізації продукції демонструє загальне зростання на 219,6% (темп зміни у 2021 році – 156, у 2022 році – 140,8% %, у 2023 році- падіння на 1%);

Собівартість реалізованої продукції також демонструє зростання. За період дослідження спостерігаємо збільшення на 226,4% (темп зміни у 2021 році – 168,6, у 2022 році – 122,6% %, у 2023 році- 109,5%). Такі тенденції свідчать про погіршення роботи щодо управління витратами товариства.

Наочно динаміку чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості представлено на рис. 2.2.

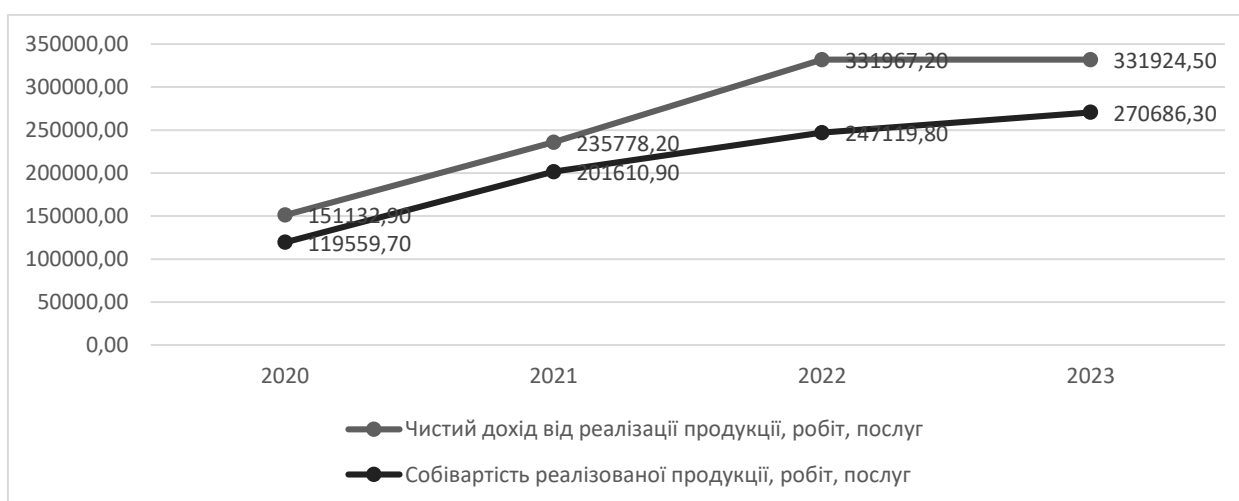


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу від реалізації продукції та її собівартості ТОВ «ТАС НЕЙЛ», тис. грн

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

Можна зробити висновки, що умови карантину суттєво обмежили діяльність ТОВ «ТАС НЕЙЛ», а починаючи з 2022 року за рахунок втрати виробничих потужностей підприємств-конкурентів Товариство суттєво активізувало збут і вийшло на свій максимальний рівень. Для подальшого зростання виробництва та збуту необхідне оновлення основних засобів та збільшення виробничих потужностей.

Основна діяльність Товариства прибуткова, динаміка позитивна – зростання величини валового прибутку за 2020-2023 роки становить 193,96%. Управління діяльністю Товариства було раціональним до 2022 року. У 2023 році отримано чистий збиток у розмірі 9 237, 8 тис. грн. Причинами цього було понаднормативне зростання витрат на виробництво продукції, збільшення інших операційних та інших витрат. Динаміка валового та чистого прибутку ТОВ «ТАС НЕЙЛ» представлено на рис. 2.3.

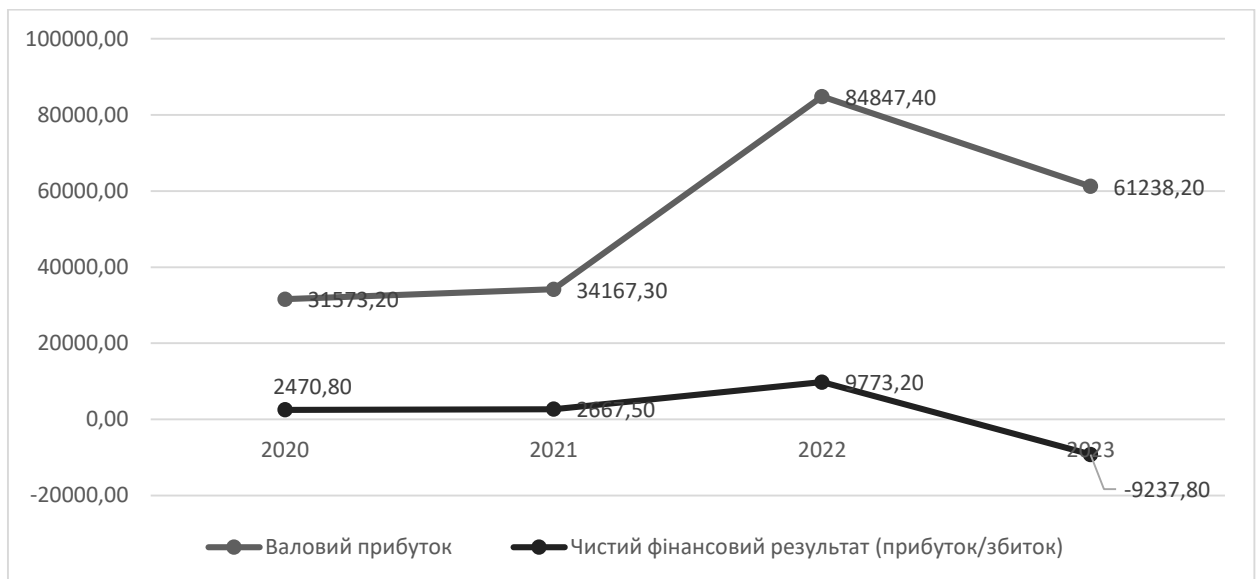


Рисунок 2.3 – Динаміка рівня валового та чистого прибутку
ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

Підтвердженням погіршення управління витратами у товаристві є динаміка показника витрат на 1 грн реалізованої продукції. За період дослідження спостерігаємо зростання на 3,8% (див. рис. 2.4).

Продуктивність праці за останні чотири роки зросла (збільшення у 2,3 рази); темп зміни продуктивності праці є більшим за швидкість зростання виручки від реалізації, що свідчить про покращення ефективності управління персоналом Товариства.

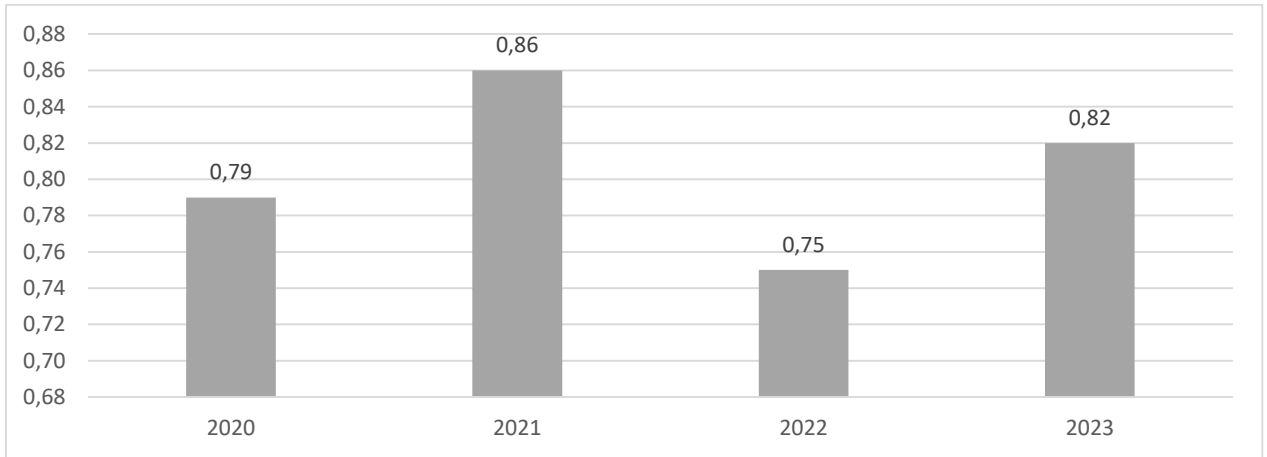


Рисунок 2.4 – Динаміка витрат на 1 грн. реалізованої продукції (робіт, послуг) ТОВ «ТАС НЕЙЛ», грн

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

Ефективність використання основних засобів виробництва зростала у період з 2020 р до 2023 р; у 2023 р - погіршення. Це відбулось головним чином за рахунок скорочення вартості основних фондів у період 2020-2022 роки при зростанні виручки від реалізації, суттєвого зростання ОФ у 2023 році (збільшення вартості у 14 разів) при незмінному чистому доході (рис. 2.5).

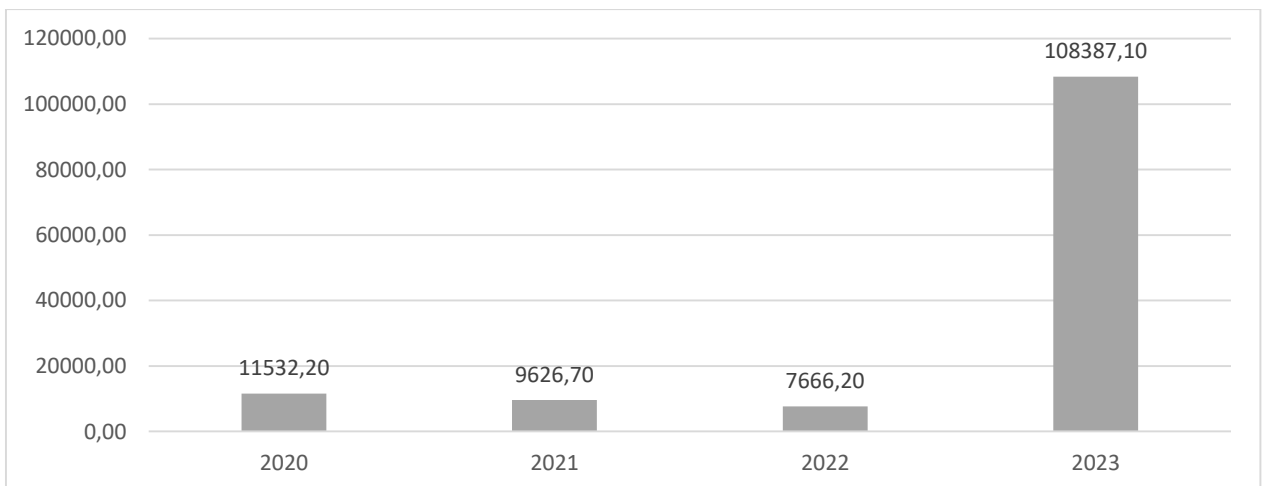


Рисунок 2.5 – Динаміка вартості основних фондів ТОВ «ТАС НЕЙЛ», тис. грн

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

Як результат показник фондovіддачі зростав протягом 2020-2022 років, у 2024 році – зниження показника у 10 раз. Подібна тенденція показника фондомісткості – зниження протягом 2020-2022 рр. і суттєве зростання у 2023 р. Аналіз показників ефективності використання основних засобів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» відобразимо у таблиці 2.3. За період дослідження середньорічна вартість основних фондів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» зросла на 96 854,9 тис. грн, темпи зміни 939,9% .

Таблиця 2.3 – Оцінка ефективності використання основних фондів ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

Показники	Роки				Відхилення	Темп зміни, %
	2020	2021	2022	2023		
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	11 532,20	9 626,70	7 666,20	108 387,10	96 854,90	939,86
в % до вартості майна	17,40	11,92	5,20	51,49	34,09	295,89
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	151 132,90	235 778,20	331 967,20	331 924,50	180 791,60	219,62
Чистий прибуток, тис. грн	2 470,80	2 667,50	9 733,20	-9 237,80	-11 708,60	-373,88
Середньооблікова чисельність ПВП, чол.	232	224	226	238	6	102,59
Фондовіддача, грн	13,11	24,49	43,30	3,06	-10,04	23,37
Фондомісткість, грн	0,08	0,04	0,02	0,33	0,25	427,94
Фондоозброєність праці, тис. грн	49,71	42,98	33,92	455,41	405,70	916,17
Рентабельність основних фондів, %	21,43	27,71	126,96	-	-	-

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

Показниками ефективності використання основних фондів, що дають узагальнену характеристику є рівень фондівіддачі, фондомісткості, фондоозброєності праці, рентабельності основних фондів. За період 2020-2023 рр. відбувалось зростання фондівіддачі до 2022 р. із подальшим зменшенням. Тенденція показника фондомісткості була відповідною. Фондоозброєність праці у 2024 році зросла у десять разів, рентабельність основних фондів зростала до 2022 року – у 2023 році ефективність використання основних фондів знизилась.

Проведений аналіз свідчить, що основні фонди ТОВ «ТАС НЕЙЛ» використовуються ефективно та інтенсивно, у 2023 році їх повністю оновлено. На 2024 рік заплановано збільшення потужності товариства. Це в результаті сприятиме зростанню ефективності діяльності підприємства в цілому.

За структурою активу спостерігаємо скорочення питомої ваги оборотних активів і збільшення необоротних (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Показники ефективності та тривалості обороту використання капіталу

Показники	Роки				Темп зміни, %	Відхилення
	2020	2021	2022	2023		
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	2 470,80	2 667,50	9 733,20	-9 237,80	-373,88	-11 708,60
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	151 132,90	235 778,20	331 967,20	331 924,50	219,62	180 791,60
Середньорічна вартість капіталу, тис. грн	66 269,00	80 767,80	147 498,70	210 497,50	317,64	144 228,50
в т. ч. оборотного, тис. грн	53 785,20	71 053,00	138 780,70	101 970,00	189,59	48 184,80
Питома вага оборотних активів в загальній сумі капіталу, %	81,16	87,97	94,09	48,44	59,69	-32,72

Показники	Роки				Темп зміни, %	Відхилен ня
	2020	2021	2022	2023		
Коефіцієнт обертання капіталу, част. од.	2,28	2,92	2,25	1,58	69,14	-0,70
в т. ч. оборотного, част. од.	2,81	3,32	2,39	3,26	115,84	0,45
Тривалість обороту всього капіталу, дні	157,85	123,32	159,95	228,30	144,63	70,45
в т. ч. оборотного, дні	128,12	108,49	150,50	110,60	86,32	-17,52

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

За період 2020-2023 роки капітал ТОВ «ТАС НЕЙЛ» має тенденцію до зростання (збільшення на 144 228,6 тис. грн) і становив 210 497,5 тис. грн. на кінець 2023 року. Така зміна була зумовлена збільшенням основних засобів виробництва та зростанням вартості оборотного капіталу на 89,5%.

Питома вага оборотних активів в загальній сумі капіталу товариства становить 48,5% у 2023 році і у грошовому еквіваленті його вартість сягнула значення 101 970 тис. грн. Слід відмітити суттєве зменшення оборотного капіталу у 2023 році, оскільки у 2022 році його питома вага була 94%. Скорочується коефіцієнт обертання капіталу, що свідчить про уповільнення ділової активності товариства (спад на 31%). Тривалість оборту капіталу становить у 2023 році 228 днів, уповільнення за період дослідження на сімдесят днів або на 44% (див. рис. 2.6).

Щодо оборотного капіталу, то тут тривалість оборту скоротилась на 17,5 днів і становила 110 днів у 2023 році.

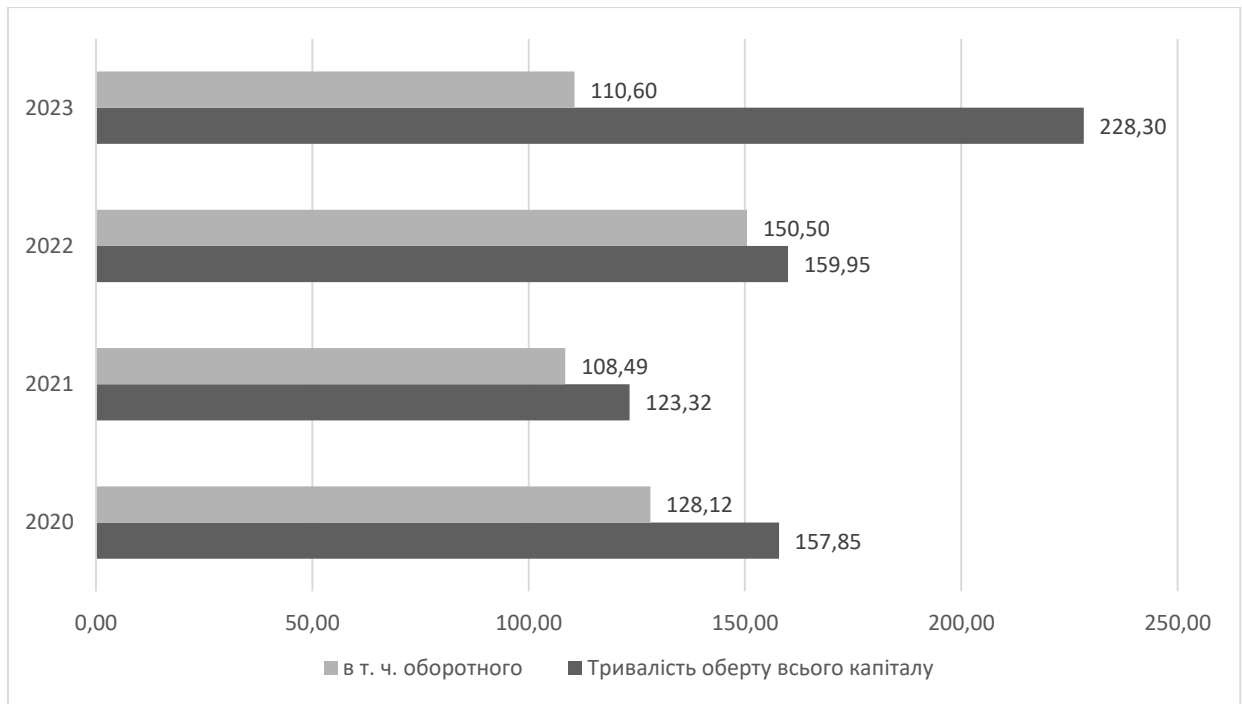


Рисунок 2.6 – Динаміка тривалості обороту капіталу ТОВ «ТАС НЕЙЛ», дні

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

За складовими оборотних активів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за період 2020-2023 рр. суттєве збільшення вартості капіталу спостерігалось у виробничих запасах (темп зростання 220%) та грошових коштах, розрахунках (темп зміни 171 %).

2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності товариства

З метою виконання аналізу результативності діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» згрупуємо показники «Звіту про фінансові результати» за період 2021-2023 роки. Результати представимо у аналітичній таблиці 2.5.

Інформація таблиці 2.5 демонструє негативну динаміку рівня валового, прибутку підприємства. У 2023 році ТОВ «ТАС НЕЙЛ» отримало збиток.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансових результатів ТОВ «ТАС НЕЙЛ», тис.грн

Показник	Роки				Темп зміни, %	Відхилення, тис.грн
	2020	2021	2022	2023		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	151 132,9	235 778,2	331 967,2	331 924,5	219,62	180 791,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	119 559,7	201 610,9	247 119,8	270 686,3	226,40	151 126,60
Валовий прибуток	31 573,2	34 167,3	84 847,4	61 238,2	193,96	29 665,00
Інші операційні доходи	1 570,0	1 724,9	7 544,8	4 827,9	307,51	3 257,90
Інші операційні витрати	27 448,3	32 255,0	65 865,9	60 880,5	221,80	33 432,20
Інші доходи	300,1	106,3	-	2 140,3	713,20	1 840,20
Інші витрати	3 047,9	717,0	14 664,8	16 563,7	543,45	13 515,80
Фінансовий результат до оподаткування	2 947,1	3 026,5	11 861,5	- 9 237,8	-	-
Податок на прибуток	476,3	359,0	2088,0	-	-	-
Чистий фінансовий результат	2 470,8	2 667,5	9 773,5	- 9 237,8	-	-

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

Відповідно до структури фінансового результату можна зробити висновки, що це спричинено погіршенням управління витратами, суттєвим зростанням рівня інших операційних витрат та інших витрат підприємства.

Щодо структури фінансового результату (таблиця 2.6), то дані свідчать про покращення ефективності основної діяльності (за період 2020-2023 рр. зростання операційного прибутку на 30 млн грн). Найбільш результативним був 2022 рік – величина операційного прибутку у цей період була 84,85 млн. грн. Інша діяльність ТОВ «ТАС НЕЙЛ» збиткова.

Таблиця 2.6 – Структура фінансового результату ТОВ «ТАС НЕЙЛ», тис. грн

Показники	2020	2021	2022	2023
Прибуток від основної діяльності	31 573,2	34 167,3	84 847,4	61 238,2
Фінансовий результат від іншої операційної діяльності	-25 878,3	-30 530,1	-58 321,1	-56 052,6
Фінансовий результат від фінансової діяльності	0,0	0,0	0,0	0,0
Інший дохід	-2 747,8	-610,7	-14 664,8	-14 423,4

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

Виконаємо аналіз показників рентабельності, результати зведемо у таблицю 2.7.

Розрахунки показали зростання показників рентабельності за період 2021-2022 рр. Вдвічі збільшився рівень рентабельності активів (з 3,3% до 6,63%). Втричі зросла рентабельність власного капіталу підприємства (з 6% до 18,9%). Рівень операційної рентабельності збільшився у чотири рази (з 2% до 7,9%). 2023 рік для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» був збитковим. Рівень збитковості активів становив 4,39%, власного капіталу 21,56%, збитковість реалізації 2,78%.

Таблиця 2.7 - Аналіз показників рентабельності ТОВ «ТАС НЕЙЛ», част.од

Показник	Роки			Темп зміни, % (до попереднього року)		Відхиленн я
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	
	Коефіцієнт рентабельності активів	0,033	0,0663	-0,0439	200,91	
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,06	0,1896	-0,2156	316,00	-	-0,28
Коефіцієнт операційної рентабельності реалізованої продукції	0,02	0,0799	0,0156	399,50	19,52	0,00
Валова рентабельність продаж	0,14	0,2556	0,1845	182,57	72,18	0,04
Чиста рентабельність реалізованої продукції	0,01	0,0294	-0,0278	294,00	-	-0,04
Валова рентабельність виробництва	0,17	0,3433	0,2262	201,94	65,89	0,06
Чиста рентабельність виробництва	0,01	0,0395	-0,0341	395,00	-	-0,04
Загальна рентабельність виробничих фондів	0,42	0,5794	0,2911	137,95	50,24	-0,13
Коефіцієнт рентабельності інвестицій	0,05	0,1634	-0,2028	326,80	-	-0,25

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

За рівнем валового прибутку можемо спостерігати зниження рентабельності у 2023 році, а саме: зниження валової рентабельності продаж до 18,45%, зниження валової рентабельності основних фондів 29,1%.

2.3 Аналіз фінансового стану та діагностика ризику банкрутства товариства

Виконаємо аналіз фінансового стану діяльності (табл. 2.8). За період 2021-2023 роки на ТОВ «ТАС НЕЙЛ» поступово стає фінансово-залежним, адже у 2023 році спостерігаємо значне зростання поточних зобов'язань поряд із проблемами з отриманням дебіторської заборгованості (обсяг збільшився з 12 327,6 тис. грн у 2020 році до 23 197,8 тис. грн у 2023 році).

Таблиця 2.8 - Аналіз фінансового стану ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

Показник	Рік			Темп зміни, %	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт автономності, част.од.	0,52	0,35	0,20	67,58	58,26
Коефіцієнт фінансування, част.од.	0,93	1,86	3,91	199,34	210,15
Коефіцієнт маневреності, част.од.	0,77	0,83	-1,53	108,27	-184,46
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу, част.од.	0,48	0,65	0,80	134,72	122,42
Коефіцієнт фінансової стійкості, част.од.	0,63	0,41	0,22	64,79	53,36

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

Як результат – наднизькі значення показників автономності, фінансової стійкості. Критично високі значення коефіцієнтів фінансування (3,91 у 2023 році) та концентрації залученого капіталу (0,8 у 2023 році). У 2023 році Товариство немає власних оборотних коштів.

Коефіцієнт автономності (або коефіцієнт фінансової незалежності) показує частку власного капіталу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» в загальній структурі

капіталу підприємства. Якщо коефіцієнт автономності дорівнює 0,2, це означає, що тільки 20% активів компанії фінансуються за рахунок власного капіталу, тоді як 80% покриваються за рахунок залучених коштів (кредитів, позик тощо). Таке значення свідчить про дуже низьку фінансову стійкість ТОВ «ТАС НЕЙЛ» та високу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Компанія перебуває в зоні ризику, оскільки будь-які проблеми з обслуговуванням боргу можуть серйозно вплинути на її фінансовий стан та здатність функціонувати в майбутньому. В такій ситуації необхідно вживати заходів щодо зменшення боргового навантаження і зміцнення власного капіталу.

Коефіцієнт фінансування показує співвідношення залученого (позикового) капіталу до власного капіталу підприємства. У ТОВ «ТАС НЕЙЛ» коефіцієнт фінансування дорівнює 3,91, це означає, що на кожен одиницю власного капіталу припадає 3,91 одиниці залучених коштів (кредитів, позик тощо). Таке значення свідчить про високий рівень залежності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» від позикових ресурсів і, відповідно, про її підвищені фінансові ризики. Чим вищий цей коефіцієнт, тим більші зобов'язання перед кредиторами порівняно з власним капіталом. Це може призвести до проблем із ліквідністю та зниження фінансової стійкості, особливо в умовах кризи або при зростанні процентних ставок.

Компанії з високим коефіцієнтом фінансування слід розглянути можливості для зменшення боргового навантаження та нарощення власного капіталу для стабілізації фінансового стану.

Коефіцієнт маневреності капіталу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» дорівнює -1,53 у 2023 році, це означає, що підприємство не тільки не має власних оборотних коштів для фінансування поточної діяльності, але й має значний дефіцит власного капіталу, що покривається залученими джерелами. Таке негативне значення (-1,53) свідчить про те, що всі власні кошти компанії не лише вкладені в необоротні активи, але й їх не вистачає для покриття потреб

підприємства, тому воно залежить від позикових коштів для фінансування операційної діяльності.

Коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «ТАС НЕЙЛ» знижується від 0,63 до 0,2 за 2021 - 2023 рр показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих в його діяльність. У 2023 році Товариство на 80% залежне від кредиторів, а лише 20% всіх активів підприємства фінансуються за рахунок стабільних джерел — власного капіталу та довгострокових зобов'язань, а решта 80% припадає на короткострокові позикові кошти. Це дуже низький рівень фінансової стійкості, який вказує на значну залежність підприємства від короткострокових боргів. Така ситуація є ризикованою, оскільки навіть незначні коливання у фінансових потоках або підвищення ставок за кредитами можуть спричинити проблеми з ліквідністю, виконанням зобов'язань та стабільністю компанії в цілому.

Аналіз показників ліквідності підприємства розглянемо за допомогою таблиці 2.9. Рівень показника маневреності функціонуючого капіталу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» показує, що у підприємства відсутні власні оборотні кошти. За період дослідження – зменшення від 0,075 до -0,023.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» зменшився від 0,1 до 0,009, значення нижче норми за весь період дослідження. У 2023 році тільки 1% короткотермінових зобов'язань ТОВ «ТАС НЕЙЛ» може сплатити негайно.

Коефіцієнт термінової ліквідності згідно норм має переважати одиницю, ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за період 2021-2023 роки має значення цього показника нижче нормативу (у 2023 році рівень термінової ліквідності 0,149). Це свідчить про спроможність товариства погасити термінові зобов'язання тільки на 15%.

Таблиця 2.9 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

Найменування показників	2021	2022	2023	Темп зміни, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Маневреність функціонуючого капіталу	0,075	0,056	-0,023	75,22	-41,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,101	0,033	0,009	32,42	26,86
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,523	0,564	0,149	107,86	26,49
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	2,352	1,583	0,618	67,29	39,06
Частка оборотних засобів в активах	0,880	0,941	0,484	106,95	51,49
Коефіцієнт відновлення платоспроможності	1,191	0,785	0,301	65,94	38,35

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

Коефіцієнт загальної ліквідності має рівень 0,618 у 2023 році і показує нестачу ресурсів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» для погашення його поточних зобов'язань.

Таким чином, здатність товариства покривати свої зобов'язання за рахунок поточних активів є сумнівною. Фінансовий стан є кризовим. Значення показника відновлення платоспроможності свідчить, що є вагома загроза і у найближчий час ТОВ «ТАС НЕЙЛ» не відновить власну платоспроможність.

Серед відчутних проблем, на які варто звернути увагу є значний рівень дебіторської заборгованості, тобто проблеми з отриманням оплати за готову продукцію, товари (див. рис. 2.6). За структурою дебіторської заборгованості спостерігаємо збільшення питомої ваги саме борги дебіторів за товари, роботи, послуги.



Рисунок 2.6 – Динаміка дебіторської заборгованості

ТОВ «ТАС НЕЙЛ», тис. грн.

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

Результати аналізу фінансового стану товариства показали наявність фінансової кризи - ТОВ «ТАС НЕЙЛ» повністю залежне від кредиторів, фінансово нестійке. Погіршує ситуацію зниження платіжної дисципліни споживачами продукції. Товариство потребує розробки чіткого плану антикризового управління та реструктуризації боргів.

Далі виконаємо оцінку ймовірності банкрутства ТОВ «ТАС НЕЙЛ», це дозволить виявити потенційні загрози для його стабільності. Існує кілька підходів до оцінки, які можна розділити на кількісні та якісні методи.

Класиками зарубіжного досвіду в сфері діагностики неплатоспроможних підприємств безперечно є В.Г. Бівер, Е. Альтман, Таффлер, Спрингейт, Роман Ліс та інші, які працювали над побудовою інтегральних моделей прогнозування банкрутства, так званих Z-коефіцієнтів [24; 46; 48; 49].

До більш розповсюджених кількісних методів відносять п'яти факторну модифіковану модель Альтмана створену ще у 1968 році, а саме:

$$Z=0.717X_1+0.847X_2+3.107X_3+0.42X_4+0.995X_5, \quad (2.1)$$

де: X_1 – оборотний капітал / всього активів;

X_2 – прибуток / всього активів;

X_3 – прибуток до виплати відсотків / всього активів;

X_4 – власний капітал / зобов'язання;

X_5 – чистий дохід / всього активів.

Результати оцінки автор пропонує інтерпретувати таким чином:

$Z < 1.23$ – висока ймовірність банкрутства.

Модель Романа Лиса створена у 1972 році для підприємств Великобританії:

$$Z = 0,063 X_1 + 0,057 X_2 + 0,092 X_3 + 0,001 X_4, \quad (2.2)$$

X_1, X_2, X_3 визначаються так само, як і для формули п'ятифакторної моделі Альтмана; X_4 – власний капітал / позичковий капітал.

Результати оцінки: $Z < 0.037$ – висока ймовірність банкрутства.

Модель Теффлера розроблена у 1977 році:

$$Z = 0,53 X_1 + 0,13 X_2 + 0,18 X_3 + 0,16 X_4, \quad (2.3)$$

X_1 – операційний прибуток/короткострокові зобов'язання;

X_2 – оборотні активи/сума зобов'язань;

X_3 – короткострокові зобов'язання/ сума активів;

X_4 - виручка/загальна вартість активів.

При $Z < 0.25$ – ймовірність банкрутства висока.

Модель Г. Спрінгейта (1978 рік):

$$Z = 1,03 X_1 + 3,07 X_2 + 0,66 X_3 + 0,4 X_4, \quad (2.4)$$

X_1 – оборотні активи/загальна вартість активів;

X_2 – прибуток до сплати податків/ загальна вартість активів;

X_3 - прибуток до сплати податків/короткострокові зобов'язання;

X_4 - обсяг продажу/загальна вартість активів.

Якщо значення $Z < 0,862$ – підприємство є потенційним банкрутом.

Виконаємо обрахунок вищезазначених показників для ТОВ «ТАС НЕЙЛ», результати згрупуємо у таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Оцінка схильності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» до банкрутства

№	Назва методу	Од. виміру	Рекомендоване значення	2020	2021	2022	2023
1	Модифікований метод Альтмана	част.од.	>1,23	0,98	0,87	1,32	0,41
2	Критерій Романа Лиса	част.од.	>0,037	0,063	0,063	0,080	0,031
3	Модель Спрингейта	част.од.	>0,862	1,71	1,87	1,59	0,15
4	Модель Р.Дж Теффлера	част.од.	>0,25	0,47	0,37	0,46	0,24

Джерело: обраховано автором на основі [41-43]

Як бачимо, результати обрахунків показують високу ймовірність банкрутства ТОВ «ТАС НЕЙЛ» за усіма обраними моделями для аналізу.

Якісні моделі передбачають аналіз неформалізованих ознак, таких як управлінські рішення, ринкові умови та інші фактори, що можуть вплинути на фінансовий стан підприємства. Наприклад, методика Дж. Аргенті включає визначення та аналіз стадій розвитку підприємств як: недоліки, помилки, симптоми, що свідчать про можливі фінансові ускладнення. Методика передбачає таке: кожному фактору відповідної стадії, що спостерігається на досліджуваному підприємстві, необхідно привласнити визначену кількість балів і розрахувати. Якщо сума балів більша 25, то підприємство може збанкрутувати протягом п'яти років. Чим більший А-рахунок, тим швидше це може статися. Спробуємо виконати оцінку ймовірності банкрутства бальним методом Аргенті (таблиця 2.11). Оцінка ймовірності банкрутства підприємства є творчим процесом, що вимагає використання комплексних моделей та підходів.

Таблиця 2.11 - А-рахунок Дж. Аргенті для ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

Критерії		Оцінка для ТОВ «ТАС НЕЙЛ»
Недолік	Бал	
Директор-автократ	8	7
Голова ради директорів є також директором	4	2
Пасивність ради директорів	2	2
Внутрішні протиріччя в раді директорів (через розбіжність в знаннях та навичках)	2	0
Слабкий фінансовий директор	2	2
Недостатня кількість професійних менеджерів середньої і нижньої ланки (поза радою директорів)	1	0
Недоліки системи обліку:		
відсутність бюджетного контролю	3	2
відсутність прогнозу грошових потоків	3	3
відсутність системи управлінського обліку витрат	3	2
В'яла реакція на зміни (поява нових продуктів, технологій, ринків, методів організації праці і т.і.)	15	8
Максимально можлива сума балів	43	28
<i>"Прохідний бал"</i>	10	Наявні недоліки в управлінні компанією, що можуть призвести до серйозних помилок
Помилки		
Занадто висока частка позикового капіталу	15	15
Недолік оборотних коштів через надто швидке зростання бізнесу	15	15
Наявність великого проекту (провал такого проекту піддасть фірму серйозній небезпеці)	15	15
Максимально можлива сума балів	45	45
<i>"Прохідний бал"</i>	15	Товариство піддається визначеному ризику
Симптоми		
Погіршення фінансових показників	4	4
Використання "творчого" бухгалтерського обліку	4	2
Нефінансові ознаки неблагополуччя (погіршення якості, падіння "бойового духу" співробітників, зниження частки ринку)	4	2
Остаточні симптоми кризи (судові позови, скандали, відставки)	3	2
Максимально можлива сума балів	15	10
Максимально можливий А-рахунок	100	83
<i>"Прохідний бал"</i>	25	Висока ймовірність банкрутства

Джерело: висновки автора

Кількісні методи, такі як моделі Альтмана, Лиса, Спрингейта та Теффлера, забезпечують структурований підхід до оцінки фінансових показників. У свою чергу якісні методи доповнюють цю інформацію контекстом і управлінськими аспектами.

2.4 SWOT-аналіз ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

Проведемо аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «ТАС НЕЙЛ» у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - SWOT-аналіз ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

Сильні сторони	Можливості
<p>Стійкі позиції на внутрішньому ринку, потужна мережа власних каналів збуту.</p> <p>Досвід роботи у галузі. Підприємство має понад 20 років досвіду роботи, що свідчить про його стійкість і адаптивність.</p> <p>Гарна репутація</p> <p>Широка географія експорту</p> <p>Широкий асортимент товару</p> <p>Відносно кращі умови щодо доступу до сировини в умовах війни</p> <p>Потужна технічна база. Нещодавнє оновлення обладнання дозволяє компанії підвищити ефективність виробництва та якість продукції.</p> <p>Можливість масштабувати виробництво.</p> <p>Гнучка цінова політика</p> <p>Якість, що відповідає вимогам ЄС</p> <p>Лояльність клієнтів</p>	<p>Концентрації на ключових конкурентних перевагах для утримання позицій та розширення ринків збуту</p> <p>Налагодження, оптимізація каналів постачання сировини</p> <p>Розвиток виготовлення продукції по стандартам ЄС та подальший її імпорт.</p> <p>Збільшення попиту на метизну продукцію. Використання переваг програми відновлення країни, збільшення попиту на метизну продукцію за рахунок активізації будівництва. Розвиток інфраструктури та промисловості створює додаткові можливості для зростання.</p> <p>Оптимізація витрат. Використання нових технологій та процесів може знизити собівартість продукції та покращити прибутковість</p>

Слабкі сторони	Загрози
<p>Оновлення фондів і залучення короткострокових кредитів призвело до збитків, що негативно вплинуло на фінансовий стан.</p> <p>Втрата ліквідності. Низький рівень ліквідності ускладнює виконання поточних зобов'язань та може призвести до проблем із постачальниками і партнерами.</p> <p>Фінансова залежність від кредиторів:</p> <p>Використання короткострокових кредитів збільшує фінансові ризики через потребу в регулярному обслуговуванні боргу.</p> <p>Проблеми з постачанням сировини внаслідок військових дій</p> <p>Низький рівень антикризового менеджменту.</p> <p>Відсутність чіткого плану дій для виходу з кризи може посилити проблему</p>	<p>Загострення макроекономічної ситуації.</p> <p>Економічна нестабільність, інфляція та зміни валютних курсів можуть погіршити фінансове становище компанії.</p> <p>Посилення кризи у галузі, спричиненої військовими діями</p> <p>Зростання тарифів та податків для бізнесу</p> <p>Перебої з енергоресурсами</p> <p>Збільшення боргового навантаження.</p> <p>Зростання боргів може призвести до проблем з обслуговуванням кредитів і фінансовим колапсом.</p>

Джерело: висновки автора

За результатами SWOT-аналізу можна зробити висновки, що ТОВ «ТАС НЕЙЛ» є підприємством, яке має значний досвід роботи на ринку метизної продукції — понад 20 років успішної діяльності свідчать про його стійкість та адаптивність до ринкових умов. Проте, незважаючи на сильні сторони, підприємство опинилося у складній фінансовій ситуації після масштабного оновлення основних фондів у 2023 році, що супроводжувалося залученням короткострокових кредитів і призвело до збитків та втрати ліквідності.

Основні сильні сторони Товариства включають досвід, накопичений за десятиліття. Це дозволяє їй ефективно конкурувати на ринку. Оновлення основних фондів і збільшення виробничих потужностей у майбутньому можуть дати Товариству можливість задовольняти зростаючий попит на метизну продукцію. Це дає підстави розглядати розширення ринків збуту як одну з важливих стратегічних цілей.

Крім того, інновації та оптимізація виробничих процесів на нових технологічних потужностях можуть дозволити Товариству суттєво зменшити витрати на виробництво, що сприятимуть підвищенню прибутковості. Використання цих можливостей відкриває перспективи для залучення інвесторів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» для додаткового фінансування. Це допоможе стабілізувати фінансовий стан і забезпечити сталий розвиток.

Однак існують і значні слабкі сторони, які ТОВ «ТАС НЕЙЛ» повинне врахувати. Насамперед це збитковість, яка виникла внаслідок надмірного використання короткострокових кредитів. Низька ліквідність означає, що підприємство має обмежені можливості для виконання своїх поточних зобов'язань. Фінансова залежність від кредиторів робить компанію вразливою до змін у кредитній політиці та підвищення ставок за позиками.

Крім того, коливання цін на сировину можуть суттєво вплинути на фінансові показники, оскільки метизна продукція залежить від стабільної вартості металів та інших матеріалів. Сильна конкуренція на ринку може знизити частку ринку ТОВ «ТАС НЕЙЛ» і призвести до тиску на ціни та прибутковість. Макроекономічні загрози, такі як інфляція та економічна нестабільність, також створюють ризики для подальшої діяльності компанії.

Для виходу з кризи ТОВ «ТАС НЕЙЛ» необхідно впровадити ефективні заходи антикризового управління. Основними кроками можуть стати проведення фінансового аудиту та реструктуризація боргу. Зокрема, варто переглянути кредитну політику з акцентом на перехід від короткострокових зобов'язань до довгострокових, що дозволить зменшити тиск на ліквідність.

Крім того, оптимізація грошових потоків, покращення операційної ефективності та аналіз витрат допоможуть зменшити поточні витрати та підвищити фінансову стабільність. Важливо також розглянути можливість залучення стратегічних інвесторів або партнерів, що може забезпечити додатковий капітал для подолання кризової ситуації.

ТОВ «ТАС НЕЙЛ» перебуває на перехресті можливостей та викликів. З одного боку, компанія має значний досвід, оновлені потужності та потенціал для

зростання. З іншого боку, фінансова нестабільність та ризики, пов'язані з борговим навантаженням, вимагають негайних дій. Розробка чіткого плану антикризового управління та реструктуризація фінансової стратегії є ключовими кроками для забезпечення стабільного майбутнього. Якщо ці заходи будуть ефективно реалізовані, підприємство зможе не тільки подолати кризу, але й забезпечити собі нові можливості для довгострокового розвитку.

Висновки до другого розділу. ТОВ «ТАС НЕЙЛ» — досвідчена компанія на ринку метизної продукції, яка після понад 20 років успішної діяльності опинилася у складному фінансовому стані. За період дослідження спостерігається активізація діяльності, проте виявлено погіршення роботи щодо управління витратами товариства. Умови карантину суттєво обмежили діяльність ТОВ «ТАС НЕЙЛ», а починаючи з 2022 року за рахунок втрати виробничих потужностей підприємств-конкурентів товариство суттєво активізувало збут і вийшло на свій максимальний рівень. Для подальшого зростання виробництва та збуту необхідне оновлення основних засобів та збільшення виробничих потужностей. Це фактично і було виконано у 2023 році. За цей період зростає середньорічна вартість капіталу (спостерігаємо збільшення на 317,64%), товариство збільшило вартість основних фондів у 2023 році у 14 разів. Проте ріст капіталу у 2023 році був забезпечений зростанням дебіторської заборгованості; у пасивах відбулось суттєве зростання поточної кредиторської заборгованості. Результати аналізу фінансового стану товариства показали наявність фінансової кризи - ТОВ «ТАС НЕЙЛ» повністю залежне від кредиторів, фінансово нестійке. Товариство потребує розробки чіткого плану антикризового управління та реструктуризації боргів. Сильними сторонами є оновлені потужності, які можуть підвищити ефективність та задовольнити зростаючий попит. Проте фінансова залежність і конкуренція ставлять підприємство під загрозу. Щоб подолати кризу, необхідно реструктуризувати борги, оптимізувати витрати. Розробка антикризового плану забезпечить стабілізацію та можливе зростання в майбутньому.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ТАС НЕЙЛ» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Формування системи антикризових заходів для відновлення фінансової стійкості

Проведений аналіз ефективності діяльності та фінансового стану товариства показали, що ТОВ «ТАС НЕЙЛ» на разі повністю залежне від кредиторів, фінансово нестійке. Товариство потребує розробки чіткого плану антикризового управління та реструктуризації боргів.

При розробці першочергових заходів антикризового управління доцільно врахувати, що сильними сторонами товариства є оновлені потужності. Це у повній мірі може підвищити ефективність діяльності та задовольнити зростаючий попит. Проте фінансова залежність і конкуренція ставлять підприємство під загрозу. Для подолання кризи ліквідності необхідно реструктуризувати борги, оптимізувати витрати. Вважаємо, що розробка антикризового плану забезпечить стабілізацію та можливе зростання в майбутньому.

Систему антикризових заходів для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» представлено у таблицях 3.1-3.5. Запропоновані заходи враховують ключові аспекти діяльності товариства, а саме: управління витратами, реструктуризацію заборгованості, оптимізацію фінансових потоків, модернізацію виробничої бази та розширення ринків збуту. Кожен із запропонованих напрямів є важливим компонентом стратегії антикризового управління, спрямованої на досягнення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

Досягнення фінансової стабільності ТОВ "ТАС НЕЙЛ"

Розширення ринку
Збільшити продажі та виходити на нові ринки для підвищення доходів.



Оптимізація оборотного капіталу
Покращити грошовий потік, ефективно управляючи дебіторською заборгованістю та запасами.



Модернізація активів
Завершити модернізацію обладнання для підвищення продуктивності та зниження витрат.



Фінансова незалежність
Реструктуризувати борги та збільшити власний капітал, щоб зменшити залежність від зовнішнього фінансування.



Управління витратами
Провести аудит, щоб виявити та скоротити надмірні витрати.



Рисунок 3.1 – Дорожня карта досягнення фінансової стабільності

ТОВ «ТАС НЕЙЛ»

Джерело: сформовано автором на основі попереднього аналізу

Розглянемо детально кожен із запропонованих заходів і результати, яких можна досягти.

Першим етапом на шляху стабілізації товариства є ефективне управління витратами (таблиця 3.1). Проведення аудиту витрат дозволить ідентифікувати та скоротити надмірні витрати, що безпосередньо зменшить навантаження на бюджет товариства. На основі результатів аудиту необхідно розробити план скорочення витрат, що охоплюватиме: постачання, виробництво та операційні потреби.

Таблиця 3.1 - Система антикризових заходів для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» щодо оптимізації управління витратами

Перелік антикризових заходів	Очікуваний результат
1. Провести аудит витрат, щоб виявити та скоротити надмірні витрати.	Аудит витрат допоможе виявити зайві витрати та скоротити їх, що дозволить зменшити навантаження на бюджет підприємства.
2. Розробити план скорочення витрат на постачання, виробництво та інші операційні потреби.	План скорочення витрат на постачання та операційні потреби сприятиме економії коштів, оптимізуючи витрати на виробництво та логістику.
3. Зосередити увагу на підвищенні ефективності використання ресурсів, що дозволить знизити собівартість продукції.	Підвищення ефективності використання ресурсів знизить собівартість продукції, що дозволить зробити ціни конкурентнішими та підвищити рентабельність.

Джерело: сформовано автором на основі попереднього аналізу

Завдяки підвищенню ефективності використання ресурсів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» зможе значно знизити собівартість продукції. Це підвищить конкурентоспроможність на ринку та дозволить зберегти позиції в умовах економічної нестабільності.

З метою зниження боргового навантаження ТОВ «ТАС НЕЙЛ» необхідно провести переговори з кредиторами щодо реструктуризації поточної заборгованості та досягнути домовленості продовження термінів погашення й зниження відсоткових ставок. Розробка чіткого графіка погашення боргів допоможе зберегти стабільність фінансових потоків та уникнути фінансових розривів (таблиця 3.2).

ТОВ «ТАС НЕЙЛ» також необхідно звернути увагу на зниження залежності від зовнішнього фінансування, поступово скорочувати використання позикових коштів і збільшувати частку власного капіталу.

Політика накопичення резервів та підвищення самофінансування створить додаткову подушку безпеки, що дозволить товариству уникати фінансових труднощів у періоди нестабільності. Контроль за дебіторською заборгованістю знизить ризик неплатежів з боку клієнтів, що також позитивно вплине на потік грошових коштів.

Таблиця 3.2 - Система антикризових заходів для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» щодо зниження залежності від зовнішнього фінансування та управління фінансовою стійкістю

Перелік антикризових заходів	Очікуваний результат
1. Провести переговори з кредиторами для реструктуризації поточної кредиторської заборгованості (наприклад, продовження термінів погашення, перегляд відсоткових ставок).	Переговори з кредиторами для реструктуризації заборгованості зменшать тиск на компанію, знижуючи поточні фінансові зобов'язання.
2. Розробити графік погашення боргів, який дозволить поступово знижувати боргове навантаження.	Розробка графіка погашення боргів забезпечить стабільність платежів і допоможе уникнути дефолту.
3. Поступово зменшувати використання позикових коштів та збільшувати обсяг власного капіталу.	Зменшення використання позикових коштів підвищить фінансову стабільність, зменшивши боргове навантаження. Зниження коефіцієнтів фінансування та концентрації залученого капіталу зменшить залежність від зовнішнього фінансування, покращуючи фінансову автономність.
4. Впровадити політику накопичення резервів та підвищення самофінансування.	Політика накопичення резервів та самофінансування допоможе створити подушку безпеки, яка дозволить подолати непередбачені фінансові труднощі. Підвищення ліквідності активів через створення резервного фонду допоможе підприємству впоратися з непередбаченими витратами та зміцнити фінансову стійкість.
5. Створити систему контролю за дебіторською заборгованістю, щоб уникати зростання неплатежів від клієнтів.	Система контролю за дебіторською заборгованістю знизить ризики невиплат від клієнтів, що покращить потік грошових коштів.
6. Впровадити систему фінансового моніторингу для регулярної оцінки фінансового стану та оперативного реагування на можливі кризи.	Впровадження системи фінансового моніторингу дозволить оперативно реагувати на фінансові ризики, підтримуючи стабільність підприємства.

Джерело: сформовано автором на основі попереднього аналізу

Для забезпечення фінансової стійкості ТОВ «ТАС НЕЙЛ» необхідно знизити коефіцієнти фінансування та концентрації залученого капіталу, що покращить фінансову незалежність і зменшить боргове навантаження. Впровадження системи фінансового моніторингу дозволить підприємству

регулярно оцінювати свій фінансовий стан і оперативно реагувати на можливі ризики.

Завершення модернізації основних засобів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» дозволить підвищити продуктивність виробництва та зменшити виробничі витрати (таблиця 3.3). Інвестиції у нові технології зменшать енергозатрати та покращать якість продукції, що збільшить конкурентоспроможність компанії на ринку. Також розробка довгострокової стратегії розвитку створить основу для поступового зростання виробничих потужностей товариства, що забезпечить стабільний розвиток компанії у майбутньому.

Таблиця 3.3 - Система антикризових заходів для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» щодо оновлення основних засобів та підвищення ефективності виробництва

Перелік антикризових заходів	Очікуваний результат
1. Завершити модернізацію основних засобів для підвищення продуктивності та зниження виробничих витрат.	Модернізація основних засобів призведе до зростання продуктивності та зменшення виробничих витрат, що покращить рентабельність продукції.
2. Інвестувати у нові технології, що дозволять зменшити енергозатрати та підвищити якість продукції.	Інвестиції в нові технології допоможуть знизити енергозатрати та покращити якість продукції, підвищуючи її конкурентоспроможність.
3. Розробити довгострокову стратегію розвитку, яка дозволить планувати поступове зростання потужностей відповідно до фінансових можливостей.	Довгострокова стратегія розвитку забезпечить стабільне зростання потужностей і створить передумови для майбутнього розширення.

Джерело: сформовано автором на основі попереднього аналізу

Для підвищення ліквідності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» необхідно відновити власні оборотні кошти, зокрема це можливо шляхом оптимізації обсягів дебіторської заборгованості та прискорення її погашення (таблиця 3.4). Впровадження жорсткого контролю за запасами сировини та матеріалів допоможе оптимізувати їх рівень, що прискорить оборотність капіталу і зменшить витрати на підтримку запасів. Також товариству доцільно розглянути можливість отримання додаткових коштів через продаж

невикористовуваних активів, що створить додатковий фінансовий резерв для стабільної діяльності.

Таблиця 3.4 - Система антикризових заходів для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» щодо покращення використання оборотного капіталу

Перелік антикризових заходів	Очікуваний результат
1. Відновити власні оборотні кошти, наприклад, через оптимізацію обсягів дебіторської заборгованості та пришвидшення її погашення.	Відновлення власних оборотних коштів дозволить підтримувати стабільність фінансових потоків і прискорити оборотність капіталу.
2. Розглянути можливість залучення додаткових коштів від продажу непрофільних активів.	Продаж невикористовуваних активів надасть додаткові кошти для операційної діяльності та зменшить витрати на їх утримання.
3. Впровадити систему жорсткого контролю за запасами та оптимізувати рівень товарних запасів для прискорення оборотності капіталу.	Контроль за запасами та оптимізація їх рівня прискорить оборотність капіталу, що допоможе знизити фінансові витрати на підтримку запасів.

Джерело: сформовано автором на основі попереднього аналізу

Для збільшення дохідності підприємству необхідно розширити канали збуту та вийти на нові ринки, що дасть змогу збільшити обсяги продажів (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5 - Система антикризових заходів для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» щодо посилення продажів і розширення ринків збуту

Перелік антикризових заходів	Очікуваний результат
1. Розширити канали збуту та вийти на нові ринки, що допоможе збільшити дохідність підприємства.	Розширення каналів збуту та вихід на нові ринки збільшить дохідність компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність на нових ринках.
2. Розробити програму лояльності для клієнтів і посилити B2B маркетинг для утримання існуючих клієнтів та залучення нових.	Програма лояльності та активний маркетинг дозволять утримати існуючих клієнтів та залучити нових, підвищуючи обсяги продажів.
3. Зосередити зусилля на продуктах з високою прибутковістю, що можуть принести більше доходу та підтримати стабільність.	Фокус на продуктах з високою прибутковістю забезпечить компанії вищий дохід, підвищуючи її фінансову стабільність.

Джерело: сформовано автором на основі попереднього аналізу

Розробка програми лояльності та посилення B2B маркетингу допоможуть утримати наявних клієнтів та залучити нових. Зосередження уваги на продуктах з високою прибутковістю забезпечить товариству вищий дохід і підтримає стабільність.

Ці заходи допоможуть ТОВ «ТАС НЕЙЛ» вийти з фінансової кризи, відновити фінансову стійкість і забезпечити сталий розвиток у майбутньому. Запровадження комплексу антикризових заходів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» спрямоване на побудову ефективною та стабільною компанії, яка здатна витримувати економічні виклики та забезпечувати сталий розвиток.

3.2 Рекомендації щодо оптимізації структури капіталу товариства

Оптимізація структури капіталу на нашу думку є ключовим аспектом для фінансової стійкості та ефективності ТОВ «ТАС НЕЙЛ». Збалансування позикових і власних коштів дозволить підприємству уникнути зайвого фінансового навантаження, підтримувати ліквідність та забезпечувати конкурентоспроможність. Враховуючи поточні економічні умови та фінансовий стан компанії, важливо розробити стратегію, яка б зменшила ризики, пов'язані з високими борговими зобов'язаннями, а також покращила прибутковість і рентабельність підприємства.

Виконаємо розрахунок рентабельності капіталу при різних значеннях плеча фінансового важеля. Для цього скористаємося формулою:

$$ROE = \frac{NP}{E} = \frac{ЧП}{ВК} \quad (3.1)$$

де: ЧП (NP) – чистий прибуток;

ВК (E) — власний капітал підприємства.

Проте, зважаючи на збиткову діяльність ТОВА «ТАС НЕЙЛ» розглянемо формулу у модифікованому вигляді, а саме:

$$ROE = \frac{(EBIT - I) \cdot (1 - T)}{E} = \frac{(OP - BK) \cdot (1 - ПнП)}{BK} \quad (3.2)$$

де: ОП (ЕВІТ) — операційний прибуток або прибуток до сплати відсотків і податків, у цьому випадку еквівалентний валовому прибутку ТОВ «ТАС НЕЙЛ» рівня 2023 року (61 238 тис грн),

Вк (І) — витрати на обслуговування боргу (процентні витрати),

ПнП (Т) — ставка податку (для цього прикладу візьмемо її рівною нулю, оскільки є чистий збиток),

Для обрахунку плеча фінансового важеля та моделювання раціональної структури капіталу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» використаємо досягнуті результати товариства станом на 2023 рік (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 – Структура капіталу та результати діяльності ТОВ «ТАС НЕЙЛ» станом на кінець 2023 року

№ з/п	Назва	Значення
1	Необоротні активи, тис. грн	108 528
2	Оборотні активи, тис. грн	101 970
3	Власні кошти, тис. грн	42 852
4	Довгострокові зобов'язання та забезпечення, тис. грн	2 698
5	Поточна кредиторська заборгованість, тис. грн	164 947
6	Всього капіталу, тис. грн	210 498
7	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	331 924,5
8	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	270 686,3
9	Валовий прибуток, тис. грн	61 238,2
10	Чистий фінансовий результат, тис. грн	- 9 237,8
11	Ставка відсотка за кредит, %	28
12	Плече фінансового важеля	3,91

Плече фінансового важеля L обчислюється як співвідношення між загальною сумою позикових коштів та власним капіталом:

$$L = \frac{D}{E} = \frac{ПК}{ВК} \quad (3.3)$$

де: ПК (D) — сума позикових коштів, що включає довгострокові зобов'язання і поточну кредиторську заборгованість,

ВК (E) — власний капітал підприємства.

Виходячи з фактичного значення $L=167\ 645/42\ 852=3,91$

Виконаємо результати розрахунків рентабельності капіталу (ROE) для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» при різних значеннях плеча фінансового важеля, а саме для $L=3; 2; 1; 0.5$. Зведемо розрахунки у таблицю 3.7.

Таблиця 3.7 – Розрахунок рентабельності капіталу ТОВ «ТАС НЕЙЛ» при різних значеннях плеча фінансового важеля

Плече фінансового важеля	Власний капітал	Позиковий капітал	Валовий прибуток	Процентні витрати	Рентабельність капіталу
Фактичне (3.91)	42 852	167 645	61 238	46 940.60	33.36%
3	42 852	128 556	61 238	35 995.68	58.91%
2	42 852	85 704	61 238	23 997.12	86.91%
1	42 852	42 852	61 238	11 998.56	114.91%
0.5	42 852	21 426	61 238	5 999.28	128.91%

Розрахунки рентабельності капіталу для ТОВ «ТАС НЕЙЛ» при різних значеннях плеча фінансового важеля демонструють, що при зменшенні залежності від позикових коштів товариство має можливість значно підвищити рентабельність власного капіталу. У поточній ситуації, коли позиковий капітал є домінуючим, а фактичне плече важеля становить 3,91, процентні витрати суттєво знижують ефективність використання капіталу.

При такому високому рівні заборгованості рентабельність власного капіталу обмежена 33.36%. Цей показник є порівняно низьким, оскільки значна частка доходів спрямовується на обслуговування боргу.

Однак зниження плеча фінансового важеля до значень 3, 2 або нижче призводить до поступового зростання рентабельності власного капіталу. Наприклад, при значенні важеля 2 рентабельність капіталу досягає 86.91%, а при рівні 1 підвищується до 114.91%. Зниження позикових зобов'язань до рівня власного капіталу або навіть нижче (плече 0.5) дозволяє досягти 128.91% рентабельності. Таким чином, зменшення частки позикового капіталу суттєво підвищує ефективність використання власного капіталу.

Оптимізація структури капіталу має критичне значення для стабільного функціонування та розвитку ТОВ «ТАС НЕЙЛ». Зменшення позикових зобов'язань сприятиме зниженню витрат на обслуговування боргу, підвищенню ліквідності та збільшенню рентабельності власного капіталу. Це дозволить компанії зменшити фінансові ризики, забезпечити стійкість на ринку і більш ефективно використовувати власні ресурси. Отже, досягнення оптимальної структури капіталу є необхідним кроком для зростання і довгострокової стабільності ТОВ «ТАС НЕЙЛ».

Висновки до третього розділу. Запровадження комплексу антикризових заходів ТОВ «ТАС НЕЙЛ» спрямоване на побудову ефективної та стабільної компанії, яка здатна витримувати економічні виклики та забезпечувати сталий розвиток. Заходи з управління витратами, реструктуризації заборгованості, оптимізації фінансових потоків, модернізації основних засобів та посилення ринкових позицій не лише покращать фінансовий стан підприємства, але й створять основу для подальшого успішного розвитку компанії у конкурентному середовищі.

Окрім цього ми проводили розрахунки рентабельності капіталу при різних значеннях плеча фінансового важеля, щоб оцінити, як зниження позикового навантаження впливає на ефективність використання власного капіталу компанії. Це важливо для антикризового управління, оскільки

зменшення залежності від позикових коштів дозволяє підвищити фінансову стійкість, знизити витрати на обслуговування боргу та підвищити рентабельність. Такі кроки допомагають ТОВ "ТАС НЕЙЛ" ефективніше протистояти кризовим викликам та забезпечити стабільність і конкурентоспроможність на ринку.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління підприємством є критично важливим елементом сучасного менеджменту, оскільки воно спрямоване на стабілізацію діяльності організації у випадку виникнення негативних непередбачуваних обставин. У роботі визначено сутність антикризового управління діяльністю підприємств та специфічні особливості, що відрізняють його від традиційного менеджменту.

Успіх антикризового управління багато в чому залежить від вибору правильної антикризової стратегії. Перед формуванням стратегії важливо з'ясувати на якому саме етапі кризи знаходиться підприємство. На разі у науковій літературі представлено широкий набір інструментів антикризового управління. Класично їх поділяють на три групи: фінансово-економічні; організаційно-технічні; стратегічні.

Діагностика діяльності суб'єктів господарювання є важливою складовою управління підприємством в умовах кризи, особливо в умовах економічної нестабільності. Комплекс методів та підходів до діагностики може варіюватися, але мета залишається спільною — виявлення проблем, що загрожують фінансовій стабільності підприємства, та розробка заходів для їх попередження. У роботі визначено концептуальні засади діагностики кризи в діяльності підприємства та процес. Підприємствам необхідно використовувати комплексний підхід до діагностики, поєднуючи різні методи для отримання всебічної картини їхнього фінансового стану. Це дозволить не лише своєчасно виявляти загрози, але й ефективно реагувати на них, що є критично важливим для виживання і розвитку бізнесу в умовах сучасного ринку.

ТОВ «ТАС НЕЙЛ» займається виготовленням та продажем метизної продукції. За період дослідження спостерігається активізація діяльності, це відображено у динаміці чистого доходу від реалізації продукції (загальне

зростання становить 219,6%); собівартість реалізованої продукції зростає швидшими темпами (за період дослідження спостерігаємо збільшення на 226,4%). Такі тенденції свідчать про погіршення роботи щодо управління витратами товариства.

Можна зробити висновки, що умови карантину суттєво обмежили діяльність ТОВ «ТАС НЕЙЛ», а починаючи з 2022 року за рахунок втрати виробничих потужностей підприємств-конкурентів Товариство суттєво активізувало збут і вийшло на свій максимальний рівень. Для подальшого зростання виробництва та збуту необхідне оновлення основних засобів та збільшення виробничих потужностей. Це фактично і було виконано у 2023 році. За цей період зростає середньорічна вартість капіталу (спостерігаємо збільшення на 317,64%), товариство збільшило вартість основних фондів у 2023 році у 14 разів. Проте ріст капіталу у 2023 році був також забезпечений зростанням дебіторської заборгованості; у пасивах відбулось суттєве зростання поточної кредиторської заборгованості.

Основна діяльність Товариства прибуткова, динаміка позитивна – зростання величини валового прибутку за 2020-2023 роки становить 193,96%. У 2023 році отримано чистий збиток у розмірі 9 237, 8 тис. грн. Причинами цього було понаднормативне зростання витрат на виробництво продукції, збільшення інших операційних та інших витрат.

Продуктивність праці за останні чотири роки зросла (збільшення у 2,3 рази); темп зміни продуктивності праці є більшим за швидкість зростання виручки від реалізації, що свідчить про покращення ефективності управління персоналом Товариства.

Результати аналізу фінансового стану товариства показали наявність фінансової кризи - ТОВ «ТАС НЕЙЛ» повністю залежне від кредиторів, фінансово нестійке. Погіршує ситуацію зниження платіжної дисципліни споживачами продукції. Товариство потребує розробки чіткого плану антикризового управління та реструктуризації боргів.

ТОВ «ТАС НЕЙЛ» — досвідчена компанія на ринку метизної продукції, яка після понад 20 років успішної діяльності опинилася у складному фінансовому стані. Оновлення основних фондів і залучення короткострокових кредитів у 2023 році призвели до збитків і втрати ліквідності, що підкреслює важливість впровадження антикризового управління.

Сильними сторонами є оновлені потужності, які можуть підвищити ефективність та задовольнити зростаючий попит. Проте фінансова залежність і конкуренція ставлять підприємство під загрозу. Основні загрози — збільшення боргу та коливання цін на сировину.

У проєктному розділі дипломної роботи нами було сформовано систему антикризових заходів для стабілізації фінансового стану та забезпечення стійкого розвитку товариства. Ці заходи охоплюють оптимізацію витрат, реструктуризацію заборгованості, управління фінансовою стійкістю, модернізацію виробничих потужностей та зміцнення ринкових позицій.

Проведення аудиту витрат дозволить виявити надмірні витрати, а розробка плану їх скорочення на виробництво та операційні потреби знизить собівартість продукції. Ефективніше використання ресурсів покращить рентабельність та конкурентоспроможність компанії.

Скорочення використання позикових коштів і накопичення резервів зміцнить фінансову незалежність. Система контролю за дебіторською заборгованістю забезпечить своєчасні надходження від клієнтів, покращуючи грошові потоки. Переговори з кредиторами про продовження термінів та зниження ставок зменшать боргове навантаження. Зниження боргових коефіцієнтів та фінансовий моніторинг покращать фінансову стійкість.

Прискорення введення нових виробничих потужностей підвищить продуктивність та знизить виробничі витрати. Інвестиції в енергоощадні технології допоможуть знизити витрати та підвищити якість продукції, що сприятиме конкурентоспроможності.

Оптимізація дебіторської заборгованості та контроль за товарними запасами сприятимуть пришвидшенню оборотності капіталу. Продаж непрофільних активів надасть додаткові кошти для операційної діяльності.

Розширення каналів збуту та вихід на нові ринки підвищать доходи. Програма лояльності та маркетинг підтримають клієнтську базу

Вважаємо, що запропоновані антикризові заходи допоможуть ТОВ «ТАС НЕЙЛ» досягти стабільності, фінансової незалежності та конкурентоспроможності на ринку, забезпечивши базу для сталого розвитку у майбутньому.

Окрім цього у проєктному розділі було зазначено, що оптимізація структури капіталу має критичне значення для стабільного функціонування та розвитку ТОВ «ТАС НЕЙЛ». Ми виконали розрахунки рентабельності капіталу при різних значеннях плеча фінансового важеля, щоб оцінити, як зниження позикового навантаження впливає на ефективність використання власного капіталу компанії.

Розрахунки продемонстрували, що при зменшенні залежності від позикових коштів товариство має можливість значно підвищити рентабельність власного капіталу. У поточній ситуації, коли позиковий капітал є домінуючим, а фактичне плече важеля становить 3,91, процентні витрати суттєво знижують ефективність використання капіталу. Цей показник є порівняно низьким, оскільки значна частка доходів спрямовується на обслуговування боргу. Зниження плеча фінансового важеля до значень 3, 2 або нижче сприятиме поступовому зростанню рентабельності власного капіталу.

Такий моніторинг важливий для антикризового управління, оскільки зменшення залежності від позикових коштів дозволяє підвищити фінансову стійкість, знизити витрати на обслуговування боргу та підвищити рентабельність.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Антикризове управління: навчальний посібник / Б.Г. Шелегеда, О.М. Шарнопольська, М.В. Румянцев. - : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. – 252 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. - 2016. - № 1. - С. 161-170. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2016_1_25
3. Захаренко Н.С. Антикризове управління підприємством на основі класифікації криз та факторів їх виявлення // Вісник Приазовського державного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 20. С. 60–62.
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 504 с.
5. Гелеверя Є.М., Сумець Н.В. Антикризове управління підприємством: теоретичні та методичні аспекти. [Електронний ресурс] – Режим доступу:<http://global-national.in.ua/archive/17-2017/54.pdf>.
6. Грибан С. В. Система антикризового управління підприємством // Ефективна економіка № 11, 2013. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2467>
7. Джалалова М. Р. Особливості антикризового управління підприємствами [Електронний ресурс] / М. Р. Джалалова // Матеріали XLVII науково-технічної конференції підрозділів ВНТУ, Вінниця, 14-23 березня 2018 р. – Електрон. текст. дані. – 2018. – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm2018/paper/view/3840>.
8. Докуніна К.І. Антикризове управління підприємством: сутність поняття та функції // Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. Випуск 36. 2018 с. 113- 116.

9. Єпіфанова І.Ю. Сутність антикризового управління підприємства / І.Ю. Єпіфанова, Н.О. Оранська // Економіка і суспільство, 2016. - №2. – С. 265-269
10. Зверук Л. А. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку / Л. А. Зверук, Н. М. Давиденко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука" . - 2017. - № 1(2). - С. 69-75
11. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А. В. Камнева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі, 2014. — № 4. — С. 15-27.
12. Кушнір Н. Б. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах // Ефективна економіка № 5, 2016. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4954>
13. Кульчій І.О., к.держ.упр., доц. кафедри держ. управління і права. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
14. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім "Кондор", 2020. 396 с.
15. Кривов'язюк І. В. Методологія діагностування кризового стану підприємства // Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід № 22. – 2011. С. 32-40.
16. Мельниченко, О.О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання / О.О. Мельниченко // Економічний аналіз : зб. наук. праць. - Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. - Том 21. - № 2. - С. 157-162.
17. Оліярник В., Дідух У. Антикризове управління підприємством в сучасних умовах господарювання. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://sophus.at.ua/Zb_LAC_11_2014.pdf#page=221.

18. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2015. № 12. С. 300–310
19. Самойленко В. В. Удосконалення методів антикризового менеджменту в умовах сучасних інформаційних технологій. Ефективна економіка. 2020. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7839> (дата звернення: 02.11.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.4.103](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.103)
20. Сало А.В. Характеристика сутності та поняття антикризового фінансового управління / А.В. Сало // Глобальні та національні проблеми економіки, 2018. - №22. – С. 412-418
21. Супрун В.О. Моделі антикризового управління машинобудівним підприємством в умовах довготривалої економічної кризи / В.О. Супрун // Фінансовий простір. - 2015. - №2(18). - С. 399-403.
22. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 504 с
23. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 560 с.
24. Тюріна Н. М. Антикризове управління: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / Н. М. Тюріна, Н. С. Карвацка, І. В. Грабовська. – К.: ЦУЛ. – 2012. – 448 с.
25. Шаранов Р. С. Алгоритм антикризового управління підприємства // Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2021, вип. 6(39). С.288-296. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6\(39\)/30.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/6(39)/30.pdf)
26. Козаченко Г.В. Концептуальні засади діагностики кризи в діяльності підприємства за виявленням її ознак // Економіка та управління національним господарством. Східна Європа: економіка, бізнес та управління Випуск 3 (20) 2019. https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/14.pdf

27. Костіна О.М., Майборода О.Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства // Вісник СумДУ. Серія “Економіка”, № 4'2012 <https://core.ac.uk/download/pdf/14061926.pdf>
28. Вовчак, О., Кулиняк, І., Гальків, Л., Павлишин, М., & Горбенко, Т. Удосконалення діагностики кризи на підприємстві: фінансово-економічний зріз // *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. - 2021. - 3(38), 292–303. <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v3i38.237459>
29. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг.ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 384 с.
30. Антикризове управління: навч. посіб./ Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка, І.В. Грабовська – К.: «Центр учбової літератури». 2012. – 448 с.
31. Богацька Н.М. Христич С.Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Молодий вчений. – 2019. - №11, с. 455-458.
32. Готра В. В. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його покращення [Текст] / В. В. Готра, В. В. Ріпич, А. В. Дячок // *Економіка і суспільство*. – 2017. – №8. – С. 219–223.
33. Дорошенко А. П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. [Електронний ресурс] / А. П. Дорошенко // *Ефективна економіка*. – 2010. – №3. – С. 72. [Електронний ресурс] – Режим доступу: www.economy.nauka.com.ua .
34. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Волкової Н.А./ Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. – Одеса: ОНЕУ, ротاپринт. – 2015. – 310 с.
35. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання. Посібник / Шкроміда В. В., Василюк М. М., Гнатюк Т. М. – Івано-Франківськ: Видавець Кушнір Г. М., 2016 – 219 с.
36. Економічний аналіз. Навчальний посібник/ В.М. Серединська, О.М. Загородна, Р.В.Федорович. – Тернопіль: Видавництво Астон, 2010. – 624 с.

37. Жовновач Р.І. Теоретико-методологічні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. С. 106–113
38. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності : підручник. / Г.І. Кіндрацька, А.Г. Загородній, Ю.І. Кулиняк. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. – 320 с.
39. Сокольська Р. Б. Фінансовий аналіз: Ч. 2. Спеціальні методи фінансового аналізу /Р. Б. Сокольська , В. Д. Зелікман , Т. Акімова //Дніпро: НМетАУ, 2016. – 76 с
40. Товариство з обмеженою відповідальністю "ТАС НЕЙЛ". Основна інформація. <https://clarity-project.info/edr/21336490>
41. Товариство з обмеженою відповідальністю "ТАС НЕЙЛ". Фінансова звітність за 2022 рік https://clarity-project.info/edr/21336490/finances?current_year=2022
42. Товариство з обмеженою відповідальністю "ТАС НЕЙЛ". Фінансова звітність за 2021 рік https://clarity-project.info/edr/21336490/finances?current_year=2021
43. Товариство з обмеженою відповідальністю "ТАС НЕЙЛ". Фінансова звітність за 2020 рік https://clarity-project.info/edr/21336490/finances?current_year=2020
44. Буркова А.А. Оцінка ймовірності настання банкрутства підприємств металургійної галузі як складова визначення їх інвестиційної привабливості // Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід № 8/2021. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2021/8.pdf
45. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки [Електронний ресурс] / О. О. Яцух, Н. Ю. Захарова // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2018. – № 3. – С. 173–180. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf

46. Ніколов О. П. Аналіз ймовірності ризику банкрутства підприємства // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць №9-10 (286-287), 2021. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/286-287/pdf/112-118.pdf>

47. Яценко В. Методи аналізу ймовірності настання банкрутства на підприємстві. Національний університет «Острозька академія». Науковий блог. 2015. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://naub.oa.edu.ua/metody-analizu-jmovirnosti-nastannya/>

48. Кучмей О.В. Моделювання ймовірності банкрутства підприємства (на прикладі ПАТ «Будівельна корпорація «УКРБУД»)// Ефективна економіка № 11, 2017 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6037>

49. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»)/ Власюк В.С. та ін. // Економіка і суспільство. Мукачівський державний університет. - Випуск # 12 / 2017. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/11.pdf

50. Чайка Т. Ю. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності / Т. Ю. Чайка, С. Є. Лошакова, Я. С. Водоріз // Економіка і суспільство. – 2018. - №15. – С.900 – 908

ДОДАТОК А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ТАС НЕЙЛ"
[#21336490](#)

Фінансова звітність малого підприємства за 2023 рік

Дата звіту 25.04.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер [Шевчук Галина Андріївна](#)
 КАТОТТГ UA68040470010096613
 Кількість працівників 238

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.30	0.30
первісна вартість	1001	481.50	481.50
накопичена амортизація	1002	481.20	481.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 051.50	140.10
Основні засоби:	1010	7 666.20	108 387.10
первісна вартість	1011	37 033.70	141 436.40
знос	1012	29 367.50	33 049.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	8 718.00	108 527.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	89 172.40	77 104.60
у тому числі готова продукція	1103	33 104.90	28 815.90
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9 781.00	16 818.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 654.40	995.20

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	844.70
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	34 145.60	5 384.40
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 872.40	1 451.50
Витрати майбутніх періодів	1170	77.10	86.90
Інші оборотні активи	1190	77.80	129.20
Усього за розділом II	1195	138 780.70	101 970.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	147 498.70	210 497.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8 127.10	8 127.10
Додатковий капітал	1410	33 123.20	33 956.60
Резервний капітал	1415	433.80	433.80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	9 859.90	334.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	51 544.00	42 852.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	8 277.40	2 697.90
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	56 655.90
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	60 000.00
товари, роботи, послуги	1615	57 747.40	43 757.20
розрахунками з бюджетом	1620	437.90	306.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1621	170.50	
розрахунками зі страхування	1625	235.50	272.10
розрахунками з оплати праці	1630	979.20	988.40
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	28 277.30	2 967.60
Усього за розділом III	1695	87 677.30	164 947.20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	147 498.70	210 497.50

Звіт про фінансові результати 2023 р

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	331 924.50	331 967.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	270 686.30	247 119.80
Інші операційні доходи	2120	4 827.90	7 544.80
Інші операційні витрати	2180	60 880.50	65 865.90
Інші доходи	2240	2 140.30	0.00
Інші витрати	2270	16 563.70	14 664.80
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	338 892.70	339 512.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	348 130.50	327 650.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-9 237.80	11 861.50
Податок на прибуток	2300	0.00	2 088.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-9 237.80	9 773.20

Фінансова звітність малого підприємства за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.90	0.30
первісна вартість	1001	511.30	481.50
накопичена амортизація	1002	510.40	481.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	87.20	1 051.50
Основні засоби:	1010	9 626.70	7 666.20
первісна вартість	1011	36 839.50	37 033.70
знос	1012	27 212.80	29 367.50
Усього за розділом I	1095	9 714.80	8 718.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	55 133.70	89 172.40
у тому числі готова продукція	1103	16 186.70	33 104.90
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	9 490.80	9 781.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 429.60	2 654.40
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 822.70	34 145.60
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 052.20	2 872.40
Витрати майбутніх періодів	1170	40.70	77.10
Інші оборотні активи	1190	83.30	77.80
Усього за розділом II	1195	71 053.00	138 780.70
Баланс	1300	80 767.80	147 498.70

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 176.60	8 127.10
Додатковий капітал	1410	645.50	33 123.20
Резервний капітал	1415	433.80	433.80
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	34 509.00	9 859.90
Усього за розділом I	1495	41 764.90	51 544.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	8 797.60	8 277.40
Короткострокові кредити банків	1600	10 700.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 392.20	
товари, роботи, послуги	1615	13 327.70	57 747.40
розрахунками з бюджетом	1620	292.40	437.90
у тому числі з податку на прибуток	1621	81.10	170.50
розрахунками зі страхування	1625	234.10	235.50
розрахунками з оплати праці	1630	844.70	979.20
Інші поточні зобов'язання	1690	1 414.20	28 277.30
Усього за розділом III	1695	30 205.30	87 677.30
Баланс	1900	80 767.80	147 498.70

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	331 967.20	235 778.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	247 119.80	201 610.90
Інші операційні доходи	2120	7 544.80	1 724.90
Інші операційні витрати	2180	65 865.90	32 255.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші доходи	2240	106.30	
Інші витрати	2270	14 664.80	717.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	339 512.00	237 609.40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	327 650.50	234 582.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	11 861.50	3 026.50
Податок на прибуток	2300	2 088.30	359.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	9 773.20	2 667.50