

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

тема: Управління підприємством в умовах кризи

Спеціальність 073 «Менеджмент»,

освітня програма 8.073.00.09 «Бізнес-адміністрування»

Завідувач кафедри: _____ / Карінцева О.І. /

Керівник роботи: _____ / Карінцева О.І. /

Виконавець: _____ / Дмитрієв В.С. /

Група: _____ БА.мз-91С _____

шифр

Суми 2020

Міністерство освіти і науки України

Сумський державний університет

КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА

ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,

підприємництва

та бізнес-адміністрування

_____ **О. І. Карінцева**

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи магістра

Студента(ки) групи БА.мз-91С, *2 курсу* _____ *ЦЗДВН* _____
(найменування інституту)

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма 8.073.00.09 «Бізнес-адміністрування»

_____ Дмитрієв Володимир Сергійович _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема індивідуальної роботи: Управління підприємством в умовах кризи

Затверджую наказом по СумДУ № _____ від «___» 20__ р.

Термін здачі студентом закінченої роботи: «___» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: _____ навчально-методична література, періодичні видання, нормативні акти

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробленню) _____ Концепція побудови механізму оцінки кризового стану підприємства

Оцінка кризового стану і загрози банкрутства підприємства ТОВ «Сумекс»

Практичні рекомендації щодо управління підприємством ТОВ «Сумекс» в умовах кризи

Перелік ілюстрацій

Структурно-логічна схема проведення діагностики кризового стану підприємства

Аналіз структури активу і пасиву балансу

Поетапний розрахунок показник EVA

Нормативні коефіцієнти фінансового стану підприємства на початок і кінець звітного періоду

Базовий аналіз чинників кризового стану

Дата видачі завдання: « _____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи магістра доц. Карінцева О.І
(вч. звання, П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « __ » _____ 20__ р. _____

підпис студента(ки)

Примітки:

1. Це завдання підшивається до пояснювальної записки кваліфікаційної роботи магістра.
2. Крім завдання, студент має отримати від керівника календарний графік роботи над кваліфікаційною роботою магістра на період проектування із зазначенням строків виконання окремих етапів.

Зміст

Реферат.....	4
Вступ.....	5
1. Концепція побудови механізму оцінки кризового стану підприємства.....	8
1.1. Економічна сутність діагностики кризи розвитку підприємства.....	8
1.2. Коротка характеристика об'єкту дослідження	19
2. Оцінка кризового стану і загрози банкрутства підприємства ТОВ «Сумекс».....	24
2.1. Експрес-діагностика загрози банкрутства.....	24
2.2. Фундаментальний аналіз кризового стану підприємства ТОВ «Сумекс».....	27
3. Практичні рекомендації щодо управління підприємством ТОВ «Сумекс» в умовах кризи.....	41
3.1. Оцінка чинників виникнення (поглиблення) кризової ситуації.....	41
3.2. Забезпечення антикризових заходів на підприємстві ТОВ «Сумекс».....	46
Висновки.....	51
Список використаних джерел.....	54

Реферат

Магістерська робота містить 53 стр. тексту; 3 розділи; 2 рисунків; 9 таблиць; 28 формул, список використаної літератури з 60 джерел і два додатки.

Метою роботи є розвиток теоретико-методичних підходів до управління підприємством в умовах кризи, а також надання практичних рекомендацій щодо виходу з кризової ситуації конкретного підприємства.

Об'єктом дослідження є механізм оцінки кризового стану і загрози банкрутства підприємства.

Предметом дослідження є нестабільний фінансовий стан підприємства, що виникає в умовах кризової ситуації.

Методи дослідження – порівняльний і статистичний аналіз; методи графічного та економіко-математичного моделювання; системний підхід та логічний аналіз.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення, викладені в кваліфікаційній роботі, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій щодо розвитку організаційно-економічних основ оцінки загрози банкрутства підприємства з метою подальшого виходу з кризової ситуації і стабілізації фінансового стану підприємства.

Ключові слова: антикризові заходи, банкрутство, діагностика, експрес-діагностика, кризова ситуація, кризовий стан, ризик, чинники кризової ситуації, фундаментальний аналіз.

Вступ

Економічна криза в Україні негативно вплинула на всі сфери життя, у тому числі й на інвестиційні процеси, які значною різницею між інвестиційними вкладеннями й інвестиційними потребами, скороченням розміру інвестицій, погіршенням їх технологічної й відтворювальної структури. Все це в комплексі негативно впливає на відтворювальні процеси в країні [14,19,21,26-29,33], приводить до зростання ризику й становлення несприятливих умов інвестування.

Невід'ємною рисою підприємництва в ринковій економіці є ризик, пов'язаний з можливістю банкрутства підприємства. Ризик поширюється не тільки на особу чи фірму, що понесли збитки як результат своєї господарської діяльності, але і на осіб, що надали їм засоби в тій чи іншій формі (через купівлю акцій, комерційний чи грошовий кредит і т.п.).

Очевидно, не викликає сумнівів той факт, що, чим раніше буде виявлена тенденція, що веде підприємство до банкрутства, і, відповідно, чим раніше будуть початі визначені процедури по порятунку підприємства, тим більше імовірність виходу компанії з кризи.

Отже, виникає питання про визначення показників, здатних прогнозувати розвиток подій на ранніх стадіях та розробку відповідного методологічного інструментарію.

У той час як інститут банкрутства давно і з успіхом працює за рубежом, у нашій країні ця проблема стала актуальною тільки порівняно недавно. Оскільки система, що існувала, не допускала банкрутств, то і прогнозувати було нічого.

Питанням прогнозування неплатоспроможності завжди займалися як академічні кола, так і бізнес-консультанти. Тому, можна говорити як про теоретичний, так і практичний підходи до проблеми.

Метою даної роботи є удосконалення теоретико-методичних підходів до оцінки кризового стану і загрози банкрутства, визначення основних чинників виникнення (поглиблення) кризової ситуації на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні задачі:

- визначити поняття кризової ситуації на підприємстві;
- систематизувати існуючі підходи до оцінки кризового стану підприємства;
- розробити теоретико-методичні підходи до оцінки загрози банкрутства підприємства на основі експрес-діагностики і фундаментального аналізу;
- оцінити основні фактори, що впливають на виникнення та (або) поглиблення кризової ситуації на підприємстві чи вихід із неї
- удосконалити механізм оцінки кризового стану і загрози банкрутства підприємства.
- обґрунтувати практичні рекомендації щодо виходу підприємства з кризової ситуації та покращення його фінансового стану.

Джерелом інформації при розкритті основних питань дипломної роботи є робочі, звітні та планові документи підприємства ТОВ «Сумекс», а також нормативно-довідкові документи і статистична звітність.

В роботі використовувались останні дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів.

1. Концепція побудови механізму оцінки кризового стану підприємства

1.1. Економічна сутність діагностики кризи розвитку підприємства

Явище світової економічної кризи для людства не є новим[29]. Так, 2008-й рік розпочався іпотечною кризою в США, падінням цін на акції, банкрутством банків. Це позначилось на основних макроекономічних показниках країн з розвинутою економікою, а згодом перейшло у глобальну рецесію. Звичайно, станом на 2019-й рік більшість країн оговталась після кризи 2008-го року, проте деякі так і не повернули докризову траєкторію економічного зростання.

На початку 2020-го року будь-який прогноз можна було ставити під сумнів, відчуваючи початок рецесії через пандемію COVID-19.

Однією з (основних) базових причин світової економічної кризи є висока енергоємність та ресурсоємність економік країн[20,22,27,36,54,56]. Саме залежність економік від природно-ресурсного потенціалу та енергетичних потреб викликають такі важкі наслідки[21,28,37,55].

Вирішення цих проблем можливо лише за умови світового розвитку в руслі «Industry3.0» та «Industry4.0», що передбачає зниження енергоємності ВВП країн за рахунок підвищення відсотку відновлювальних джерел енергії та підвищення економічної ефективності бізнес-процесів за рахунок використання інноваційних адитивних технологій та подальшої їх цифровізації [24,39,51,53,57,58,59,60].

Поняття «криза» - одне з найбільш складних, яке має багато змістових відтінків інтерпретацій та сутнісних характеристик. Даний термін походить від грецького krisis – різкий перелом, тяжкий перехідний стан, крайня точка падіння, гостра нестача, невідповідність. [47]

В економіці термін „криза" набув поширення та визнання насамперед у зв'язку з розробкою концепції циклічності розвитку економічних систем, яка належить до фундаментальних складових категоріального апарату

економічної теорії та вже понад сто років посідає одне з центральних місць у дослідженнях різних наукових шкіл та напрямів економічної науки.

У посткейнсіанській парадигмі, яка сьогодні є загальновизнаною, підприємство посідає центральне місце та розглядається як самостійний інститут (організація з внутрішньою ієрархічною структурою). Автономні рішення на рівні окремого підприємства є основоположними для забезпечення загальноекономічного результату. У поєднанні з рішеннями інших суб'єктів господарювання вони визначають ринкову ситуацію, організують та координують ринок. Саме такі рішення ініціюють ситуацію рівноваги або не рівноваги макроекономічної системи (економіки в цілому), а отже, є рушійною силою її економічного розвитку. Даний підхід покладено в основу розробки мікроекономічної теорії підприємства, яка пояснює механізм його функціонування в ринкових умовах. Вагоме значення в мікроекономічній теорії підприємства належить проблематиці криз та кризових явищ у діяльності підприємства. [10]

В сучасній економічній літературі існують різноманітні пояснення сутності, феномену їх виникнення та розгортання кризових явищ.

Як відомо, підприємство як соціально-економічна система має два режими (або тенденції, стани) свого існування: функціонування та розвиток. Функціонування - це підтримка життєздатності, збереження функцій, які визначають цілісність, якісну визначеність та змістовні ознаки системи; розвиток - набуття нової якості, процес перманентної та незворотної зміни (удосконалення) підсистем та параметрів (складових) його діяльності, що має суттєвий характер, певну форму і позитивні наслідки для його життєздатності. Функціонування та розвиток взаємопов'язані: функціонування певним чином стримує розвиток і в той же час є його необхідною основою, розвиток руйнує певні процеси функціонування, створюючи умови для більш стійкого їх здійснення у майбутньому.

Виходячи з цього, виникає циклічна тенденція розвитку криз, яка віддзеркалює періодичність їх настання як результат боротьби між

функціонуванням та розвитком, накопичення протиріч в межах режиму „функціонування” та об'єктивною необхідністю переходу на режим „розвиток”.

Розвиваючи ці ідеї, сучасна системологія (наука про розвиток систем) стверджує, що будь-яка система у процесі свого існування (життєдіяльності) може знаходитись у стійкому або нестійкому становищі [32]. Друге зустрічається в більшості випадків, оскільки саме наявність перехідних процесів, що генеруються внутрішніми та (або) зовнішніми обуреннями, спонукають систему до зміни параметрів свого існування. Ці зміни можуть мати позитивний вплив або мати негативні наслідки (переломні, кризові або катастрофічні процеси). Таким чином, криза визнається одним з природних станів життєдіяльності, одним з частих випадків перехідних процесів.

Оскільки підприємство своєю суттю є мікроекономічною системою, його розвитку притаманні властивості циклічності. У перебігу своєї життєдіяльності (від створення до ліквідації) підприємство проходить сукупність стадій, що в теорії менеджменту отримали назву „життєвий цикл підприємства”. Кожна з цих стадій характеризується особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування.

У перебігу функціонування (життєдіяльності) підприємства відбувається зміна його кількісних та якісних характеристик, що дозволяє, відповідно до концепції Л. Гріннера [6], використати поняття „цикл розвитку підприємства” та розглядати його як процес послідовного проходження п'яти фаз розвитку (еволюції), кожна з яких закінчується революційною кризою:

- стадія підйому, яка характеризується зростанням кількісних та покращенням якісних ознак функціонування підприємства; порушення стану рівноваги на цій стадії призводить до переходу підприємства до нового рівноважного стану з більш високими якісними параметрами або має короткостроковий характер та не зачіпає „параметрів життєдіяльності підприємства”;

- стадія гальмування розвитку - для неї характерні відносна стабільність кількісних та якісних показників функціонування; як правило, підприємство зберігає досягнутий стан рівноваги або забезпечує незначні та відновлювальні коливання в його царині;

- стадія кризи - її проявом є зниження кількісних та погіршення якісних ознак функціонування підприємства, яке обумовлює порушення спочатку „показників-індикаторів життєздатності”, а потім поступово і „параметрів життєздатності” підприємства як мікроекономічної системи; це призводить до порушення стану рівноваги, яке підприємство вже неспроможне самостійно відновити;

- стадія пожвавлення - проявом її є уповільнення падіння та поступове зростання показників діяльності підприємства, що розглядається як перший крок подолання кризових явищ та виходу з кризового стану.

Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність підприємства, забезпечити його відродження на тому ж або вищому рівні організації та ефективності. Порушення циклічності (невихід з кризового стану) зумовлює припинення його діяльності як суб'єкта господарювання.

Визнано, що розвиток підприємства можливий лише за умови подолання кризових явищ, що виникають на відповідному етапі розвитку діяльності підприємства, шляхом необхідного корегування системи управління підприємством. [2,3,6]

Висока імовірність виникнення і розвитку кризи в процесі діяльності будь-якого підприємства зумовлює необхідність здійснення спеціалізованого антикризового управління. Останнім часом цей термін набув значного поширення, однак розуміння сутності цього напряму управління, його змісту, особливостей, теоретичного підґрунтя ще знаходиться на стадії формування. Це спричинює різні підходи та тлумачення, нетотожність оцінок окремих базових положень.

За останні роки у країнах СНД видано значну кількість спеціалізованих колективних та індивідуальних монографій, науково-методичних видань,

присвячених проблемам антикризового управління підприємства, в яких поряд з іншими питаннями знайшли висвітлення і змістовні ознаки цього терміну.

Загально визнано, що антикризове управління слід розглядати як один з функціональних напрямів управління підприємством (як різновид організації"), тобто, згідно з концепцією М. Мескона, як „процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, аби сформулювати та досягти цілей, що стоять перед організацією" [43]. Вживання, тобто можливість існувати якомога довше, є найважливішим завданням більшості організацій, тому антикризове управління, безперечно, є складовою менеджменту підприємства в цілому. Ця точка зору підтверджується у визначенні антикризового управління проф. Е.О. Уткіна - „складова загального менеджменту на підприємстві використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного успішного господарювання" [35].

Окремими українськими дослідниками, зокрема в роботі Н.В. Туленкова [43], висловлюється думка, що будь-яке управління організацією повинно бути антикризовим, тобто побудованим на врахуванні ризику та небезпеки кризових ситуацій. Цю ж точку зору підтримує проф. Е.М. Коротков. Відповідно до його визначення „антикризове управління має свій предмет впливу - проблеми, реальні та очікувані фактори кризи, тобто усі прояви загострення протиріч, які викликають загрозу їх гострого прояву" [35].

Відповідно до такого тлумачення проф. Н.В. Туленковим пропонується диференціювати антикризове управління залежно від стадії (глибини) кризи на такі підвиди [43]:

- 1) передкризове управління, яке здійснюється для своєчасного виявлення та розв'язання проблем (прийняття рішень) з метою запобігання кризі;

2) управління в умовах кризи, метою якого визнається стабілізація нестійких станів та збереження керованості системи;

3) управління процесами виходу з кризи, яке здійснюється з метою мінімізації втрат та втрачених можливостей під час виведення підприємства зі стану кризи.

Безумовно, будь-яке управління в певним мірі повинно бути антикризовим, і тим більше стає таким по мірі вступу підприємства у стадію кризового розвитку. Ігнорування цього обумовлює суттєві негативні наслідки, врахування - сприяє безболісному, бархатному проходженню кризи.

Водночас визнається некоректним змішування (певне ототожнення) понять „антикризове спрямування управління" та „антикризове управління". Особливістю антикризового управління є не тільки спрямування, а й структурно-логічна побудова, спеціальний інструментарій, окремий суб'єкт проведення, що в комплексі і дає змогу розглядати антикризове управління як виокремлений напрям управлінської діяльності.

При організації управління підприємством в умовах кризи виникає необхідність в єдиних методичних і теоретичних підходах до діагностики рівня кризи. Для цього досліджуються концептуальні положення побудови системи діагностики кризового стану, пропонується кількісна оцінка фінансових загроз виникнення кризи, розроблені методичні підходи до аналізу кризи та її результатів.

Термін «діагностика» (від грец. *diagnostikos* – здатний розпізнавати) дослівно перекладається із старогрецького як розпізнавання стану по другорядних ознаках. Інший можливий переклад цього поняття – вивчення стану об'єкту, у тому числі і економічного, що відповідає традиційній термінології економічного аналізу. У Великому енциклопедичному словнику визначено ество поняття «діагноста економічної системи» як дослідження, орієнтоване на визначення мети функціонування підприємства, методів їх досягнення і виявлення недоліків. В спеціальній літературі знайшло

розповсюдження також поняття «економічна діагностика». Економічна діагностика направлена, перш за все, на оцінку стану економічних об'єктів в умовах неповної інформації з метою виявлення проблем розвитку і перспективних шляхів їх вирішення. [47]

Задачі економічної діагностики:

- оцінка стану господарської системи (підприємства) за умови обмеженої інформації;
- оцінка режиму функціонування, його ефективності і на цій підставі — стабільності роботи підприємства;
- визначення можливих варіантів економічної динаміки, яка склалася, виходячи із структури зв'язків між показниками, які характеризують діяльність підприємства;
- оцінка можливих наслідків управлінських рішень, враховуючи ефективність діяльності підприємства.

Одним з напрямків економічної діагностики є діагностика кризового стану підприємства. Діагностика та прогнозування банкрутства є одним з найголовніших завдань менеджерів підприємства. Тому важливим є формування особливої системи раннього прогнозування та попередження банкрутства, яка була б спрямована саме на цей аспект аналізу стану підприємства в умовах кризової ситуації.

Такі автори, як Е.М. Коротков, А.А. Беляєв, Д.В. Валовий, розглядають систему антикризового управління як систему методів попередньої діагностики та захисту підприємства від ймовірності банкрутства [10].

Відомий фахівець в галузі банкрутства та санації підприємств О.О.Терещенко висуває свою версію подібної системи: система раннього попередження та реагування – це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, які можуть насуватися на підприємство як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища [49].

І.А. Бланк вважає, що діагностика банкрутства являє собою систему цільового фінансового аналізу, спрямованого на виявлення параметрів

кризового розвитку підприємства, генеруючи загрозу його банкрутства в майбутньому періоді [16].

Синтезуючи всі визначення, можна дійти висновку, що діагностика банкрутства — це система цільового фінансового аналізу, направленою на виявлення параметрів кризового розвитку підприємства, що генерують загрозу його банкрутства в подальшому періоді.

Діагностика передбачає постійний контроль за зміною певної системи фінансових показників діяльності підприємства, які запропоновано включати до складу системи моніторингу поточної фінансової діяльності підприємства. Проте вважається недоцільним обмеження діагностики кризових явищ і загрози банкрутства тільки дослідженням фактичного фінансового стану підприємства (за допомогою моніторингу системи фінансових показників). Діагностика кризи розвитку підприємства за своїм змістом і напрямком є діагностикою проблем, які виникли в процесі функціонування підприємства і можуть зумовити негативні наслідки для його життєдіяльності (генерувати загрозу виникнення ситуації банкрутства і припинення діяльності). Отже, основним завданням діагностики кризи є створення необхідної аналітичної бази для вироблення управлінських рішень відносно даних проблем.

Сам процес діагностики банкрутства потрібно розглядати як систему досліджень, які в сукупності дають можливість сформулювати необхідні висновки стосовно стану, в якому опинилось підприємство, та можливі шляхи виходу з кризи. Діагностика банкрутства передбачає постійний нагляд за зміною певної системи фінансових показників діяльності підприємства, які входять до системи нагляду за поточною фінансовою діяльністю підприємства. Вона не повинна обмежуватись констатацією факту наявності кризи на підприємстві, а й повинна надавати потрібну інформацію для розробки можливих шляхів виходу з неї.

Діагностика кризи розвитку підприємства може ініціюватися різними суб'єктами антикризового процесу, тому можна виокремити такі її види:

- внутрішня, яка здійснюється за ініціативою керівництва підприємства і його власників;
- зовнішня, ініціатором проведення якої можуть бути як кредитори підприємства (для визначення своєї позиції щодо найдоцільнішого типу поведінки стосовно підприємства-боржника), так і потенційні санатори (інвестори), для яких проведення діагностики є необхідною складовою обґрунтування доцільності участі в санації підприємства (інвестування засобів в його розвиток). [29]

Отже, під діагностикою кризи розвитку розуміється система ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, направленою на виявлення ознак кризового стану підприємства, оцінку загрози його банкрутства і або подолання кризи. [10]

Діагностика кризи є одним з необхідних етапів процесу антикризового управління, оскільки саме її результати дають можливість визначити глибину кризи, його масштаби, реальність і очікуваний час виникнення ситуації банкрутства, обґрунтувати заходи, необхідні для його подолання, оцінити можливості підприємства щодо подолання кризи і прогнозування наслідків подальшого розвитку ситуації.

Діагностика кризи розвитку підприємства як комплексне економічне дослідження має власну логіку і структуру. Пропонується виокремлювати у складі діагностичного дослідження певні підсистеми (залежно від мети і методів здійснення діагностики їм запропоновано виокремлювати систему експрес-діагностики і систему фундаментальної діагностики банкрутства), визначив основні завдання і круг об'єктів дослідження в межах кожної системи. Базуючись на цій концепції в процесі діагностики кризи розвитку підприємства можна логічно виокремити наступні етапи (рис. 1.1). [48]

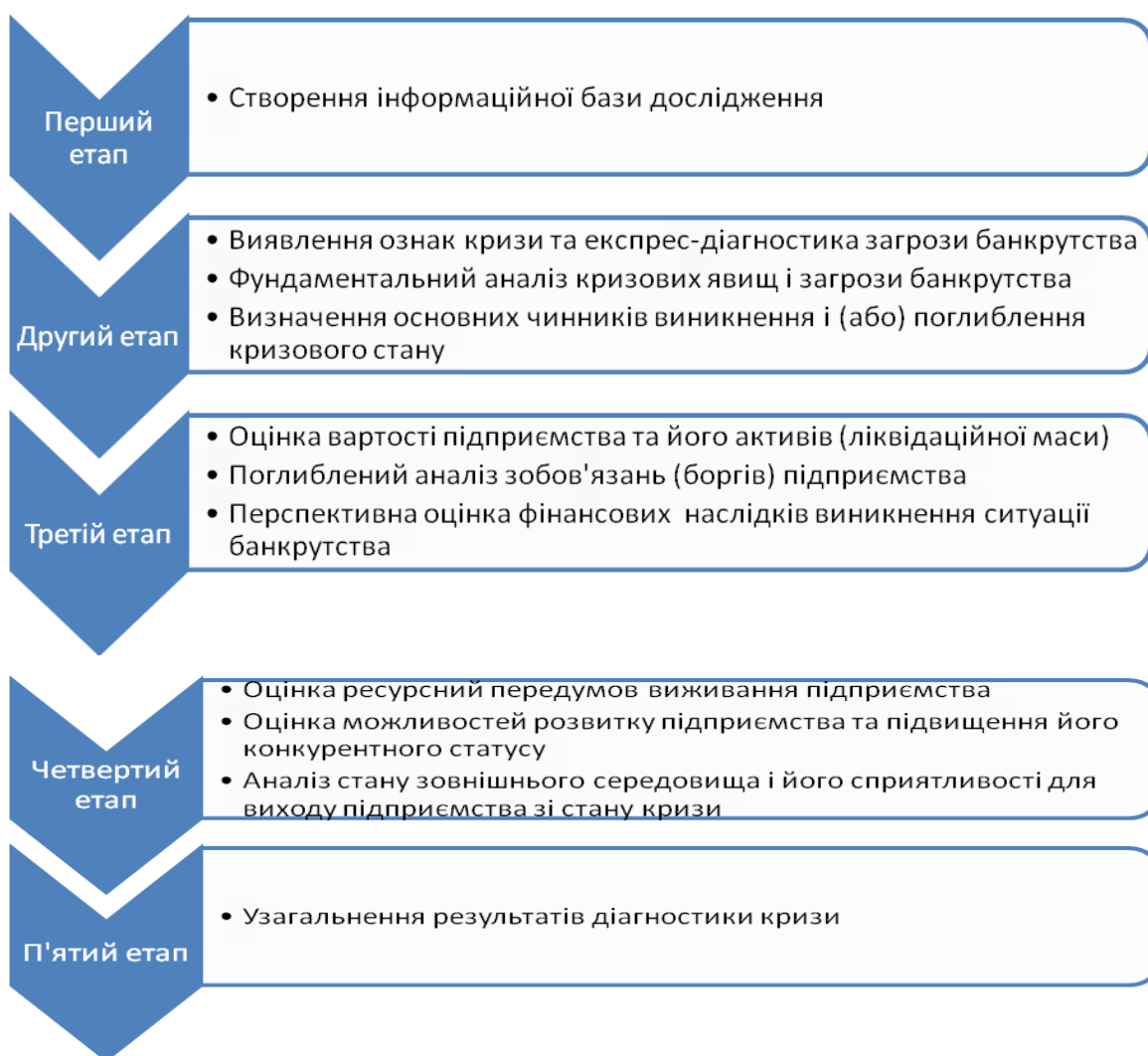


Рис. 1.1. Структурно-логічна схема проведення діагностики кризового стану підприємства

Зупинимось більш детально на другому етапі.

Другий етап – діагностика кризового стану і загрози банкрутства підприємства. Визначення глибини кризового стану підприємства і рівня загрози ситуації банкрутства здійснюється в такому порядку:

I. Виявлення ознак кризи і експрес-діагностика загрози банкрутства підприємства. На цьому етапі роботи, на базі публічної звітності підприємства з використанням спеціальних прийомів аналізу виявляються зовнішні ознаки наявності кризового стану.

Об'єкти дослідження експрес-аналізу: [43]

- наявність збитків за наслідками господарсько-фінансової діяльності і їх розміри порівняно з власним капіталом;
- наявність кредитів і позик, які не погашені в певний термін, несплачених відсотків з боргів;
- об'єми і динаміка сумнівної і простроченої дебіторської заборгованості;
- обсяг і причини виникнення наднормативних запасів матеріальних оборотних активів;
- наявність кредиторської заборгованості перед бюджетом і позабюджетними фундаціями;
- негативна динаміка окремих показників фінансового стану підприємства, платоспроможності і фінансової стійкості (тобто ситуація, коли фактичне значення і напрям зміни показника не співпадають з нормативними);
- тривалість операційного циклу і причини його продовження;
- кількісна оцінка достовірності банкрутства підприємства, яка отримана експертним шляхом або в результаті використання спеціальних індексів і моделей.

Якщо результати загального аналізу фінансового стану сигналізують про наявність негативних явищ і проблем в діяльності підприємства, викликають сумніви, то переходять до наступного етапу роботи, в ході якого проводиться поглиблений аналіз кризових явищ. Якщо ситуація признається нормальною, процес діагностики кризового стану можна вважати закінченим.

II. Фундаментальний (поглиблений) аналіз кризових явищ і загрози банкрутства. Метою проведення цього етапу є підтвердження і поглиблення висновку щодо фінансового стану підприємства — об'єкту дослідження і загрози його банкрутства.

Поглиблена діагностика банкрутства представляє собою систему оцінки параметрів кризового фінансового розвитку підприємства, яке здійснюється на основі методів факторного аналізу та прогнозування. [32]

Фундаментальна діагностика банкрутства здійснюється силами самого підприємства або за його дозволу відповідними фахівцями. Для проведення цієї роботи використовується спеціальний інструментарій, зокрема, оцінка динамічної платоспроможності та грошових потоків підприємства, моделювання руху грошових коштів та виникнення їх дефіциту, розробка прогнозів та сценаріїв розвитку підприємства. [52]

Основними завданнями поглибленої діагностики банкрутства є:

- поглиблення результатів оцінки кризового фінансового розвитку підприємства, отриманих в процесі експрес-діагностики банкрутства;
- підтвердження отриманої попередньої оцінки масштабів кризової ситуації на підприємстві;
- прогнозування розвитку окремих факторів, що генерують загрозу банкрутства підприємства, та їх негативні наслідки;
- оцінка та прогнозування здатності підприємства до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього фінансового потенціалу.

Отже, поглиблена діагностика банкрутства дозволяє отримати найбільш широку картину кризового фінансового стану підприємства та конкретизувати форми та методи його фінансового оздоровлення.

III. Визначення основних чинників виникнення і (або) поглиблення кризового стану підприємства.

Визначення переліку кризових чинників і оцінка впливу будь-якого з них на виникнення, поглиблення кризи може бути проведено експертним шляхом (на основі побудови логічних ланцюгів впливу окремих економічних явищ) або на базі імітаційного моделювання (для кількісної оцінки). Результатом цього етапу роботи може стати ранжируваний перелік самих негативних і позитивних чинників зовнішнього і внутрішнього характеру. Переважання зовнішніх кризових чинників, які неможливо локалізувати на рівні підприємства, підвищує загрозу поглиблення кризи і вірогідність виникнення ситуації банкрутства. [29]

Розробка ранжируваного переліку найвірогідніших чинників розвитку кризових явищ дає можливість визначити основні проблеми (за ступенем значущості), рішення яких сприятиме подоланню кризи. Позитивні чинники виокремлюються як невикористані можливості підприємства, які сприятимуть його виходу з кризового стану.

Отже, така поетапна структуризація процесу діагностики банкрутства підприємства дає можливість виділити завдання та об'єкти на кожному етапі діагностики, надати користувачам повну та об'єктивну інформацію про поточний та перспективний стан підприємства для прийняття ефективного управлінського рішення та обґрунтування програми антикризових заходів.

1.2. Коротка характеристика об'єкту дослідження

Створене в 1997 році, ТОВ "Сумекс" займало лідуючі позиції в сфері автотранспортних послуг. Високий професіоналізм колективу, що зарекомендував себе надійним партнером у вантажоперевезеннях, дозволив завоювати довіру багатьох підприємств України і закордону.

ТОВ "Сумекс" є юридичною особою згідно законодавства України. Набуває права юридичної особи з дня його державної реєстрації, проведеної в порядку, встановленому законодавством України, має самостійний баланс, має право від свого імені укладати договори, набувати майнові та особисті немайнові права та обов'язки, здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає цілям, передбаченим Статутом, круглу печатку зі своєю повною назвою, а також інші необхідні реквізити.

За організаційно-правовою формою "Сумекс" - товариство з обмеженою відповідальністю виробничо-господарське об'єднання зі статутним фондом не менше 100 мінімальних заробітних плат, розмір якого поділений на частини і визначений статутними документами. Учасники несуть відповідальність у межах своїх вкладів.

Аналізуючи організаційну структуру апарату управління, виявили, що в ній відсутні зайві ступені, права, функції та обов'язки працівників чітко розмежовані. За однією з класифікацій, організаційна структура даного підприємства є функціональною, тобто передбачає ієрархію органів, які забезпечують виконання кожної конкретної функції управління на всіх рівнях. Керівники спеціалізуються на окремих рівнях, які виконують спеціалісти. Перевагою такої структури є висока компетентність працівників, які спеціалізуються на певних функціях, а недоліком – негнучкість і дублювання функцій.

Метою діяльності даного підприємства є об'єднання економічних інтересів, фінансових та інтелектуальних ресурсів його Учасників для забезпечення господарської діяльності, тобто направленої на здобуття прибутку та фінансової діяльності, за винятком тієї, яка заборонена чинним законодавством, і реалізація на її засадах соціальних і економічних інтересів Учасників та робітників Товариства.

Предметом діяльності ТОВ “Сумекс” є:

- внутрішні і міжнародні перевезення пасажирів і вантажів автомобільним транспортом;
- надання послуг по обслуговуванню і ремонту транспортних засобів;
- організація автостоянок і авто гаражів;
- транспортно-експедиційні послуги фізичним і юридичним особам;
- оптова і роздрібна торгівля паливно-мастильними матеріалами;
- будівництво і експлуатація АЗС;
- комісійно-посередницькі та агентські послуги;
- виробництво, переробка с/г продукції та її реалізація;
- маркетинг та рекламна діяльність;
- оптова та роздрібна торгівля продукцією виробничо-технічного призначення та товарами народного споживання;
- торгівельно-закупівельна та торгівельно-посередницька діяльність;

- організація виставок, виставок-продажу, аукціонів товарів народного споживання та продукції виробничо-технічного призначення на договірних засадах, організація фірмової торгівлі і торгівельних підприємств;
- надання послуг громадського харчування;
- послуги складські та пов'язані з ними, в тому числі навантажувально-розвантажувальні;
- лізингові послуги;
- капітальний і поточний ремонт автотранспорту та інших підйомно-транспортних механізмів;
- придбання і використання ліцензій, патентів, "Ноу-Хау" та інших немайнових прав;
- організація дозвілля населення, включаючи проведення виставок, конкурсів, концертів та інших видовищ, організація комерційних виставок, аукціонів, ярмарок;
- зовнішньо-економічна діяльність;
- виробництво будівельних матеріалів, промислової продукції та продукції виробничо-технічного призначення;
- створення та впровадження нових технологій, засобів автоматизації, програмних засобів та комплексів;
- виробництво продукції машинобудування;
- ремонтно-будівельні, будівельно-монтажні налагоджувальні послуги;
- діяльність, що пов'язана з реалізацією транспортних засобів, що підлягають реєстрації та обліку в ОВС;
- юридична практика;
- надання в оренду (суборенду) тимчасово вільних приміщень, обладнання та автомобілів;
- інші види діяльності, незаборонені чинним законодавством.

На сьогоднішній день у вантажному парку ТОВ "Сумекс" знаходиться більше 100 одиниць автотранспорту, в тому числі 20-тонні супер-Мази, УРАЛи, КРАЗи, MAN, Renault, техніка спеціального призначення.

Гнучкий графік роботи і перелік додаткових послуг робить "Сумекс" незамінним партнером для підприємств регіону, суміжних областей і країн.

Споживачами ТОВ "Сумекс" являються будь-які фізичні і юридичні особи, які користуються послугами по автомобільному та вантажопідйомному перевезенню.

Серед зарубіжних замовників присутні такі країни, як Білорусь, Польща, Росія, трохи рідше – це Німеччина, Йорданія.

Конкурентами ТОВ "Сумекс" є будь-які підприємства, які здійснюють автомобільні та вантажопідйомні перевезення. Найбільш відомі у Сумах – це "Євроекспрес", "Гюнсел", "Санавто" та інші.

2. Оцінка кризового стану і загрози банкрутства підприємства ТОВ «Сумекс»

2.1. Експрес-діагностика загрози банкрутства

Проведемо аналіз динаміки виручки від надання послуг та реалізації продукції ТОВ «Сумекс». За своєю сутністю динаміка виручки не є показником прибутковості, проте вона демонструє зростання продажів як потенційне джерело отримання додаткового прибутку.

Аналіз динаміки виручки від надання послуг і реалізації продукції та її прогноз на наступний рік представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка виручки від надання послуг і реалізації продукції ТОВ «Сумекс»

Рік	Виручка від реалізації продукції, тис. грн	Темпи росту, %	
		Базисні індекси	Ланцюгові індекси
2016	12803,6	-	-
2017	14702,3	133,1	133,1
2018	14529,2	113,5	98,8
2019	15520,0	121,2	106,8

Для більшої наочності динаміки виручки від надання послуг і реалізації продукції ТОВ «Сумекс» можна зобразити графічно (рис. 2.1).

Таким чином за останні роки визначилась тенденція до зростання обсягів наданих послуг, що є наслідком зростання кола споживачів та розширення потужностей підприємства. На кінець 2018 року спостерігається деякий спад в обсязі наданих послуг, що пов'язано з економічною кризою (зменшення виручки на 173,1 тис. грн.).

Зовнішнім чинником, що вплинув на об'єм наданих послуг у вартісному вигляді є зростаючий темп інфляції. Проте при цьому збільшується номінальна величина, а не реальна.

Прогноз на наступний рік складено за результатом проведених експертних досліджень на основі роботи планово-економічного відділу. Враховувались всі перераховані вище заходи по вдосконаленню роботи підприємства. Також брали до відома, що економічна ситуація у 2018 році більш-менш стабілізувалась, отже попит на автотранспортні та супутні послуги буде зростати, але меншими темпами.

Проведемо аналіз структури активу і пасиву балансу на кінець 2017 і 2018 рр. (табл. 2.2).

Аналіз структури активу і пасиву балансу показав, що питома вага необоротних активів у структурі балансу складає 69,17% на 2017 рік і 56,39% на 2018 рік, але абсолютна величина по необоротних активах зросла.

В цілому баланс (за підсумком) збільшується на 3189,4 тис. грн. в основному за рахунок збільшення оборотних активів (актив), за рахунок збільшення поточних та довгострокових зобов'язань (3099,2 тис. грн. і 1664,0 тис. грн. відповідно) - пасив. Збільшення валюти балансу стало наслідком ряду стратегічних заходів щодо підвищення обсягу та якості наданих послуг (розширення вантажного парку підприємства, закупівля модернізованої техніки спеціального призначення та ін.)

Таблиця 2.2 - Аналіз структури активу і пасиву балансу на кінець 2017 і 2018рр.

Показники	Абсолютні величини, тис. грн.		Питома вага, %	
	2017	2018	2017	2018
Актив				
1. Необоротні активи	6126,6	6794,0	69,17	56,39
2. Оборотні активи	2731,2	5253,2	30,83	43,61
3. Витрати майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	8857,8	12047,2	100,0	100,0

Пасив				
1. Власний капітал	3030,8	1457,0	34,22	12,09
2. Забезпечення наступних витрат і платежів	0,0	0,0	0,0	0,0
3. Довгострокові зобов'язання	1385,3	3049,3	15,64	25,31
4. Поточні зобов'язання	4441,7	7540,9	50,14	62,59
5. Доходи майбутніх періодів	0,0	0,0	0,0	0,0
Баланс	8857,8	12047,2	100,0	100,0

Розрахуємо базові показники (абсолютні та відносні), які характеризують фінансово-економічний стан підприємства.

На основі показників E_C , E_m , E_H , оцінки надлишків або нестачі величин, які вони характеризують $\pm E_C$, $\pm E_m$, $\pm E_H$, виконаємо аналіз фінансової стійкості підприємства ТОВ «Сумекс».

Таблиця 2.3 – Вихідні дані і результати оцінки

№ рядка	Показники	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн	Зміна за період
1	Власні засоби	3030,8	1457,0	-1573,8
2	Основні засоби і вкладення	6126,6	6794,0	667,4
3	Власні обігові кошти	-3095,8	-5337,0	-2241,2
4	Довгострокові, середньострокові кредити і позики	1385,3	3049,3	1664,0
5	Власні, а також довгострокові і середньострокові кредити і позики	-1710,5	-2287,7	-577,2
6	Короткострокові кредити і позики	4441,7	7540,9	3099,2
7	Загальна величина обігових коштів	2731,2	5253,2	2522,0
8	Загальна величина запасів і витрат	629,4	506,2	-123,2
9	E_C	-3725,2	-5843,2	-2118,0
10	E_m	-2339,9	-2793,9	-454,0
11	E_H	2101,8	4747,0	2645,2

Таким чином, $\pm E_C < 0$, $\pm E_m < 0$, $\pm E_H \geq 0$ – тобто фінансовий стан підприємства відповідає області критичного стану.

Більш поглиблений аналіз (графа 5 табл. 2.3) показує зменшення частки власних обігових коштів, а також збільшення частки довгострокових, середньострокових і короткострокових кредитів і позик. Це теж підтверджує погіршення фінансового стану підприємства.

Завершуючи експрес-діагностику фінансової надійності підприємства, проведемо оцінку його можливого банкрутства. Скористаємось коефіцієнтом Бівера, який розраховується:

$$Кб = (Фп + Фа) / (Пд + Пп),$$

де Фп - чистий прибуток підприємства; Фа - сума амортизаційних нарахувань в собівартості продукції; Пд - довгострокові зобов'язання; Пп - поточні зобов'язання підприємства.

$$Кбп = (178,9 + 1177,0) / (1385,3 + 4441,7) = 0,23$$

$$Кбк = (-1573,8 + 1726,9) / (3049,3 + 7540,9) = 0,01$$

Коефіцієнт Бівера на початок звітнього періоду відповідає нормативному значенню ($\geq 0,2$). Проте на кінець періоду значення цього коефіцієнта знизилось і не відповідає нормативному значенню.

Це свідчить про те, що підприємство може спрямовувати на розвиток виробництва недостатню частку своїх власних фінансових ресурсів, а, значить, у майбутньому одержить незадовільну структуру балансу.

Для більш детальної діагностики кризового стану підприємства ТОВ «Сумекс», скористуємось методами фундаментального аналізу ситуації загрози банкрутства.

2.2. Фундаментальний аналіз кризового стану підприємства ТОВ «Сумекс»

Для того, щоб точніше оцінити фінансовий стан підприємства, розрахуємо наступні показники на початок і кінець звітного періоду за такими групами:

I. Показники прибутковості.

1. Коефіцієнт зміни валових продажів.

За своєю сутністю не є показником прибутковості, він тільки демонструє зростання продажів як потенційне джерело отримання додаткового прибутку. Розрахунок даного показника проводиться за наступною формулою:

$$\frac{\text{Виручка за поточний період} - \text{Виручка за минулий період}}{\text{Виручка за минулий період}}$$

$$K^{\text{п}} = \frac{14702,3 - 12803,6}{12803,6} = 0,15$$

$$K^{\text{к}} = \frac{14529,2 - 14702,3}{14702,3} = -0,01$$

За останній рік визначилась тенденція до зменшення обсягу наданих послуг. Це пов'язано із жорсткою конкуренцією з боку інших автотранспортних підприємств, як вітчизняних, так і зарубіжних. Крім того, внаслідок збільшення собівартості автопослуг, виросла і їх ціна, що зменшило обсяг клієнтів (споживачів).

2. Коефіцієнт валового прибутку.

Показує, яку частку у виручці підприємства займає валовий прибуток. Розрахунок коефіцієнта проводиться за формулою:

$$\frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}$$

$$K^{\text{п}} = \frac{1150,6}{14702,3} = 0,08$$

$$K^{\text{к}} = \frac{-164,8}{14529,2} = -0,01$$

Значення показника погіршилось. Таким чином, зі зменшенням обсягів реалізації менеджмент підприємства не зміг утримати на незмінному рівні собівартість наданих послуг. Підприємство не змогло адекватно відреагувати

на підвищення вартості вхідних ресурсів, іншими словами, підвищити ціни на автопослуги згідно підвищенню цін вхідних ресурсів. Слід очікувати, що зниження коефіцієнта валового прибутку призведе до зменшення прибутковості продажів, якщо підприємство не знизить виробничі витрати.

3. Коефіцієнт операційного прибутку (ЕВІТ-маржа).

Показує ефективність основної (операційної) діяльності підприємства поза зв'язком з фінансовими операціями і нормами фіскального регулювання. Розрахунок цього коефіцієнта здійснюється за формулою:

$$\frac{\text{ЕВІТ}}{\text{Виручка від реалізації}}$$

В даній формулі підкреслюється зміст операційного прибутку: це прибуток, який отримується після віднімання від валового прибутку загальних, адміністративних і реалізаційних витрат.

$$K^{\pi} = \frac{576,5}{14702,3} = 0,04$$

$$K^{\kappa} = \frac{-978,3}{14529,2} = -0,07$$

Розраховані значення по роках є значно нижче показника валового прибутку. Ефективність діяльності компанії з точки зору операційного прибутку продовжує погіршуватись у порівнянні з показником валового прибутку, зокрема значно виросли адміністративні витрати. Таким чином, необхідне раціональне управління загальними, адміністративними та маркетинговими витратами.

4. Прибутковість продажів (коефіцієнт чистого прибутку).

Є підсумковою характеристикою прибутковості основної діяльності підприємства за період часу. Розрахунок цього показника проводиться за формулою:

$$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Виручка від реалізації}}$$

$$K^{\pi} = \frac{179,8}{14702,3} = 0,01$$

$$K^{\pi} = \frac{-1573,8}{14529,2} = -0,11$$

Значення даного показника стало від'ємним. Тобто, діяльність фінансового менеджера у контексті отримання залучених коштів є малоефективною. Надто високі процентні платежі знижують прибутковість продажів.

Проведемо аналіз операційних витрат, який допоможе пояснити динаміку показників прибутковості. Ці витрати представлені у вигляді відсоткової частки від обсягу продажів за період (таблиця 2.4)

Таблиця 2.4 – Аналіз операційних витрат

Коефіцієнти, %	2017	2018
Коефіцієнт собівартості реалізованої продукції	87,0	87,0
Коефіцієнт загальних і адміністративних витрат	4,3	6,4
Коефіцієнт процентних платежів	0,0	0,03

Розрахунок цієї групи коефіцієнтів для підприємства ТОВ «Сумекс» дозволяє зробити наступні висновки.

По-перше, основна причина низької прибутковості продажів полягає в збільшенні загальних та адміністративних витрат. Підприємство намагалось компенсувати це збереженням на незмінному рівні витрат на виробництво. Відмічається також підвищення частки відсоткових платежів, що є недоліком роботи фінансового менеджера підприємства.

II. Показники управління активами (оборотності).

1. Оборотність дебіторської заборгованості.

Показує, скільки разів дебіторська заборгованість перетвориться на гроші і назад в продовж року. Принциповим є питання, чи відповідає сума дебіторської заборгованості на кінець звітного періоду сумі продажів у кредит, яка за логікою повинна залишатись неоплаченою з розрахунком відстрочки платежу. Даний коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_{\pi} = \frac{14702,3}{(1780,4 + 901,1)/2} = 11,0$$

$$K_k = \frac{14529,2}{(901,1 + 1518,18)/2} = 12,0$$

Отриманий за цією формулою показник вимірює оборотність дебіторської заборгованості в циклах. У днях даний показник має вигляд (показник середнього строку погашення дебіторської заборгованості):

$$K_p = 33 \text{ дня}$$

$$K_k = 30 \text{ днів}$$

Оборотність дебіторської заборгованості є досить низькою, проте є покращення її значення в 2018 році. Це свідчить про те, що підприємство не встановлює оптимальні тривалості комерційних кредитів і не вимагає від споживачів виконання контрактних умов з погашення заборгованості. Проте, такий підхід є привабливий для споживачів продукції підприємства, що, безумовно, відображується на обсязі реалізації продукції. У той же час, низька оборотність дебіторської заборгованості «вимиває» готівкові кошти на підприємстві, примушуючи фінансового менеджера шукати нові джерела фінансування дебіторської заборгованості, як це і буває з підприємствами надто лояльними до своїх споживачів. Крім того, це підвищує необхідність підприємства звертатись до зазвичай дорогих банківських позик.

2. Оборотність товарно-матеріальних запасів.

Характеризує швидкість, з якою товарно-матеріальні запаси обертались в продовж одного звітного періоду. Розраховується за формулою:

$$\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{(\text{ТМЗ поч. періоду} + \text{ТМЗ кін. періоду})/2}$$

$$K_p = \frac{11636,6}{(429,0 + 629,4)/2} = 22,0$$

$$K_k = \frac{12811,4}{(629,4 + 506,2)/2} = 22,6$$

Даний показник у днях:

$$K_p = 17 \text{ днів}$$

$$K_k = 16 \text{ днів}$$

В цілому підприємство має досить високі показники оборотності ТМЗ, що свідчить з одного боку про ефективність внутрішньої системи управління ТМЗ на підприємстві, з іншого боку – про добре налагоджені взаємовідносини з постачальниками і споживачами в частині відвантаження прямих матеріалів і готової продукції. Крім того, даний показник трохи покращується (з 17 до 16 днів).

3. Оборотність кредиторської заборгованості.

Оцінка оборотності кредиторської заборгованості проводиться за аналогією з оборотністю дебіторською заборгованістю:

Матеріальні витрати

(Кред. заборгованість на поч. періоду + Кред. заборгованість на кін. період)

$$K_{\text{п}} = \frac{5301,4}{(3617,9 + 3761,7)/2} = 1,4$$

$$K_{\text{к}} = \frac{5891,8}{(3761,7 + 6948,9)/2} = 1,1$$

Даний показник у днях:

$$K_{\text{п}} = 261 \text{ день}$$

$$K_{\text{к}} = 332 \text{ дня}$$

Отримані дані свідчать про високу лояльність постачальників до підприємства з точки зору наданих їм строків відстрочки платежу. Це є сприятливим для здатності підприємства генерувати кошти.

Таким чином, управління активами на підприємстві є достатньо ефективним. Проте, розглядаючи дані показники у динаміці, можна помітити негативну тенденцію змін їх величин.

III. Показники ліквідності.

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (нормативне значення 1-2).

Цей показник робить спробу продемонструвати захищеність власників поточних боргових зобов'язань небезпеки відмови від платежу.

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Оборотні засоби}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

$$K_{\text{пл}}^{\text{п}} = \frac{2681,9}{4441,7} = 0,60$$

$$K_{пл}^к = \frac{5253,2}{7540,9} = 0,70$$

Коефіцієнти поточної ліквідності не відповідають нормативному значенню як на початок, так і на кінець звітного періоду, тобто підприємство не має достатню кількість оборотних коштів для погашення поточних зобов'язань. Головна причина такої низької ліквідності і її зниження полягає у збільшенні кредиторської заборгованості. Таку ситуацію слід вважати негативною з точки зору ліквідності і платоспроможності підприємства. Це викликає недовіру з боку потенційних кредиторів. У той же час, зростання кредиторської заборгованості свідчить про лояльність постачальників щодо відстрочки платежів.

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (нормативне значення 0,25 – 0,5).

Це більш жорстка оцінка ліквідності підприємства. Цей показник допомагає оцінити, наскільки можливим буде погасити поточні зобов'язання, якщо положення стане дійсно критичним. Даний показник розраховується за формулою:

$$K_{ал} = \frac{\text{Грошові кошти}}{\text{Короткострокові зобов'язання}}$$

$$K_{ал}^п = \frac{9,9}{4441,7} = 0,002$$

$$K_{ал}^к = \frac{12,6}{7540,9} = 0,002$$

Фактичне значення коефіцієнтів на початок і кінець звітного періоду свідчить про недостатність грошових коштів для погашення поточних зобов'язань. У той же час можемо зробити припущення, що підприємство немає не використуваних грошових коштів, проводиться раціональна кредитна політика, яка попереджає надмірне кредитування і наявність безнадійних боргів.

3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (нормативне значення $\geq 0,1$):

$$K_{\text{зок}} = \frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Оборотні засоби}}$$

$$K_{\text{зок}}^{\text{п}} = \frac{3030,8 - 6175,9}{2681,9} = -1,17$$

$$K_{\text{зок}}^{\text{к}} = \frac{1457,0 - 6794,0}{5253,3} = -1,02$$

Таким чином, коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами та коефіцієнт поточної ліквідності не відповідають нормативному значенню, що може характеризувати структуру балансу підприємства як незадовільну. Крім того, динаміка даних коефіцієнтів є негативною.

Якщо в результаті аналізу структура балансу підприємства визнана незадовільною, то необхідно перевірити, чи є можливість у підприємства відновити свою платоспроможність.

4. Коефіцієнт поновлення платоспроможності (нормативне значення ≥ 1):

$$K_{\text{пп}} = \frac{K_{\text{пт}} + (K_{\text{пл}} - K_{\text{пл}}^{\text{п}}) \frac{6}{12}}{2}$$

$$K_{\text{пп}} = \frac{0,7 + (0,7 - 0,6) * \frac{6}{12}}{2} = 0,375$$

Таким чином впродовж 6 місяців підприємство не зможе поновити свою платоспроможність.

Для характеристики платоспроможності підприємства у довгостроковому періоді використовуються наступні показники:

5. Коефіцієнт автономії (нормативне значення $\geq 0,7$).

Даний коефіцієнт характеризує інвестиційну привабливість підприємства.

$$K_{\text{авт}} = \frac{\text{Власні засоби}}{\text{Пасив}}$$

$$K_{\text{авт}}^{\text{п}} = \frac{3030,8}{8857,8} = 0,34$$

$$K_{\text{авт}}^{\text{к}} = \frac{1457,0}{12047,2} = 0,12$$

Коефіцієнт автономії не відповідає нормативному значенню. Це свідчить про неможливість підприємства погашати довгострокові зобов'язання за рахунок власних ресурсів. Значення цього показника є надто низьким і продовжує знижуватись через наявність непокритого збитку і його зростання.

6. Коефіцієнт маневреності. Нормативного значення цього коефіцієнта не існує, він розглядається в динаміці – чим більше, тим краще.

$$K_{\text{ман}} = \frac{\text{Власні обігові кошти}}{\text{Власний капітал}}$$

$$K_{\text{ман}}^{\text{п}} = \frac{3030,8 - 6175,9}{3030,8} = -1,04$$

$$K_{\text{ман}}^{\text{к}} = \frac{1457,0 - 6794,0}{1457,0} = -3,66$$

Коефіцієнти маневреності отримали з від'ємним значенням. На кінець періоду його значення продовжує знижуватись, що свідчить про негативні тенденції в розвитку підприємства.

7. Коефіцієнт чутливості.

$$\frac{\text{Залучені кошти}}{\text{Власні засоби}}$$

$$K_{\text{п}} = \frac{1385,3 + 4441,7}{3030,8} = 1,9$$

$$K_{\text{п}} = \frac{3049,3 + 7540,9}{1457,0} = 7,3$$

Трактування значення цього коефіцієнта є двояким: так як, з одного боку, при збільшенні залучених коштів при незмінних активах і при сприятливій кон'юнктурі ринку є шанс підвищити чистий прибуток, але з іншого боку, при несприятливих ринкових умовах підвищується ризик втрати власних засобів. На даний момент ситуація на ринку є нестабільною, тому суттєве збільшення коефіцієнта чутливості є небажаним.

IV. Показники рентабельності.

1. Рентабельність власного капіталу.

Характеризує ефективність використання тільки власних джерел фінансування підприємства. Розрахунок проводиться за формулою:

$$R_{\text{вз}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}}$$

$$R_{\text{вк}}^{\text{п}} = \frac{179,8}{3030,8} = 0,06$$

$$R_{\text{вк}}^{\text{к}} = \frac{-1573,8}{1457} = -1,08$$

Рентабельність власного капіталу на початок періоду є позитивною величиною, але на кінець періоду цей показник набуває негативного значення. Основною причиною цього є перехід від позитивної величини прибутковості продажів до негативної. Це означає, що на кожну гривню власних засобів підприємство отримує 6 копійок прибутку і 1,08 грн збитку відповідно.

2. Рентабельність використовуваного капіталу (або рентабельність чистих активів).

Сутність цього показника полягає в аналізі ефективності використання капіталу компанії. Для розрахунку даного показника використовується формула:

$$R_{\text{акт}} = \frac{\text{Чистий прибуток} + \% \text{ платежі} * (1 - \text{Податкова ставка})}{\text{Сума активів} - \text{Короткострокові зобов'язання}}$$

$$R_{\text{акт}}^{\text{п}} = \frac{179,8 + 48,2 * (1 - 0,25)}{8857,8 - 4441,7} = 0,05$$

$$R_{\text{акт}}^{\text{к}} = \frac{-1573,8 + 106,2 * (1 - 0,25)}{12047,2 - 7540,9} = -0,33$$

Як і раніше, показники рентабельності змінились з позитивних до від'ємних. Це у першу чергу пояснюється негативною прибутковістю продажів.

3. Рентабельність активів.

Оцінюється шляхом співставлення чистого прибутку з загальною сумою активів компанії. Рентабельність активів пов'язана з прибутковістю продажів і оборотністю активів.

$$\frac{\text{Прибуток}}{\text{Активи}} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Продажі}} * \frac{\text{Продажі}}{\text{Активи}}$$

$$R_{\text{акт}}^{\text{п}} = \frac{179,8}{8857,8} = 0,02$$

$$R_{\text{акт}}^{\text{к}} = \frac{-1573,8}{12047,2} = -0,13$$

Таким чином, рентабельність активів змінилась у гірший бік. Це пояснюється виключно негативним значенням прибутковості продажів.

Важливою характеристикою ефективності діяльності підприємства є співставлення характеристик рентабельності його активів і власного капіталу. Наведемо ці значення для підприємства ТОВ «Сумекс» в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Показники рентабельності підприємства ТОВ «Сумекс»

Показник	Початок періоду	Кінець періоду
Рентабельність активів	0,02	-0,13
Рентабельність власного капіталу	0,06	-1,08

Рентабельність власного капіталу стала нижче, ніж рентабельність активів. Іншими словами, одна гривня власних коштів підприємства приносила його власнику 1,08 грн збитку, а одна гривня, залучена в компанію, 13 копійок збитку.

V. Показники структури капіталу. Призначені показати ступінь можливого ризику банкрутства підприємства у зв'язку з використанням довгострокових позикових фінансових ресурсів.

Для характеристики структури капіталу можна використовувати декілька показників, але всі вони залежать один від одного. Тому обмежимося наступним показником:

$$\frac{\text{Довгострокові зобов'язання}}{\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання}}$$

Цей коефіцієнт визначає частку «чужих коштів» в загальній сумі довгострокових претензій проти активів компанії. Чим вище цей коефіцієнт, тим більш ймовірний ризик для кредитора.

$$K^{\pi} = \frac{1385,3}{3030,8 + 1385,3} = 0,31$$

$$K^{\kappa} = \frac{3049,3}{1457,0 + 3049,3} = 0,68$$

Підприємство стало значно більше використовувати позикові кошти. Ризик банкрутства при цьому, розуміється, підвищується.

VI. Показники вартості бізнесу.

1. Показник економічної доданої вартості (EVA).

Даний показник може бути використаний в умовах відсутності розвинутого фондового ринку в якості інтегрального показника результативності діяльності підприємства. Сутність показника полягає у співставленні вартості капіталу, що використовується в бізнесі, з віддачею від використання цього капіталу. [48]

Таблиця 2.6 – Поетапний розрахунок показник EVA

Показник	Початок періоду	Кінець періоду
Власний капітал		
вартість	25,00%	25,00%
частка власного капіталу	68,63%	32,33%
Довгостроковий банківський кредит		
ефективна відсоткова ставка	20,00%	20,00%
частка довгострокового кредиту	31,37%	67,67%
Середній сумарний капітал (тис. грн.)	4416,1	4506,3
WACC	23,43%	21,62%
ROSE	4,89%	-33,16%
ROSE - WACC	-18,54%	-54,77
EVA (тис. грн.)	-81881,0	-246826,0

$EVA = (ROSE - WACC) * Capital$, де

ROSE – рентабельність використовуваного капіталу:

$$\frac{\text{Чистий прибуток} + \% \text{платежі} * (1 - \text{Податкова ставка})}{\text{Власний капітал} + \text{Залучений капітал}}$$

WACC – зважена середня ціна капіталу:

$$WACC = we*ce + wd*cd*(1-T) , \text{ де}$$

w – означає частку компоненти капіталу (власного і залученого);

c – ціна частки компоненти капіталу (доходність для інвестора).

Керівництво підприємства ТОВ «Сумекс» має в переліку своїх основних пріоритетів зростання вартості компанії. Тому оцінки показника EVA приділяється значна увага. Усі попередні оцінки фінансових показників, так чи інакше, показували на погіршення фінансового здоров'я компанії. Необхідно показати реакцію показника EVA на дані погіршення. Поетапний розрахунок показника EVA представлений в таблиці 2.6.

Економічна додана вартість бізнесу є від'ємною. Це каже про те, що капітал бізнесу дає прибутковість нижче вартості залучених фінансових ресурсів, іншими словами бізнес «з'їдає» власний капітал, тобто власник стає бідніше. При таких результатах для того, щоб вийти з кризи необхідно приймати радикальні заходи.

Таблиця 2.7. Нормативні коефіцієнти фінансового стану підприємства на початок і кінець звітного періоду

Показник	На початок періоду	На кінець періоду	Формула
1. Показники прибутковості			
1.1. Коефіцієнт зміни валових продажів.	0,15	-0,01	(Виручка мин. – Виручка пот.)/Виручка мин.
1.2. Коефіцієнт валового прибутку	0,08	-0,01	Валовий прибуток/Виручка
1.3. Коефіцієнт операційного прибутку (ЕВІТ-маржа)	0,04	-0,07	ЕВІТ/Виручка
1.4. Прибутковість продажів (коефіцієнт чистого прибутку)	0,01	-0,11	Чистий прибуток/Виручка
2. Показники управління активами (оборотності)			
2.1. Оборотність дебіторської заборгованості.	33 дня	30 днів	Виручка/(Деб. заб-ть поч.+Деб заб-ть кін.)/2
2.2. Оборотність товарно-матеріальних запасів	17 днів	16 днів	Собівартість/(ТМЗ поч.+ТМЗ кін.)/2
2.3. Оборотність кредиторської	261 день	332 дня	Матеріальні витрати/(Кред. заб-ть

заборгованості			поч.+Кред. заб-ть кін.)/2
3. Показники ліквідності			
3.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,6	0,7	Оборотні засоби/Короткострокові зобов'язання
3.2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,002	0,002	Грошові кошти/Короткострокові зобов'язання
3.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-1,17	-1,02	Власні обігові кошти/Оборотні засоби
3.4. Коефіцієнт автономії	0,34	0,12	Власні засоби/Пасив
3.5. Коефіцієнт маневреності	-1,04	-3,66	Власні обігові кошти/Власний капітал
3.6. Коефіцієнт чутливості	1,9	7,3	Залучені кошти/Власні засоби
4. Показники рентабельності			
4.1. Рентабельність власного капіталу	0,06	-1,08	Чистий прибуток/Власний капітал
4.2. Рентабельність активів	0,02	-0,13	Прибуток/Активи
5. Показники структури капіталу			
5.1. Показник структури капіталу	0,31	0,68	Довг-ові зобов'язання/(Власний капітал+Довг-ові зобов'язання)

Отримані результати свідчать, що підприємство належить до зони банкрутства і фінансовий стан підприємства можна визначити як катастрофічний, що підтверджує результати отримані вище.

Для подальшого дослідження кризового стану підприємства, розглянемо питання стосовно факторів розвитку кризових явищ (далі - кризові фактори), яке є одним з найбільш розроблених як у зарубіжних дослідженнях, так і у вітчизняних виданнях, присвячених даній проблемі. Практично кожен дослідник запропонував свій перелік кризових факторів, висунув цікаві гіпотези та інструментарій розгляду, що заслуговують на увагу. Практичний розгляд даного питання представлений в наступному розділі роботи.

3. Управління підприємством ТОВ «Сумекс» в умовах кризи

3.1. Оцінка чинників виникнення (поглиблення) кризової ситуації на підприємстві ТОВ «Сумекс»

Найвірогідніші чинники розвитку кризових явищ дають можливість визначити основні проблеми, рішення яких сприятиме подоланню кризи. Позитивні чинники характеризують невикористані можливості підприємства, які сприятимуть його виходу з кризового стану.

Методологічний інструментарій оцінки впливу цих чинників включає елементи PESTE і SWOT-аналізу, статистичного, експертного і розрахунково-аналітичних методів.

Методика характеризується наступними основними етапами:

Перший етап - виділення найбільш важливих параметрів аналізу. Визначившись з параметрами, рекомендується спочатку занести їх по пунктах у формі опису.

Потім описані параметри заносяться в таблицю (матрицю). Систематизація параметрів у матрицях дає можливість на початкових етапах діагностики вносити необхідні корективи в оцінку параметрів і в антикризову стратегію розвитку.

На наступному етапі, можливості та загрози, виявлені в процесі аналізу, розбиваються на три групи по пріоритетності, необхідності концентрації зусиль і коштів та ретельності моніторингу. Використовується шкала вірогідності реалізації (висока, середня, низька) і впливу наслідків (сильний, помірний, слабкий).

З урахуванням виявлених можливостей і загроз виділяються основні взаємопов'язані групи «Можливості - внутрішні / зовнішні» «Загрози - внутрішні / зовнішні» і складається відповідна матриця.

Ця фаза дозволяє зробити висновки зі зробленого аналізу, точно структурувати проблеми і завдання, що стоять перед компанією і знайти шляхи їх вирішення з урахуванням наявних і передбачуваних ресурсів.

Заключним етапом стає формулювання основних стратегічних напрямків з урахуванням їх важливості.

Таблиця 3.1. – Базовий аналіз чинників кризового стану

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Досвід роботи компанії більше 10-ти років	1. постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується)
2. Імідж надійного партнера	2. брак дій для пом'якшення конкурентного тиску
3. Особлива якість обслуговування	3. брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції
4. Вигідні умови надання послуг	4. відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами
5. Добре вивчений ринок, потреби покупців	5. відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів
6. Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності	6. Висока текучість кадрів
7. Конкуренція щодо зниження витрат	7. нижчі за середні темпи зростання
8. Система навчання нових працівників	8. брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість
Можливості	Загрози
1. Стабілізація економіки	1. Високі темпи інфляції
2. Зростання ринку	2. Велика ймовірність виникнення нових конкурентів (зокрема іноземних)
3. Соціально-політична стабільність	3. Недосконалість нормативно-правової бази
4. Самозаспокоєність ключових кокурентів	4. Виникнення труднощів під час укладанні договорів із постачальниками та споживачами
5. Омолодження клієнтів, власників бізнесу	5. Негативна екологічна ситуація

Далі виведемо інтегральний показник за проведеними розрахунками:

$$I = 0,7*(75-88)+0,3*(53-66) = -13$$

Коефіцієнт внутрішніх факторів 0,7, а зовнішніх - 0,3, оскільки підприємство має більше шансів підвищити свої власні переваги і знизити недоліки, ніж якимось чином вплинути на зовнішні фактори. Загальний

інтегральний показник отримали від'ємним, що свідчить про перевагу негативних факторів (як зовнішніх так і внутрішніх) над позитивними.

Таблиця 3.2. – Зважена бальна оцінка чинників кризового стану

Сильні сторони	Значимість	Оцінка	Зважена оцінка в балах
1. Досвід роботи компанії більше 10-ти років	1	5	5
2. Імідж надійного партнера	2	4	8
3. Особлива якість обслуговування	3	3	9
4. Вигідні умови надання послуг	5	4	20
5. Добре вивчений ринок, потреби покупців	3	2	6
6. Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності	4	2	8
7. Конкуренція щодо зниження витрат	5	3	15
8. Система навчання нових працівників	1	4	4
Итого			75
Слабкі сторони			
1. постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується)	4	3	12
2. брак дій для пом'якшення конкурентного тиску	3	3	9
3. брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції	3	4	12
4. відсутність міцної позиції, щоб боротися із загрозами	3	3	9
5. відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів	2	2	4
6. Висока текучість кадрів	2	3	6
7. нижчі за середні темпи зростання	4	4	16
8. брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість	5	4	20
Итого			88

Продовження таблиці 3.2. – Зважена бальна оцінка чинників кризового стану

Можливості			
1. Стабілізація економіки	4	4	16
2. Зростання ринку	5	3	15
3. Соціально-політична стабільність	3	4	12
4. Самозаспокоєність ключових кокурентів	4	2	8
5. Омолодження клієнтів, власників бізнесу	1	2	2
Итого			53
Загрози			
1. Високі темпи інфляції	4	5	20
2. Велика ймовірність виникнення нових кокурентів (зокрема іноземних)	3	2	6
3. Недосконалість нормативно-правової бази	4	4	16
4. Виникнення труднощів під час укладанні договорів із постачальниками та споживачами	3	4	12
5. Негативна екологічна ситуація	3	4	12
Итого			66

Необхідно провести ряд заходів, для покращення даної ситуації.

Можливості та загрози, які вимагають концентрації всіх необхідних ресурсів для їх реалізації і відповідні загрози, що вимагають підвищеної уваги і ретельного постійного моніторингу, відносяться до самої пріоритетною частини. Вони повинні знаходитися під постійним контролем вищого керівництва компанії.

За можливостями, яким надається середній пріоритет, здійснюється контроль керівництва вищої та середньої ланки, інвестування з власних або доступних кредитних джерел.

Можливостям або загрозам поточного порядку дається нижчий пріоритет. Вони перебувають під контролем лінійного менеджменту, використовуються власні джерела фінансування (в міру можливості).

Отримані результати формулюються в антикризову стратегію компанії, її цілі та завдання.

В сучасних умовах практика стратегічної діяльності підприємств зводиться в основному до вирішення поточних проблем, зокрема розв'язання проблем на операційному рівні, не орієнтуючись на стратегічні завдання. Саме з такою проблемою і стикнулось досліджуване підприємство ТОВ «Сумекс». Тому АТП потребує розробки теорії та методології для впровадження стратегічного управління в практику його діяльності за умов кризового стану.

Ефективне управління процесом виходу підприємства з кризи передбачає переведення його в стан стабілізації. Тому керівництву підприємства необхідно пов'язати поняття „вихід з кризи” з такими поняттями, як гнучкість, адаптованість та готовність до змін і перетворень, які диктуються зовнішніми та внутрішніми обставинами функціонування підприємства.

В системі ієрархії стратегій стратегія виходу з кризи повинна бути базовою та оборонною, реакцією на глибоку кризу економічної діяльності підприємства, нестабільність та інфляцію, надати можливість підприємству адаптуватися до нових умов господарювання та неодмінно стати засобом збереження та забезпечення ефективної діяльності підприємств в умовах кризи.

ТОВ «Сумекс» знаходиться у постійному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем. Його постійне і ретельне вивчення повинно бути одним з головних та першочергових завдань керівництва підприємства. Адже будь-яка помилка може стати причиною неправильно розробленої стратегії, що в свою чергу зменшить шанси підприємства на ефективний розвиток.

3.2. Забезпечення антикризових заходів на підприємстві ТОВ «Сумекс»

Провівши експрес-діагностику та фундаментальний аналіз кризового стану підприємства ТОВ «Сумекс», можна виділити ряд напрямів щодо покращення фінансового стану підприємства.

По-перше, було відмічено зниження обсягів надання послуг, що було пов'язано зі зростанням конкуренції з боку інших автотранспортних підприємств. Для підвищення конкурентоспроможності, обсягу отриманого прибутку, а відповідно і показників рентабельності необхідно знизити собівартість надання послуг.

При роботі із собівартістю можна скористатися наступними рекомендаціями.

Визначити, чи є в організації програма зниження собівартості за допомогою:

- поліпшення системи закупівель (маркетинг постачальників і цін);
- зниження витрат виробництва (поліпшення планування, підвищення рівня організації, контроль часу виконання операцій і витрати матеріалів);
- підвищення результативності збуту і маркетингу. При розрахунку собівартості і калькулюванні витрат врахувати новий фактор (наприклад, якщо позикові гроші беруть участь у калькулюванні витрат, понесених до факту реалізації).

Грамотно нормувати собівартість.

Робити калькулювання, облік, контроль і регулювання маржинального доходу (обсяг реалізації мінус витрати на покупку комплектуючих і напівфабрикатів), а також його зіставлення з умовно-постійними витратами.

Організувати динамічне і постійне перерахування (тобто ковзний режим планування й обліку собівартості у зв'язку зі змінами обсягів випуску продукції, динамікою цін) витрат, фактичної перевитрати, економії трудових і матеріальних ресурсів й інших істотних факторів.

Для цього ретельно вивчається кожна стаття собівартості з метою їх подальшого зниження. Наприклад, найбільш вагомими статтями витрат надання автопослуг є заробітна плата, ГСМ та стаття «інші витрати» (рис. 3.1).

Для зниження витрат на заробітну плату необхідно ретельно вивчити кадровий склад підприємства і провести відповідні зміни. Звільняються в першу чергу технічні співробітники – секретарі, водії, кур'єри, прибиральниці і т.п. Проаналізувавши планові показники, можна зробити висновок, що зниження середньоспискової чисельності робітників з 121 до 65 чоловік, призведе до зниження витрат на заробітну плату з 2623,5 тис. грн. до 1521,2 тис. грн. (тобто на 42,0%).

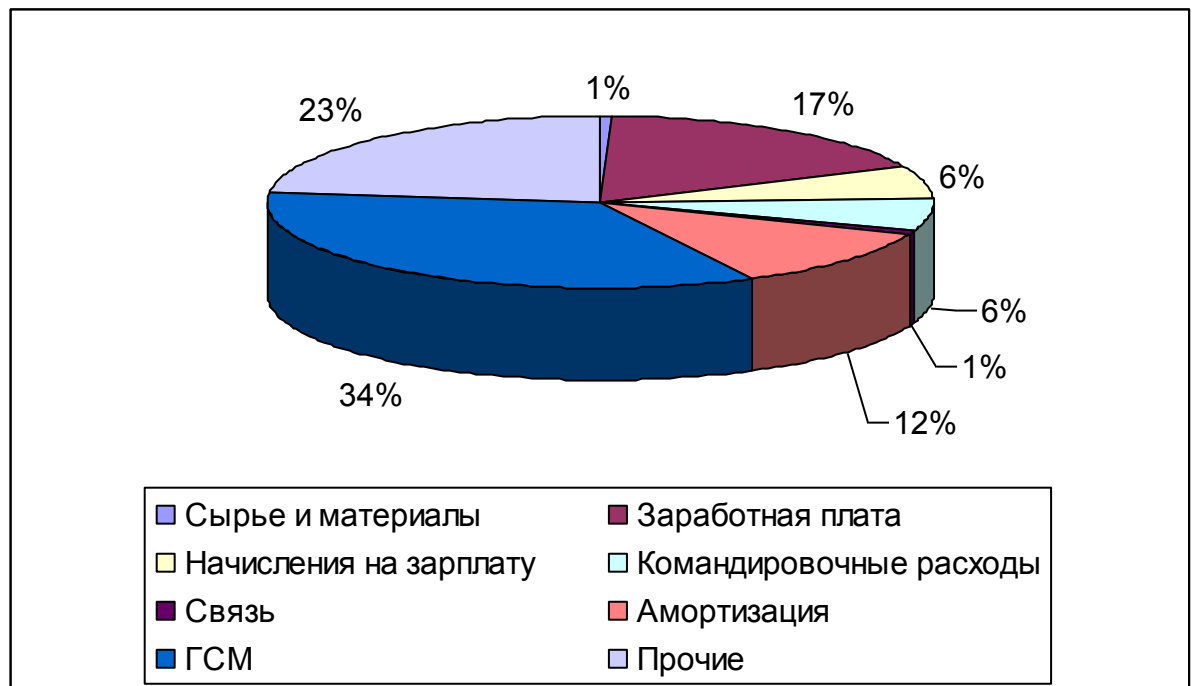


Рис. 3.1. Структура витрат підприємства ТОВ «Сумекс» за 2018р.

Завдяки пошуку постачальників ГСМ, які згодні працювати на більш вигідних для підприємства умовах, можна знизити витрати на ГСМ з 5110,6 тис. грн. до 3716 тис. грн. (-27,3%).

Якщо стаття «інші витрати» займає досить велику частку в загальному обсязі витрат, то вона повинна бути деталізована у відповідних документах. Таким чином, можна буде знизити величину даних витрат з 3507,0 тис. грн. до 1374,3 тис. грн. (-60,8%).

Провівши відповідні зміни щодо зменшення витрат, отримаємо зменшення обсягу виробництва з 12646,7 тис. грн. до 9210 тис. грн. (-27,2%). Тобто, зменшення величини витрат відбувається більш швидкими темпами, ніж зменшення обсягу виробництва, що дозволить підприємству у наступному періоді отримувати чистий прибуток.

Також необхідно звернути увагу на зростання адміністративних витрат у порівнянні з попереднім періодом (з 628,3 до 924,4 тис. грн.). Як показують планові розрахунки, дані витрати повинні бути знижені до 612,0 тис. грн.

Графічне представлення динаміки вище перелічених показників та їх прогнозоване (рекомендоване) значення представлено на відповідних рисунках.

Оскільки крім надання автопослуг предметом діяльності підприємства ТОВ «Сумекс» є також оптова і роздрібна торгівля паливно-мастильними матеріалами, продукцією виробничо-технічного призначення та товарами народного споживання; виробництво продукції машинобудування, будівельних матеріалів, промислової продукції та продукції виробничо-технічного призначення, то для грамотного управління собівартістю необхідно провести наступні заходи:

Визначити, яку площу займає виробництво основної продукції, як використовується інша площа і наскільки це раціонально.

Проаналізувати, наскільки часто міняється устаткування, чи можна перенести виробництво в інше місце (мобільність), який строк окупності основних фондів. Визначити, що можна змінити в існуючій продукції для того, щоб зробити її більш купівельною.

Визначити, як можна використовувати вільні площі і чи є підстави для обґрунтування згортання виробництва і його переорієнтації.

Оцінити можливість проведення серед керівництва і співробітників організації опитування, де вони підводили б підсумок зробленому з аналізом того, що не вдалося і чому. Які пропозиції співробітники могли б внести і як їх реально використовувати в організації.

Управління активами на підприємстві є досить ефективним, проте, як уже було сказано, досить низька оборотність дебіторської заборгованості «вимиває» готівкові кошти на підприємстві, примушуючи фінансового менеджера шукати нові джерела фінансування дебіторської заборгованості. Необхідно встановлювати оптимальні тривалості комерційних кредитів, вимагати від споживачів виконання контрактних умов з погашення заборгованості.

Збільшення кредиторської заборгованості свідчить про лояльність постачальників щодо відстрочки платежів, водночас це викликає недовіру з боку потенційних кредиторів. Тому пропонується зменшити обсяги короткострокових зобов'язань з 7541,0 тис. грн. до 5250,0 тис. грн. При цьому значення коефіцієнта поточної ліквідності буде відповідати нормативному значенню.

Довгострокові кредити банків є одним із чинників, який підвищує коефіцієнт чутливості, що є небажаним на момент нестабільної економічної ситуації. Крім того, надто високі процентні платежі зменшують операційний прибуток. Пропонується зменшити обсяги довгострокових кредитів з 3049,3 тис. грн. до 985,0 тис. грн.

Технологія антикризового управління повинна розроблятися з урахуванням конкретних обставин. Вона у визначеній мірі є продуктом мистецтва управління і вирішальним фактором його успіху.

Успішність діяльності антикризової команди багато в чому визначається тим, що вона сумісна з більшістю організаційних структур і одночасно не залежить від них.

У кризовій ситуації відбувається перерозподіл функцій керівництва з контрольних обов'язків на координаційні, котрі, якщо змушують обставини, набувають форми твердого адміністрування. Управління тут вимагає рішучих змін, коли всі кроки в потрібному напрямку розписані буквально по днях і годинах.

Люди за своєю природою не готові до змін доти, поки якісь серйозні події не поставлять їх перед необхідністю участі в цих змінах. Якщо врахувати, що більшість підприємств запізнюються з освоєнням методології роботи в ринкових умовах, то зрозуміло, чому їхнє пояснення свого стану не є правильним.

Необхідно пам'ятати, що кризу легше передбачити, ніж ліквідувати, й успіх управління кризовими ситуаціями визначається ступенем готовності фірми до потенційних загроз і криз їхнього прояву, наявністю резервів, рівнем підготовки менеджерів і ступенем профілактичних заходів, ефективністю застосовуваних методів управління.

Витрати часу і засобів на завчасне створення резервних систем управління, підготовку антикризових заходів, створення необхідних резервів стають часто більш вигідними, ніж малоефективні поспішні дії менеджерів з подолання кризи на основі попереднього досвіду, інтуїції й ентузіазму.

Висновки

Дослідивши питання діагностики банкрутства підприємства слід зазначити наступне. На даному етапі в умовах перехідного періоду до ринкової економіки питання діагностики банкрутства є досить складним і проблематичним.

Серйозність наслідків банкрутства підприємства для його постачальників, сумісників, фінансово-кредитних установ, інвесторів, зайнятих працівників зумовлює необхідність запровадження системи організаційно-економічних заходів, здатних запобігти глибокій фінансовій кризі. При цьому важлива роль відводиться діагностиці банкрутства підприємств.

Благополучний фінансовий стан підприємства - це важлива умова його безперервного й ефективного функціонування. Для його досягнення необхідно забезпечити постійну платоспроможність суб'єкта, високу ліквідність його балансу, фінансову незалежність і високу результативність господарювання.

З наведеного аналізу стосовно підприємства ТОВ «Сумекс» можна зробити наступні висновки:

1. За останній рік визначилась тенденція до зменшення обсягу наданих послуг. Це пов'язано із жорсткою конкуренцією з боку інших автотранспортних підприємств, як вітчизняних, так і зарубіжних.

2. Внаслідок збільшення собівартості автопослуг, виросла і їх ціна, що зменшило обсяг клієнтів (споживачів).

3. Ефективність діяльності компанії з точки зору операційного прибутку продовжує погіршуватись у порівнянні з показником валового прибутку, зокрема значно виросли адміністративні витрати.

4. Діяльність фінансового менеджера у контексті отримання залучених коштів є малоефективною. Надто високі процентні платежі знижують прибутковість продажів.

5. Обсяги як короткострокових так і довгострокових зобов'язань підприємства з кожним роком зростає.
 6. Низька оборотність дебіторської заборгованості «вимиває» готівкові кошти на підприємстві, примушуючи фінансового менеджера шукати нові джерела фінансування дебіторської заборгованості.
 7. Підприємство має досить високі показники оборотності ТМЗ, що свідчить з одного боку про ефективність внутрішньої системи управління ТМЗ на підприємстві, з іншого боку – про добре налагоджені взаємовідносини з постачальниками і споживачами в частині відвантаження прямих матеріалів і готової продукції.
 8. Показники оборотності кредиторської заборгованості свідчать про високу лояльність постачальників до підприємства з точки зору наданих їм строків відстрочки платежу. Це є сприятливим для здатності підприємства генерувати кошти.
 9. Структуру балансу підприємства можна характеризувати як незадовільну і впродовж 6 місяців підприємство не зможе поновити свою платоспроможність.
 10. Показники рентабельності змінились з позитивних до від'ємних. Це у першу чергу пояснюється негативною прибутковістю продажів.
 11. Аналіз типу фінансової стійкості підприємства показав, що товариство є фінансово нестійким, тобто всі запаси і витрати покриваються лише тоді, коли використовується весь обсяг короткострокових позик. Власних джерел та довгострокового капіталу не вистачає.
 12. Економічна додана вартість бізнесу є від'ємною. Це каже про те, що капітал бізнесу дає прибутковість нижче вартості залучених фінансових ресурсів, іншими словами бізнес «з'їдає» власний капітал, тобто власник стає бідніше. При таких результатах для того, щоб вийти з кризи необхідно приймати радикальні заходи.
- Згідно результатів проведених досліджень прогнозування банкрутства підприємства виявлено, що підприємство має дуже високу ймовірність

банкрутства у найближчий рік. Така ситуація вимагає негайних заходів щодо порятунку підприємства. Через те, що на даний момент підприємство не є інвестиційно привабливим, розраховувати на повноцінну фінансову санацію із залученням коштів інвесторів не доводиться. Вирішувати проблему необхідно власними силами.

На даному етапі української економіки для підвищення результативності антикризової діяльності основну увагу слід приділяти удосконаленню стратегічного управління як системі заходів ефективного розвитку підприємств. Однією з підсистем таких заходів є вихід підприємства з кризи з подальшим сталим розвитком у довгостроковій перспективі.

З метою усунення безсистемного підходу до прийняття рішення щодо застосування на підприємстві певної стратегії пропонуємо ТОВ «Сумекс» новий методологічний підхід до механізму формування стратегій. Він являє собою логічну взаємоузгоджену систему стратегій всіх рівнів ієрархії, методологічного забезпечення та практичного інструментарію її реалізації, що взаємопов'язані між собою. З метою практичної реалізації стратегії виходу з кризи на підприємстві пропонуємо виділити критерії вибору базової стратегії, а саме: наявність ресурсів та відповідність попиту. Виділення перелічених критеріїв надасть змогу спростити процес прийняття управлінських рішень.

Використання запропонованих рекомендацій щодо застосування механізму формування стратегії виходу з кризи на ТОВ «Сумекс» надасть змогу підвищити його конкурентоспроможність, відновити науково-технічний, виробничий та ресурсний потенціал з подальшим розвитком у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление - М.: Прогресс, - 1999.
2. Антикризисное управление: Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. - М.: ИНФРА-М, 2016.
3. Антикризисное управление: Учеб. пособие: В 2 т. – Т. 2: Экономические основы / Отв. ред. Г.К. Таль. – М.: ИНФРА-М, 2014.
4. Антикризисный менеджмент. Учебник / Под ред. А. Г. Грязновой - М.: Тандем, ЭКМОС, 2019.
5. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков та ін./ За ред. О. В. Мозенкова. - Х.: ВД "ИНЖЕК", 2017. - 272 с.
6. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. — Т. 2. — К.: «Ника-Центр»; «Эльга», 2000. — С. 512.
7. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во Михайлова, 2016.
8. Бочаров В. В. Финансовый анализ. — СПб, 2015. — 240 с.
9. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз. Навчальний посібник. - Житомир, Рута. - 2017.
10. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством. 2-ге видання. Навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2016 – 541 с.
11. Гаєвська Л.М. Економіка та організація діяльності фірми: Навч. посібник. – Ірпінь: Академія ДПС України, 2015. – 164 с.
12. Головка Т. В., Сагова С. В. Стратегічний аналіз: Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення/ За ред. Кружельного - К.: КНЕУ, 2017. - 198 с.
13. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз: Навчальний посібник. - К.: Алерта, 2016. - 404 с.
14. Економічний аналіз : Навч. посібник / М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк; За ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка. - Київ: КНЕУ, 2015. - 540 с.
15. Економічний аналіз господарської діяльності: Навч. посіб. для ВНЗ / Іващенко В.І., Болюх М.А. — К., 2015. — 204 с.
16. Економічний аналіз діяльності суб'єктів господарювання: Підруч. для ВНЗ. Рекомендовано Мін. освіти і науки України / Попович П.Я. — Т., 2016. — 456 с.
17. Економіка підприємств. Навч. посіб. / С.Ф.Покропивний, С.М.Соболь, Г.О.Швиданенко, О.Г.Дерев'янку.- 2-ге вид., доп. - К.:КНЕУ, 2015.- 379 с.
18. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. — Суми: Університетська книга, 2015. — 378 с. (<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>)
19. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с

20. Карінцева О.І. Науково-методичний підхід до оцінювання екологічного ризику різних видів економічної діяльності // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 3. С. 378–388. (WebofScience) <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.3-35>
21. Карінцева О.І. Реструктуризація національної економіки України в умовах сталого розвитку: Монографія. Суми: Університетська книга, 2018. 349 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80665>
22. Карінцева О.І. Теоретико-методичні засади процесу формування та розвитку структури економіки країни // Механізм регулювання економіки. 2017. № 2. С. 76-87. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68508>
23. Карінцева О.І. Дослідження структури економіки України та формалізація взаємозв'язку між виробництвом, капіталом та інвестиціями за видами економічної діяльності // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Харків: ХНАДУ, 2017. №1. С. 45-54. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/pirgrp_2017_1_9.pdf
24. Карінцева О.І., Матвєєв П.С. Аналіз державної інноваційної політики України: проблеми та перспективи розвитку // Механізм регулювання економіки. 2016. № 3. С. 107-115. https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/articles/issue_30/OLEKSANDRA_I_KARIN_TSEVA_PAVLO_S_MATVIEIEVAnalysis_of_State_Innovative_Policy_of_Ukraine_Problems_and_Propects.pdf
25. Карінцева О.І. Ефективність використання лізингу в сучасних умовах [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.О. Кальченко // Механізм регулювання економіки. - 2016. - № 3. - С. 97-106. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49594>
26. Карінцева О.І., Харченко М.О., Панченко А.А. Теоретичні підходи до визначення поняття “структура національної економіки” // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 3. С. 103-111. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68379>
27. Карінцева О.І., Харченко М.О., Тарасенко С.В., Дяченко А.В. Промислова політика як фактор у системі управління економічною безпекою регіону з позиції формування екологічних бар'єрів // Управління інноваційною складовою економічної безпеки : монографія у 4-х томах / за ред. д.е.н., професора Прокопенко О.В. (гол. ред.), к.е.н., доцента Школи В.Ю., к.е.н. Щербаченко В.О. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. Т. II. С. 229-240 <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66707>
28. Карінцева О.І., Харченко М.О., Тарасенко С.В. Економічна основа векторів дематеріалізації та енергоефективності в процесах розвитку економіки // Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки: монографія; за заг. ред.

- Доктора екон.наук, проф. І. М.Сотник. Суми: Університетська книга, 2016. С. 33-38 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
29. Кірейцев Г. Г., Виговська Н. Г., Петрук О. М. Фінансовий менеджмент. — Житомир, 2016. — 431 с.
 30. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. - Х: Фактор, 2002. - 144с.
 31. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: Навч. посіб. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2016. — 378 с.
 32. Коротков Э. М. Антикризисное управление. Учебник. М.: Инфра-М, 2001, - 432 с.
 33. Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз і планування. - Дн-к. - 2014.
 34. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання.: Монографія. - К.:КНЕУ, 2016.
 35. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. - К.: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2014. - 580 с.
 36. Мельник Л.Г. “Зелена” енергетика як провідна ланка “зеленої” економіки: досвід Європейського Союзу / Л.Г. Мельник, О.І. Карінцева, І.Б. Дегтярьова // Енергоефективність та енергозбереження: економічний, техніко-технологічний та екологічний аспекти: колективна монографія / за заг. ред. П.М. Макаренка, О.В. Калініченка, В.І. Аранчій. - Полтава: ПП "Астроя", 2019. - С. 85-91. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74057>
 37. Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енерго-ефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
 38. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>
 39. Проривні технології в економіці і бізнесі (досвід ЄС та практика України у світлі III, IV і V промислових революцій) [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Л. Г. Мельник, Б. Л. Ковальов, Ю. М. Завдов'єва та ін.; за ред. Л. Г. Мельника та Б. Л. Ковальова. – Суми : СумДУ, 2020. – 180с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>
 40. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій. - К.: МАУП, 2000. - 128 с.
 41. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі. Навчальний посібник. Вид. 2-ге, доп. - Львів, "Новий світ - 2000", "Альтаір - 2003", 2003. - 272 с.
 42. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємств: 4-е вид., перероб. і доп. Мінськ: ТОВ "Нове знання", 2017. - 688 с.
 43. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2018 – 568 с.

44. Терещенко О.О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2016.
45. Федулова Л.І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні. К.: Фенікс, 2005, - 320 с.
46. Філімоненков О. С. Фінанси підприємств: Навч. посіб. — 2-ге вид., переробл. і допов. — К.: МАУП, 2014. — 328 с.
47. Фінансовий менеджмент./За ред. Проф. Г.Г.Кірейцева. – Київ:ЦУЛ, 2015. -496 с.
48. Фінансовий менеджмент: Підручник / Кер. кол. авт. і наук. рд. проф. А. М. Поддергін. – К.: КНЕУ, 2015. – 536 с.
49. Шевчук В. Р. Аналітичне забезпечення раціоналізації грошових потоків підприємств. — Львів: Дисертація канд. екон. наук, 2000.
50. Харченко М.О. Управління витратами у системі стратегій "контролю" та "ризик" суб'єкта господарювання [Текст] / О.І. Карінцева, М.О. Харченко, С.В. Тарасенко // Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 4. – С. 1-12. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/66359>
51. Харченко М.О., Тарасенко С.В., Дяченко А.В., Юрко Р.Ю. Особливості розвитку ринків в 21 сторіччі: тенденції світу та України // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2017. № 4. С. 115-120. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68375> 10.21272/1817-9215.2017.4-19
52. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>
53. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/80184/1/%d0%adkonomyka_razvytyia.pdf
54. Hens, L., Karintseva O., Shkarupa O., Kharchenko M. Integral assessment of national economy sustainable development // International Journal of Environmental Technology and Management, 2018 Vol.21No.5/6, pp.306 – 318. (SCOPUS) <https://dx.doi.org/10.1504/IJETM.2018.100588>
55. Karintseva O.I. Theoretical base of Ukrainian economic structure // Механізм регулювання економіки. 2017. № 4. С. 183-191. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68721>
56. Karintseva O.I. Prerequisites for the industrial policy formation of the country in conditions of transition to the sixth technology revolution [Internet source] / O.I. Karintseva, A.V. Dyachenko, S.V. Tarasenko, M.O. Kharchenko // Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. - 2018. - № 4. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/77646>
57. Karintseva O.I. Economic, Environmental and Social Challenges of Science for Achieving Sustainable Development Goals: the EU and World Experience / L.H. Melnyk, O.I. Karintseva, I.B. Dehtyarova // Механізм

регулювання економіки. - 2017. - № 4. - С. 9-19.
<http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/68512>

58. Kubatko O., Yaryomenko D., Kharchenko M., Almashaqbeh Ismail Y. Economic and Environmental Aspects of Smart Grid Technologies Implementation in Ukraine// Механізм регулювання економіки. - 2020. - № 1. - С. 28-37.

59. Melnyk L., Dehtyarova I., Kubatko O., Karintseva O., Derykolenko A. Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability // Economic Annals-XXI. 2019. № 179(9) P.22-30. (SCOPUS)
<https://doi.org/10.21003/ea.V179-02>

60. Shkarupa O.V., Kharchenko M.O. Integrated assessment of environmental costs of national economy: A case study // International Journal of Ecological Economics and Statistics Volume 38, Issue 3, 2017, Pages 43-50.
<http://ceser.in/ceserp/index.php/ijeess/article/view/4965>