

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

Кафедра фінансів, банківської справи та страхування

Кваліфікаційна робота

магістра

на тему «Розробка антикризової фінансової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Виконала: студентка 2 курсу групи 8.0722-фк
спеціальності 072 Фінанси, банківська справа та
страхування, освітня програма фінанси і кредит

В.О. Кузьменко

Керівник д.е.н., професор Череп А.В.

Рецензент д.е.н., професор Крилов Д.В.

Запоріжжя – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Освітній рівень магістр
Спеціальність 072 Фінанси, банківська справа та страхування
Освітня програма Фінанси і кредит

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____ А.П. Кущик
« ____ » _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Кузьменко Вікторії Олегівни

1. Тема роботи: «Розробка антикризової фінансової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
керівник роботи: Череп Алла Василівна, д.е.н., професор
затверджені наказом ЗНУ від 01 травня 2023 р. № 650-с.
2. Строк подання студентом роботи: 10 листопада 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи: звіти про фінансові результати підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», звіти про управління підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», а також монографічні дослідження та наукові статті вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): визначити сутність поняття антикризової фінансової стратегії, її мету, принципи, функції, здійснити аналіз інструментів антикризової фінансової стратегій, порівняти методи оцінювання банкрутства; здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»; провести аналіз фінансових показників підприємства; виконати оцінку ймовірності банкрутства підприємства; розробити антикризову фінансову стратегію, на основі її складових.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 20 рис., 29 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Череп А.В., професор	8.08.2023 р.	8.08.2023 р.
2	Череп А.В., професор	11.09.2023 р.	11.09.2023 р.
3	Череп А.В., професор	02.10.2023 р.	02.10.2023 р.

7. Дата видачі завдання: 20 червня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	20.06.2023 р. – 31.07.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	1.08.2023 р. – 07.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	08.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 1.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	2.10.2023 р. – 19.10.2023 р.	виконано
6.	Формулювання висновків	20.10.2023 р. – 1.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	2.11.2023 р. – 9.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	10.11.2023 р.	виконано

Студент _____ В.О. Кузьменко
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ А.В. Череп
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ І.О. Щебликіна
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 105 с., 20 рис., 29 табл., 72 джерела, 4 додатки.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Предметом дослідження є фінансова стратегія підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах кризового або непередбачуваного економічного середовища.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка антикризової фінансової стратегії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Методи дослідження: аналіз та синтез, метод групування, графічний метод, методи фінансового аналізу.

Завдання: 1) дослідити підходи до визначення поняття «антикризова фінансова стратегія»; 2) визначити інструменти антикризової фінансової стратегії; 3) дослідити сутність процесу управління антикризовою стратегією на підприємствах; 4) здійснити аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; 6) здійснити аналіз показників фінансової стійкості підприємств; 7) провести оцінку ймовірності банкрутства підприємства; 8) сформулювати антикризові заходи для підприємства; 9) здійснити розробку антикризової фінансової стратегії для підприємства;.

Одержані результати: розроблено антикризову стратегію для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», що може слугувати основою для прийняття управлінських рішень у майбутньому.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами: Отримані результати є ключовими для практичного застосування та формування стратегій управління фінансами, спрямованих на стабільність та успіх компанії в умовах кризи та на ринку загалом.

КРИЗА, БАНКРУТСТВО, СТРАТЕГІЯ, ФІНАНСИ, АНТИКРИЗОВА ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ

SUMMARY

Qualifying work: 103 p., 20 figures, 29 tables, 72 references, 4 annex.

The object of research is the enterprise "Silpo-Food" LLC.

The subject of the research is the financial strategy of the enterprise "Silpo-Food" in a crisis or unpredictable economic environment.

The purpose of the master's qualification work is to develop an anti-crisis financial strategy for Silpo-Food LLC.

To achieve the set goal, the main tasks of a theoretical, methodical, organizational and practical nature are defined in the work: to investigate approaches to defining the concept of "crisis state"; to investigate approaches to defining the concept of "anti-crisis financial strategy", to determine its purpose, tasks, principles and functions; determine the tools of the anti-crisis financial strategy; investigate the essence of the process of managing the anti-crisis strategy at enterprises; to investigate models of the probability of bankruptcy of the enterprise; to carry out an analysis of the organizational and economic characteristics enterprise; analyze the report on the financial results; carry out an analysis of the state of fixed assets, current assets, indicators of liquidity and solvency, indicators of business activity, indicators of profitability and financial stability of the enterprise; carry out an assessment of the probability of bankruptcy; to form the purpose, tasks, goals, objects, subjects, principles, stages of the anti-crisis financial strategy; identify problems and form anti-crisis measures; develop an anti-crisis financial strategy; to evaluate the effectiveness of the anti-crisis financial strategy.

Research methods: analysis and synthesis, grouping method, graphical method, methods of financial analysis.

Results obtained: the main properties of the implementation of an anti-crisis financial strategy of the enterprise are determined, which can serve as a

basis for making management decisions in the future, helping the company to plan and adapt to changes in the financial environment.

The results of the study can be applied by enterprises: The findings are key for practical application and the development of financial management strategies aimed at the stability and success of the company in times of crisis and in the market in general.

CRISIS, BANKRUPTCY, STRATEGY, FINANCE, ANTI-CRISIS
FINANCIAL STRATEGY

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	12
1.1 Сутність поняття антикризової фінансової стратегії та його види.....	12
1.2 Аналіз інструментів антикризової фінансової стратегії.....	23
1.3 Дослідження сутності процесу управління антикризовою стратегією на підприємствах.....	27
2 КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	37
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-фуд».....	37
2.2 Аналіз фінансового стану як індикатору рівня фінансової кризи на підприємстві.....	50
2.3 Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».....	61
3 РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ	71
3.1 Визначення цілей та завдань антикризової фінансової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд».....	71
3.2 Аналіз і вибір оптимальних антикризових заходів для ТОВ "Сільпо- Фуд".....	75
3.3 Розробка плану впровадження антикризової фінансової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд».....	81
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Українська економіка, перебуваючи в умовах військових дій, поступово адаптується до нових реалій, але, на жаль, спостерігається ряд негативних явищ. Зокрема, наразі зафіксовано зростання рівня інфляції, розширення тіньового сектору економіки, відчутний вплив кваліфікованих працівників та зменшення кількості функціонуючих підприємств.

У цих умовах надзвичайно важливо, щоб українські підприємства були готові адаптуватися до змін, уникали фінансових труднощів і мали стратегії запобігання банкрутству. Розробка ефективних методів запобігання фінансової нестабільності є важливою складовою успішного функціонування бізнесу в умовах неспокою та економічних труднощів. Це включає в себе не лише реакцію на поточні труднощі, але і стратегічне планування для забезпечення сталої життєздатності в невизначеному економічному кліматі. Українські підприємства повинні розглядати введення ефективних стратегій управління фінансами, які враховують усі аспекти їхнього бізнесу та ринкового середовища, щоб забезпечити стійкість та успіх у навіть найскладніших умовах.

Велика кількість вчених протягом останніх двох століть вивчала поняття «антикризова фінансова стратегія», серед них варто виділити Азаренкова Г. М., Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю., Сиром'ятникова О.В., Сукрушева Г.О., Вронська Н., Мохнюк А., що сформували власні підходи до визначення та відобразили його у власних наукових працях. Визначення мети антикризової фінансової стратегії також є предметом дискусій різних вчених, серед яких можна виділити Кривов'язюк І. В., Шилова О. Ю., Онісіфорова В.Ю. та Болотова Т.М. Проте не існує єдиного підходу до визначення цих понять, але його детальне вивчення на разі є важливим для більшості українських підприємств. Тому дана тема дослідження є актуальною.

Метою магістерської роботи є розробка антикризової фінансової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд».

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені основні завдання теоретичного, методичного, організаційного та практичного характеру:

- дослідити підходи до визначення поняття «кризовий стан», його причини та наслідки;

- дослідити підходи до визначення поняття «антикризова фінансова стратегія», визначити її мету, завдання, принципи та функції.

- визначити інструменти антикризової фінансової стратегії;

- дослідити сутність процесу управління антикризовою стратегією на підприємствах

- дослідити моделі ймовірності банкрутства підприємства;

- здійснити аналіз організаційно-економічної характеристики підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

- здійснити аналіз звіту про фінансові результати підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

- здійснити аналіз стану основних фондів, оборотних активів, показники ліквідності та платоспроможності, показники ділової активності, показники рентабельності та фінансової стійкості підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

- провести оцінку ймовірності банкрутства підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

- сформувати мету, завдання, цілі, об'єкти, суб'єкти, принципи, етапи антикризової фінансової стратегії

- визначити проблеми та сформувати антикризові заходи для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

- здійснити розробку антикризової фінансової стратегії для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

- провести оцінку ефективності антикризової фінансової стратегії підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд».

Предметом дослідження є фінансова стратегія підприємства "Сільпо-Фуд" в умовах кризового або непередбачуваного економічного середовища.

В кваліфікаційній роботі було використано такі методи дослідження: Аналіз та синтез, для визначення сутності понять, метод групування, що дозволив сформулювати власний набір інструментів для антикризової фінансової стратегії. Графічний метод для визначення динаміки зміни показників. Методи фінансового аналізу для визначення стану показників, що впливають на фінансову стійкість підприємства. Метод порівняння для визначення конкурентних переваг на підприємстві, індексний метод для оцінки ймовірності банкрутства на підприємстві.

Інформаційну базу дослідження складають навчальні посібники, книги, фахові статті та журнали, наукові дослідження та конференції, а також офіційні сайти підприємств та їх звітність.

Наукова новизна цього дослідження виявляється в розробці комплексного підходу до антикризового управління підприємства, що враховує специфіку нестабільності економіки. Визначення антикризових заходів для підприємства не обмежується тільки констатуванням потенційних проблем, але й передбачає розробку конкретних стратегій та механізмів, спрямованих на попередження та подолання кризових ситуацій.

У порівнянні з традиційними методиками управління, цей підхід вирізняється не лише ідентифікацією потенційних загроз, але й наданням комплексного плану дій, який охоплює різні сфери діяльності підприємства. Даний підхід дозволяє не лише уникнути кризових станів, а й створити основу для стійкого розвитку, сприяючи відновленню та підвищенню ефективності підприємства в умовах невизначеності економічної ситуації.

Практичне значення одержаних результатів: визначено основні властивості запровадження антикризової фінансової стратегії підприємства, що може слугувати основою для прийняття управлінських рішень у майбутньому, допомагаючи компанії планувати й адаптуватися до змін у фінансовому середовищі. Отримані результати є ключовими для практичного застосування та формування стратегій управління фінансами, спрямованих на стабільність та успіх компанії в умовах кризи та на ринку загалом

Апробація результатів дослідження. Результати кваліфікаційної роботи було представлено на Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів» (Київ, 2023 р); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні управлінські та соціально-економічні аспекти розвитку держави, регіонів та суб'єктів господарювання в умовах трансформації публічного управління». Фахова стаття за темою «Шляхи усунення настання банкрутства на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» була подана у фаховий науково-практичний журнал «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки» Запорізького національного університету.

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 1 стаття та 2 тези за матеріалами наукових конференцій.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1 Сутність поняття антикризової фінансової стратегії та його види

На разі українські підприємства пристосовуються працювати в нестабільному економічному та політичному середовищі. Багато з підприємств не витримують кризи та зачиняються. Тому на разі досить актуальним є запровадження антикризової фінансової стратегії, яка б виявляла та попереджувала кризовий стан підприємства, тим самим чином підтримуючи його ефективність.

Таблиця 1.1- Підходи до визначення «кризовий стан підприємства»

Автор	Визначення
Подольська В.О.	Кризовий стан підприємства- це форма порушення параметрів життєздатності підприємства, яка проявляє себе протягом певного періоду, характеризується закономірністю та циклічністю виникнення на різних етапах життєвого циклу підприємства, обумовлюється накопиченням протиріч у межах господарської системи та в перебігу її взаємодії з зовнішнім оточенням, має певні наслідки для можливостей його функціонування та розвитку [1, с.200]
Лапушинський О. Петренко В.	Кризовий стан підприємства- це сукупність кризових явищ, яка є критичною та може призвести до ліквідації підприємства [2, с. 4]
Григор'єва О.В. Міщенко А.Ю.	Кризовий стан підприємства- це фаза економічного циклу, під час якої відбувається різке відновлення порушення відтворювальних пропорцій шляхом спаду виробництва, недовантаження виробничих потужностей, зростання безробіття та інших негативних явищ. Це широкомасштабна, непередбачена подія, яка веде до потенційно негативних результатів. Ця подія та її наслідки можуть завдати серйозної шкоди усій організації, а саме працівникам, продукції, зв'язкам, фінансам та репутації [3, с. 76]
Бугай В. З., Онiпко А. Д	Криза свiдчить про розбалансованiсть дiяльностi пiдприємства, що призводить до рiзкого погiршення стану фiнансової системи, ускладнень та унеможливлення виконання нею своїх функцiй в економiцi [4, с. 109]
Троц І.	Пiд фiнансовою кризою розумiють фазу розбалансованої дiяльностi пiдприємства та обмежених можливостей впливу його керiвництва на фiнансовi вiдносини [5, с. 57]

Джерело: [1-5]

Поняття «кризовий стан підприємства» вчені трактують по-різному (табл.1), в даній роботі ми проаналізували думки деяких з них.

Аналізуючи підходи різних вчених до визначення поняття «кризовий стан підприємства» можна зробити висновок, що це фаза на підприємстві, що призводить до погіршення всіх його показників, знижуючи його ефективність та прибутковість та може призвести до повної ліквідації підприємства.

Основними причинами виникнення кризового стану на підприємстві Луцик І.Б. та Юрій Е.О. вважають:

- 1) недостатній рівень знань про можливості передбачення кризи;
- 2) низький рівень функціонування і взаємозв'язку між такими важливими механізмами як соціально-політичний, господарськоекономічний, культурно-психологічний;
- 3) незадовільне управління, яке є первинним внутрішнім чинником і головною першопричиною розвитку кризи (недостатні знання керівництва; незбалансована адміністративна команда; відсутність стратегічного підходу; слаба дисципліна; недостатність ентузіазму);
- 4) недостатній контроль, який проявляє себе в трьох аспектах: відсутність планування, необґрунтоване ухвалення рішень, випадкові відхилення, помилки та прорахунки (інженерні, управлінські, політичні);
- 5) неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій, зокрема – відсутність гнучкого фінансового планування та аналізу, управління ризиками та інше [6].

Окрім вище перерахованих причин виникнення кризи на підприємстві також може бути викликано зовнішніми чинниками, так українські підприємства в 2020 році стикнулися з коронакризою, що призвело до виникнення кризового стану на багатьох підприємствах, але ще більш непередбачуваним був початок військової агресії Росії проти України, наслідки якої є досить непередбачуваним.

Наслідками кризового стану підприємства згідно з думкою В. Я. Карковська, Р. М. Хомин, М. М. Якимець, Н. Ю. Судомир є:

1. втрати можливості придбання необхідної номенклатури матеріально-технічних ресурсів у силу неспроможності дилерів-постачальників, що належать до групи суб'єктів господарювання, найбільш схильних до впливу кризи.

2. збільшення вартості матеріальних ресурсів, що негативно позначається на ціновій конкуренції.

3. різке зниження продуктивності праці і плинності кваліфікованих кадрів.

4. руйнування господарських зв'язків із контрагентами;

5. нестача відповідного рівня кваліфікації робітників і фахівців;

6. моральний і фізичний знос виробничих активів, що призведе до збільшення витрат на контроль якості виробів та зростання кількості бракованої продукції;

7. підвищення виробничих витрат

8. зменшення кількості замовлень і контрактів із продажу продукції;

9. підвищення собівартості та різке зниження продуктивності праці;

10. збільшення розміру неліквідних оборотних засобів і, як наслідок, наявність понаднормативних запасів;

11. істотне зменшення обсягів реалізації і як наслідок, недоодержання виручки від реалізації продукції тощо [7].

До наслідків кризового стану підприємства також слід віднести недоотримання прибутку підприємства або отримання збитку, втрату репутації підприємства, зниження ліквідності та конкурентоспроможності, втрата партнерів та інвесторів і в найгіршому випадку ліквідація підприємства.

Тому, щоб уникнути даних наслідків на підприємстві, варто запроваджувати антикризову стратегію.

Згідно визначень, що згруповані у таблиці 2, антикризова фінансова стратегія- це план дій підприємства, що спрямований на виявлення та усунення кризоутворюючих факторів на підприємстві з метою уникнення банкрутства.

Таблиця 1.2 - Підходи до визначення «антикризова фінансова стратегія»

Автор	Визначення
Азаренкова Г. М.	Антикризова стратегія підприємства- це інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів [13, с. 466]
Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю	антикризову стратегію як модель ефективної адаптації підприємства до змін навколишнього середовища, умов якого наразі змінюються досить стрімко, що вказує на необхідність отримання оперативного зворотного зв'язку у вигляді показників, які характеризують майбутні умови функціонування [14, с. 72]
Сиром'ятникова О.В.	антикризову стратегію як систему цілей і комплекс заходів щодо їх досягнення, які забезпечують трансформаційний процес, спрямований на виявлення й усунення дисбалансу розвитку та наслідків негативних впливів зовнішнього середовища, які спричиняють втрату динамічної стійкості підприємства, (що є підґрунтям виникнення кризи) [14, с. 48]
Сукрушева Г.О	План підприємства, що спрямований на відновлення рівноваги за допомогою формування відносин, змісту і норм поведінки об'єкта управління для позитивного фінансового результату та фінансового забезпечення господарської діяльності [16, с. 216]
Вронська Н., Мохнюк А.	Стратегія антикризового управління на підприємстві – це сукупність дій і послідовність прийняття управлінських рішень, що дозволяють оцінити, проаналізувати і виробити необхідну систему впливу на оновлення підприємства з метою запобігання його банкрутству або мінімізації наслідків від кризи [17, с. 337]

Джерело: [13-17]

У таблиці 1.3 сформовано підходи різних вчених до поняття «фінансова стратегія».

Отже, узагальнюючи думки різних вчених під фінансовою стратегією слід розуміти сукупність дій розрахованих на довгострокову перспективу, що спрямовані на досягнення встановлених фінансових цілей (табл. 1.3)

Кушнір Н.Б. та Войтович Д. С. визначають головною метою антикризового управління створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових

проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність [18].

Таблиця 1.3 - Підходи до визначення «фінансова стратегія»

Автор	Визначення
Янковська В. А.	фінансова стратегія підприємства – це визначення довгострокових фінансових цілей та завдань підприємства, що включають в себе формування, управління та планування його фінансових ресурсів з метою підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги [8, с. 83]
Макаренко П.М., Аранчій В.І., Зоря О.П., Лашко Ю.П.	Поняття „фінансова стратегія”, з нашого погляду, можна визначити як довготерміновий фінансовий план (програму) розвитку діяльності підприємства для досягнення певної мети. Вона окреслює основні шляхи, за якими потрібно рухатися суб’єкту господарювання для забезпечення поставленої мети [9, с. 4]
Швець Ю.О. Мозолевська А.І.	під фінансовою стратегією підприємства багатофакторну модель дій та заходів, необхідних для досягнення довгострокових цілей підприємства, забезпечення конкурентоспроможного розвитку шляхом ефективного управління фінансовими ресурсами та координації грошових потоків [10, с. 236]
Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І.	фінансова стратегія підприємства – це сукупність заходів щодо ефективного управління процесами залучення, розподілу та використання фінансових ресурсів суб’єктів господарювання, спрямованих на таку організацію фінансових відносин підприємства з контрагентами, яка дозволяє досягти встановлених цілей, насамперед - забезпечення зростання його ринкової вартості [11, с. 102]
Нестор О.Ю	фінансової стратегії – це одна з найважливіших функціональних стратегій, яка є комплексом дій для досягнення фінансових цілей суб’єктів господарювання та ефективного використання їх ресурсів [12, с. 55]

Джерело: [8-12]

Кривов’язюк І. В. відзначає метою антикризового управління є забезпечення результатів, що дозволять нормально функціонувати підприємству за допомогою здорової організації, що досягається шляхом використання оточення на основі поставленого управління людьми і комунікаціями [19].

Шилова О. Ю. сформувала таку мету антикризової фінансової стратегії вихід з нестабільного стану і недопущення подальшого банкрутства [20].

Онисіфорова В.Ю. та Болотова Т.М у своїй роботі визначили мету антикризового управління, як попередження виникнення кризи в його діяльності або мінімізація її негативних наслідків, якщо розгортання кризи на підприємстві попередити не вдалося [21].

Тобто, метою антикризової стратегії є забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах будь-яких змін, шляхом попередження та уникнення кризових ситуацій в діяльності підприємства, а також вихід з нестабільного стану та запобігання подальшого банкрутства.

Основні завдання антикризового фінансового управління:

1. Проведення діагностики фінансового стану підприємства з метою своєчасного визначення перших ознак настання кризи і вживання необхідних антикризових фінансових заходів щодо попередження фінансової кризи
2. Послідовне дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища
3. Відновлення фінансової стійкості підприємства
4. Усунення неплатоспроможності підприємства
5. Запобігання банкрутству та ліквідації підприємства
6. Мінімізація негативних наслідків фінансової кризи підприємства [22].

У 2006 році Бланк І. О. сформулював принципи антикризового фінансового управління, що їх донині використовують у дослідженнях науковці (рис.1).

Розглянемо кожний принцип антикризового фінансового управління докладніше :

1. Принцип готовності реагування, що означає постійну готовність до можливих порушень фінансової стійкості підприємства на будь-якому етапі його функціонування.

2. Принцип превентивної дії- передбачає постійне запобігання фінансовим кризам, щоб потім не марнувати час та ресурси на їх ліквідацію.

3. Принцип оптимальної зовнішньої санації означає, що вже в процесі вибору форм зовнішньої санації використати певні критерії, щоб, можливо, встигнути подолати вже наявну на підприємстві кризу.

4. Принцип комплексності ухвалюваних рішень означає, що такі заходи повинні мати комплексний характер.

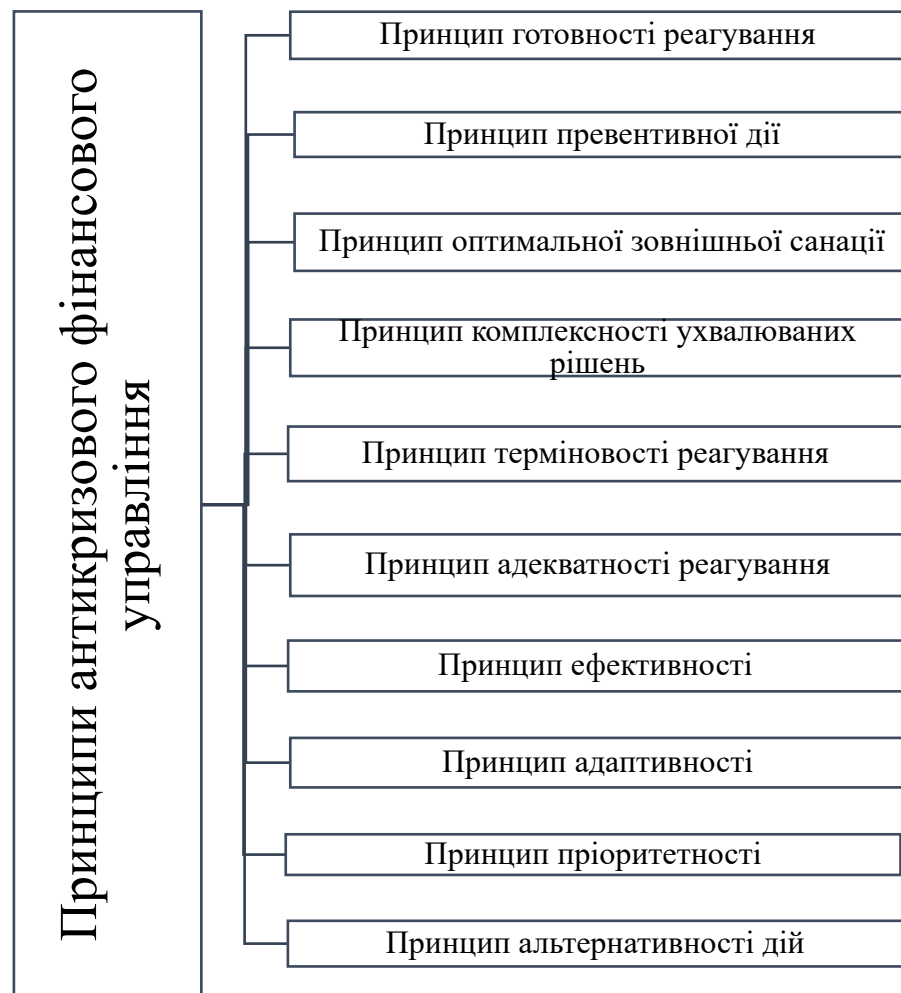


Рисунок 1.1- Принципи антикризового фінансового управління згідно Бланка І.О.

Джерело: [23]

5. Принцип терміновості реагування передбачає, що чим раніше буде застосовано заходи антикризового фінансового управління, то краще можна «вилікувати» кризові симптоми.

6. Принцип адекватності реагування означає використання заходів адекватного рівня для боротьби з фінансовою кризою.

7. Принцип ефективності передбачає врахування власних фінансових ресурсів, які можна витратити на антикризові заходи.

8. Принцип адаптивності означає максимізувати гнучкість заходів протидії і їх адаптації до різних форм фінансової кризи.

9. Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів означає, що підприємство мусить постійно розраховувати насамперед лише на себе і свої можливості.

10. Принцип альтернативності дій передбачає аналіз усіх можливих альтернативних проектів щодо нейтралізації фінансової кризи [23].

Варто відзначити, що ці принципи повинно враховувати для ефективного антикризового фінансового управління.

Також доцільно розглянути основні функції антикризового управління, які виконуються з метою забезпечення стійкості та виживання підприємства під час фінансових труднощів.

Аналізуючи різні підходи вчених до функцій, які виконує антикризова стратегія можна помітити функції, що повторюються у деяких з авторів, так функція планування, організації, мотивації та контролю виділяють Михайлова Є.В., Михайлов С.В. та Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Також функції організації, мотивації та контролю зустрічаються у підході Рубан В, окрім них вона також виділяє функції організації. А ось Білецький В.В має свій зовсім інший підхід, він пропонує п'ять функцій антикризового управління передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, післякризове управління, а також фінансова та соціальна функції.

Таблиця 1.4 - Функції антикризового управління

Автор	Функції
Михайлова С.В., Михайлов С.В.	<ol style="list-style-type: none"> 1.Планування: визначення цілей організації, їх зміни, стратегій і програм антикризової стабілізації, а також ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. 2. Організація: формування оптимальної структури та обсягу використовуваних коштів, апарату управління та кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. 3. Мотивація: розроблення системи заохочень і санкцій, які зацікавлять увесь колектив і кожного працівника в зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи. 4. Контроль: спрямований на прогнозування відхилень від намічених цілей з метою своєчасного внесення змін, що сприятимуть підвищенню ефективності антикризових заходів
Білецький В. В.	<ol style="list-style-type: none"> 1. передкризове управління підприємством - своєчасна діагностики негативних тенденцій розвитку підприємства з метою запобігання кризи; 2. управління в умовах кризи - метою, якого є відновлення прибутковості, платоспроможності та конкурентоспроможності підприємства; 3. управління процесами виходу з кризи - спрямоване на мінімізацію витрат та втрачених можливостей під час та після кризових процесів; 4. після кризове управління підприємством - відновлення життєздатності соціально-економічної системи та подальший розвиток підприємства; 5. фінансова функція - спрямована на формування ефективної фінансової політики, забезпечення прибутковості, фінансової стійкості, ліквідності підприємства; 6. соціальна функція - передбачає дії по збереженню трудового потенціалу підприємства та врахування соціальної складової в антикризовій програмі діяльності підприємства;
Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І	<ol style="list-style-type: none"> 1. планування; 2. організація; 3. мотивація; 4. облік; 5. аналіз; 6. контроль.
Рубан В.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прогнозування техніко-економічного та фінансового стану підприємства (антикризове прогнозування) – це наукове, засноване на системі причинно-наслідкових зв'язків і закономірностей виявлення стану та вірогідних шляхів розвитку підприємства. 2. Організація як функціональна категоризація інструментів і процедур в антикризовому менеджменті – це оздоровлення підприємства за такими основними напрямками: виробнича структура (забезпечення ресурсами та ефективністю їх використання); управлінська структура; менеджмент персоналу; управління фінансовими ресурсами. 3. Мотиваційна функція антикризового управління є управлінською діяльністю, що спрямована на процес спонукання персоналу на досягнення цілей антикризового менеджменту в цілому, цілей обраної антикризової стратегії та визначеної тактики. 4. функція контролю – це така характеристика управління, яка дозволяє виявити проблеми і скорегувати відповідно діяльність організації до того, як ці проблеми переростуть у кризу.

Джерело: [24-27]

Загалом, вони всі спрямовані на ефективне управління підприємством в умовах кризи, але кожен підхід має свої особливості щодо виділення конкретних функцій та підходів до вирішення проблем.

Формуючи власний підхід до визначення функцій ми виділили наступні функції антикризового управління:

1. Планування- розробка різних сценаріїв функціонування підприємства, орієнтуючись на зовнішні та внутрішні фактори, що його оточують.
2. Організація- формування інструментів для успішного управління діяльністю підприємства
3. Мотивація- мотивація працівників до покращення рівня знань, підвищення продуктивності праці.
4. Контроль- є однією з найважливіших функцій, так як на кожному етапі запровадження та роботи антикризової стратегії доцільно аналізувати вплив дій на роботу підприємства.
5. Інноваційна-запровадження інновацій у роботу підприємству для підтримки його платоспроможності.

Існують різні антикризові стратегії, що залежить від багатьох факторів. Згідно таблиці 1.5 існують такі класифікаційні ознаки, як етап перебування підприємства в кризовому стані, залежно від концепції антикризового управління, залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства, залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії, за джерелами фінансування антикризових заходів, за тривалістю дії.

Ця класифікація дозволяє краще розуміти різноманітність підходів та стратегій, що можуть бути використані підприємствами для управління в умовах кризи, а також для реагування на різні етапи кризового періоду.

Успішна антикризова стратегія вимагає ефективного використання фінансових ресурсів та здійснення різних фінансових заходів, які відповідають

на кожен з етапів кризи. Тому доцільно розглянути інструменти антикризової фінансової стратегії.

Таблиця 1.5 - Класифікація антикризових фінансових стратегій

Класифікаційна ознака	Види
Етап перебування підприємства в кризовому стані	<ol style="list-style-type: none"> 1. попередження кризи, підготовки до її появи; 2. вичікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання; 3. протидії кризовим явищам, уповільнення її процесів; 4. стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів; 5. розрахованого ризику; 6. послідовного виведення з кризи; 7. передбачення і створення умов усунення наслідків кризи
Залежно від концепції антикризового управління	<ol style="list-style-type: none"> 1 Превентивні стратегії, що запобігають виникненню кризи; 2 Стратегії пристосування до дії кризових явищ (стратегії стабілізації, адаптації); 3 Стратегії невтручання (стратегії нейтралітету); 4 Стратегії, що сприяють розгортанню кризи (стратегії виживання); 5 Стратегії виходу з кризи (стратегії росту); 6 Стратегії, що спрямовані на боротьбу з негативними наслідками кризи (стратегії виживання та стабілізації); 7 Стратегії, що спрямовані на пошук нових можливостей в результаті позитивних післякризових змін (інноваційні стратегії, креативні стратегії тощо).
Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія «скорочення»: стратегія «замороження»; стратегія оптимізації витрат. 2. Стратегія «захоплення ринку»: стратегія диверсифікації; стратегія «регіональної експансії».
Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії	<ol style="list-style-type: none"> 1 Стратегія повернення підприємства на ринок; 1 Стратегія розвитку ринку. 2 Стратегія розробки послуг 3 Стратегія диверсифікації. 4 Стратегія відходу з ринку (ліквідація підприємства як господарюючого аналізу економічної і ліквідаційної вартостей).
За джерелами фінансування антикризових заходів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія самофінансування; 2. стратегія зовнішнього фінансування; 3. стратегія комбінованого фінансування
За тривалістю дії	<ol style="list-style-type: none"> 1. короткотермінові 2. довготермінові

Джерело: [28-31]

1.2 Аналіз інструментів антикризової фінансової стратегії

Антикризова фінансова стратегія відноситься до антикризових інструментів, що найбільш ефективно впливають на ефективність підприємства. Окрім стратегії, також до найпоширеніших антикризових інструментів відносять антикризову програму, антикризовий моніторинг та антикризовий контролінг.

Антикризова програма – це спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних заходів, що планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану [32].

Антикризова програма має бути представлена у вигляді документа, який має наступні характеристики:

- метою програми є вихід із кризового стану і недопущення ймовірності банкрутства;

- завданнями програми є діагностування ризиків та прогнозування їх наслідків, аналіз масштабності фінансової кризи, оцінка сильних та слабких сторін при нових умовах діяльності;

- складовими діагностики фінансового стану є майновий стан, платоспроможність, стійкість, ліквідність, рентабельність та ділова активність підприємства;

- показниками інноваційної складової відбору антикризових заходів є норма прибутковості, інноваційний потенціал, період окупності, коефіцієнт впровадження нових видів продукції, частка інтелектуальної власності у загальній вартості майна [33].

Моніторинг – один з методів антикризового управління, суть якого полягає в постійному та безперервному дослідженні, проведенні оцінки та аналізу і здійсненні прогнозування взаємозв'язку екзогенного та ендогенного середовища суб'єкта господарювання [34].

Моніторинг повинен здійснюватися на постійній основі, для виявлення зовнішніх та внутрішніх чинників, що можуть спричинювати вплив на роботу підприємства.

Антикризовий фінансовий контролінг - це сукупність взаємопов'язаних процесів, система інформаційної підтримки антикризових рішень, в основу яких покладено використання методів та процедур фінансової діагностики, методичного та інституційного забезпечення антикризового планування, контролю та ризик-менеджменту, а також визначення шляхів досягнення цілей, які підприємство ставить у процесі реалізації антикризового управління [35].

Фінансовий контролінг інструменти:

1. Раннього попередження та реагування- контролінг ризиків, моделі оцінки кредитних ризиків, інтегральні моделі прогнозування банкрутства, оперативний план ліквідності

2. Антикризового планування- ковзне прогнозування, система збалансованих показників; СВОТ-аналіз; система антикризових планів; інструменти біхевіористичного контролінгу (система мотивації та вимірювання результативності)

3. Моніторингу та контролю- аналіз відхилень; моніторинг ключових показників результативності (KPI); моніторинг вартості; вартісно-орієнтована діагностика

4. Антикризової комунікації-моніторинг інформації, інвестор рілейшнз, регулярна звітність про виконання плану санації, антикризові роуд-шоу, економічні брифінги для преси [36].

Хандій Олена Олексіївна виділяє три основних антикризових інструмента: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика підприємства, а також на її думку антикризовим інструментом може стати диверсифікація виробничої діяльності – «перехід на виробництво більш економічних, але не менш запитуваних товарів, впровадження нових видів діяльності, здійснення яких має певні пільгові умови, вихід на нові ринки, що характеризуються більшим рівнем

доходу на душу населення – усе це є потенційним джерелом забезпечення стабільного та ефективного функціонування» [37].

Мартинець В.В. виділяє такі антикризові інструменти:

1. Фінансова діагностика- Аналіз та оцінка фінансового стану діяльності підприємства

2. Бенчмаркінг- Метод аналізу господарської діяльності підприємства, заснований на порівнянні показників діяльності с показниками інших підприємств чи структурних підрозділів

3. Вертикальна диверсифікація виробництва- Підприємство випускає продукцію в межах виробничої діяльності, в основі якої знаходяться однакові техніко-технологічні ознаки

4. Горизонтальна диверсифікація виробництва- Поряд з виробництвом основного виду продукції підприємство випускає продукцію, що буде використовуватися для базового виробництва

5. Конгломератна диверсифікація виробництва- Випуск нових видів продукції, що не пов'язана з основним виробництвом та потребами потенційних споживачів

6. Маркетингова диверсифікація- Вихід на нові ринки збуту, застосуванням нових каналів збуту, нових методів просування товару

7. Укладання ф'ючерсних контрактів на поставку сировини- Контракт, що укладається на поставку певного товару в майбутньому за фіксованою ціною

8. Факторинг- Фінансова операція, сутність якої полягає в придбанні банком у постачальника права вимоги у грошовій формі на дебіторську заборгованість покупців.

9. Реінжиніринг бізнес-процесів- Напрям інноваційної діяльності підприємства, що передбачає радикальне перепроєктування бізнес-процесів для покращення показників діяльності підприємства

10. Реструктуризація підприємства- Здійснення організаційних, господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміна форми власності, управління,

організаційно-правової форми, що сприятиме фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску продукції, підвищенню ефективності виробництва й задоволенню вимог кредиторів [38].

Савко О. Я. зазначає, що антикризова стратегія передбачає такі фінансові інструментарії:

1. інвентаризація кредиторської та дебіторської заборгованості;
2. вжиття заходів стягнення дебіторської заборгованості;
3. виявлення надлишкових запасів оборотних засобів та можливих основних засобів для їх реалізації;
4. пошук можливих інвесторів та санаторів підприємства з урахуванням державної політики;
5. оптимізацію чисельності працівників;
6. заходи щодо реструктуризації заборгованості, підготовки мирових угод; – формування стратегічних ініціатив щодо реорганізації суб'єкта природної монополії, погодженої із власниками та державою [39].

Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. розділяє інструменти на ті що можуть попередити кризу- інтеграція, реструктуризація, реінжиніринг, диверсифікація, санація, ліквідація та ті що здатні вивести підприємства із кризи- контролінг, аутсорсинг, бенчмаркінг, даунсаи зинг, аудит бізнес-процесів [40].

Аналізуючи підходи різних вчених до інструментів антикризової стратегії я сформувала рисунок 2, на якому зображені найбільш поширені інструменти. Найбільш поширеним методом є диверсифікація, тобто виробництво нових видів продукції, відкриття нових ринків. Також інноваційні інструменти- оптимізація процесів виробництва задля зменшення витрат та підвищення ефективності. Залучення інвестицій також є розповсюдженим інструментом антикризової стратегії. У підходах декількох вчених також згадується перегляд маркетингових дій та аналіз та діагностика роботи підприємства.

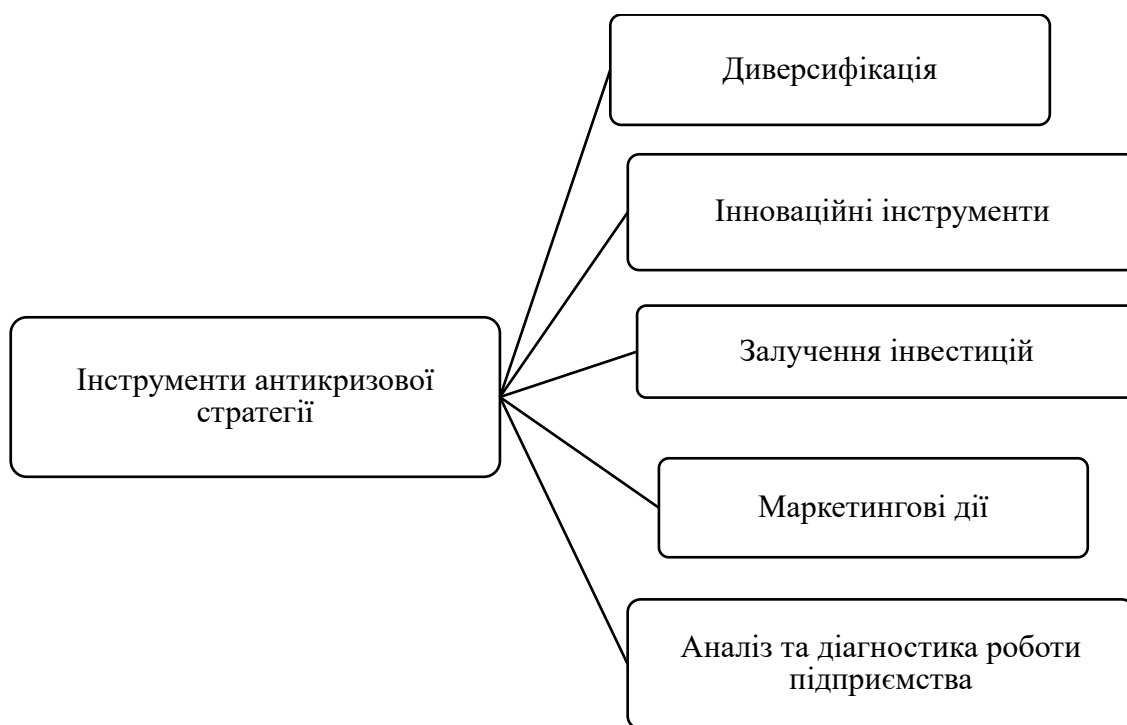


Рисунок 1.2 - Інструменти антикризової стратегії

Джерело: складено автором

1.3 Дослідження сутності процесу управління антикризовою стратегією на підприємствах

Управління антикризовою стратегією є досить складним процесом, який складається із багатьох складових, що має певні особливості, до яких слід віднести динамічність та мобільність змін, чутливість до часового чиннику та необхідність запровадження нових технологій чи удосконалення старих. Тому доцільно розглянути підходи вчених до визначення поняття «антикризове управління підприємством».

Проведений аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок, що антикризове управління підприємством-це система управлінських рішень, що має комплексний системний характер та має за мету уникнення банкрутства,

забезпечення стійкості та здатності підприємства адаптуватися до змінних умов ринку та економічних труднощів (табл.1.6).

Таблиця 1.6 - Підходи до визначення «антикризове управління підприємством»

Автор	Визначення
Телін С. В.	антикризове управління стратегією треба розглядати як інструмент вирішення суперечності в процесі розвитку підприємства в умовах прояву кризи або її загрози, при дії кризоутворюючих чинників, на базі обмежених ресурсів [41, с. 217]
Балаш Л.Я	Антикризове управління підприємством як система представляє собою комплекс заходів стратегічного спрямування, що допомагають усувати проблеми, що виникають у його діяльності [42, с. 421]
Мартинець В.В.	антикризове управління промисловим підприємством – це спеціально організована система управління, яка має комплексний системний характер, спрямована на оперативну діагностику кризи, своєчасне її подолання, недопущення банкрутства підприємства та забезпечення подальшого розвитку і підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства [43, с. 49]
О. О. Шапуров	Антикризове управління — це сукупність заходів на- правлених на виявлення латентних процесів та реаль- них загроз та застосування до них відповідних механізмів стабілізації з метою усунення явищ стагнації та статичних процесів [44, с. 37]
Череп А.В. Павленко А.І.	антикризове управління можна визначити як систему управлінських заходів і рішень з діагностики, попередження, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин на всіх рівнях економіки. Воно повинно охоплювати усі стадії розвитку кризового процесу, його профілактику, попередження й подолання [45, с. 163]

Джерело: [41-45]

Згідно рисунком 1.3 першим етапом розробки антикризової стратегії підприємством є розробка системи виходу із кризової ситуації. На цьому етапі створюється група спеціалістів з приводу організації заходів виходу із кризової ситуації. Другий етап це збір та аналіз первинної інформації по підприємству. Наступним етапом є структурно-морфологічний аналіз кризової ситуації, на якому відбувається вибір стратегії майбутньої діяльності підприємства, згідно причин виникнення кризи, аналізу галузевої спрямованості підприємства.

Після даного етапу визначається обґрунтованість заходів спрямованих на вихід підприємства із кризової ситуації, якщо вони не обґрунтовані то відбувається контроль за процесами в організації проведення антикризового

управління. Якщо заходи обґрунтовані то відбувається розробка заходів реструктуризації, наступними етапами є визначення мети та задач реорганізації а також необхідних ресурсів. Після виконання даних дій розробляються заходи реалізації поставлених задач та перевірка можливостей досягнення поставлених задач. Заключним етапом є підготовка управлінських рішень для прийняття стратегії [46].

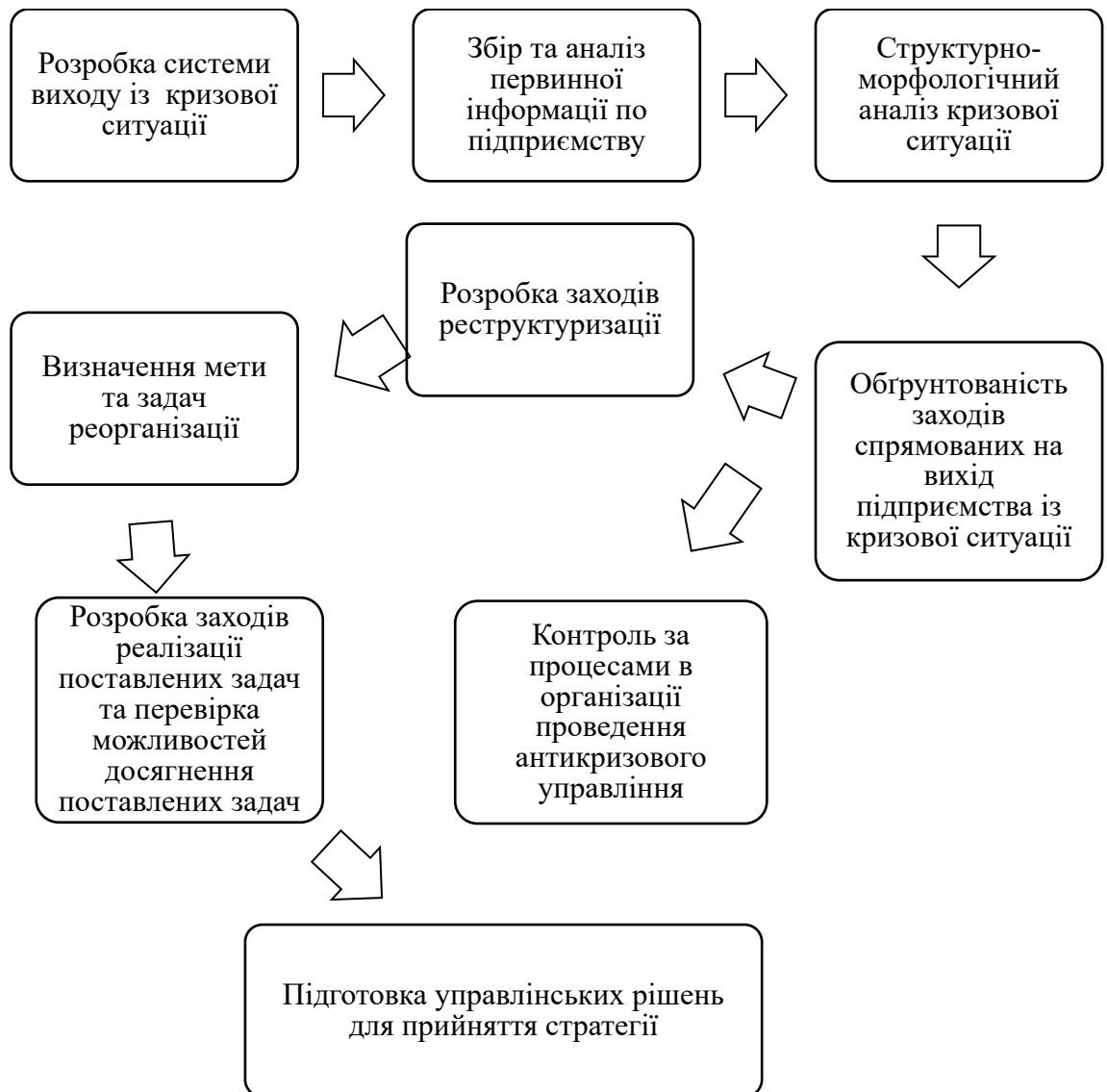


Рисунок 1.3 - Послідовність розробки антикризової стратегії підприємством

Джерело: [46]

Важливо відзначити, що процес розробки антикризової стратегії є динамічним і може вимагати коригувань на кожному етапі в залежності від змін в ситуації та результатів, отриманих на попередніх етапах. Правильно виконаний аналіз і планування можуть допомогти підприємству зберегти стійкість в умовах кризи.

Механізм антикризового управління – це перманентний процес спрямований на оцінку взаємозв'язку зовнішнього середовища та розвитку системи організації у напрямку досягнення її стратегічних цілей, який супроводжується постійним пошуком ефективних інструментів адаптації та конвертації криз у відправні точки розвитку підприємства.



Рисунок 1.4 - Складники антикризового механізму підприємства

Джерело:[52]

Отже, на рисунку 1.4 зображені ключові складові антикризового механізму на підприємстві, вони допомагають ідентифікувати проблеми, розробляти стратегії, планувати дії та контролювати їх виконання для подолання кризової ситуації та забезпечення стабільності компанії.

З точки зору Переверзева І.Ф, алгоритм антикризової стратегії повинен складатись з наступних шести етапів:

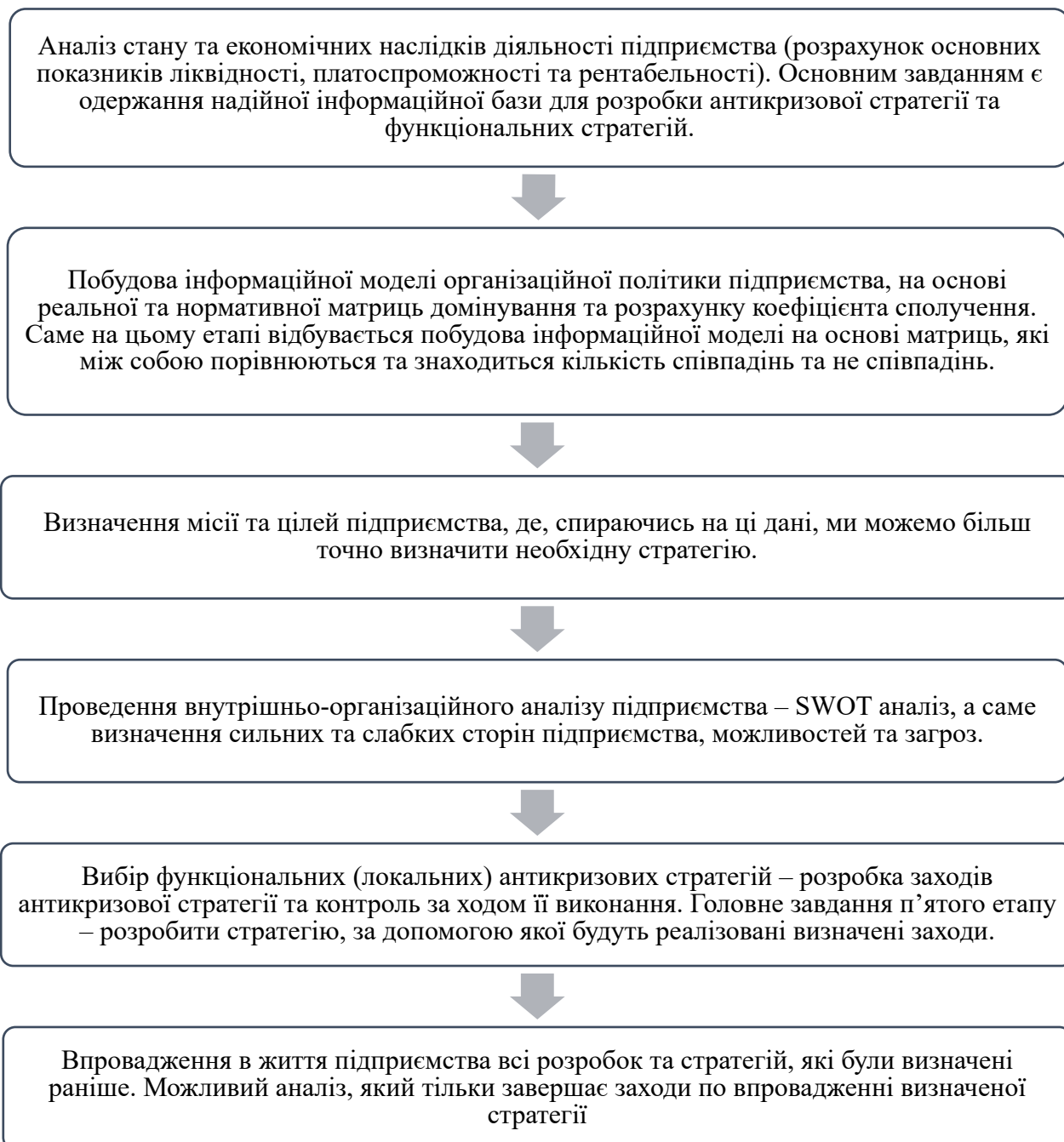


Рисунок 1.5 - Складники антикризового механізму підприємства

Джерело: [53]

Бердар М.М. та Кот Л.Л. виділяють такі чотири основні етапи процесу антикризового управління (рис.2).

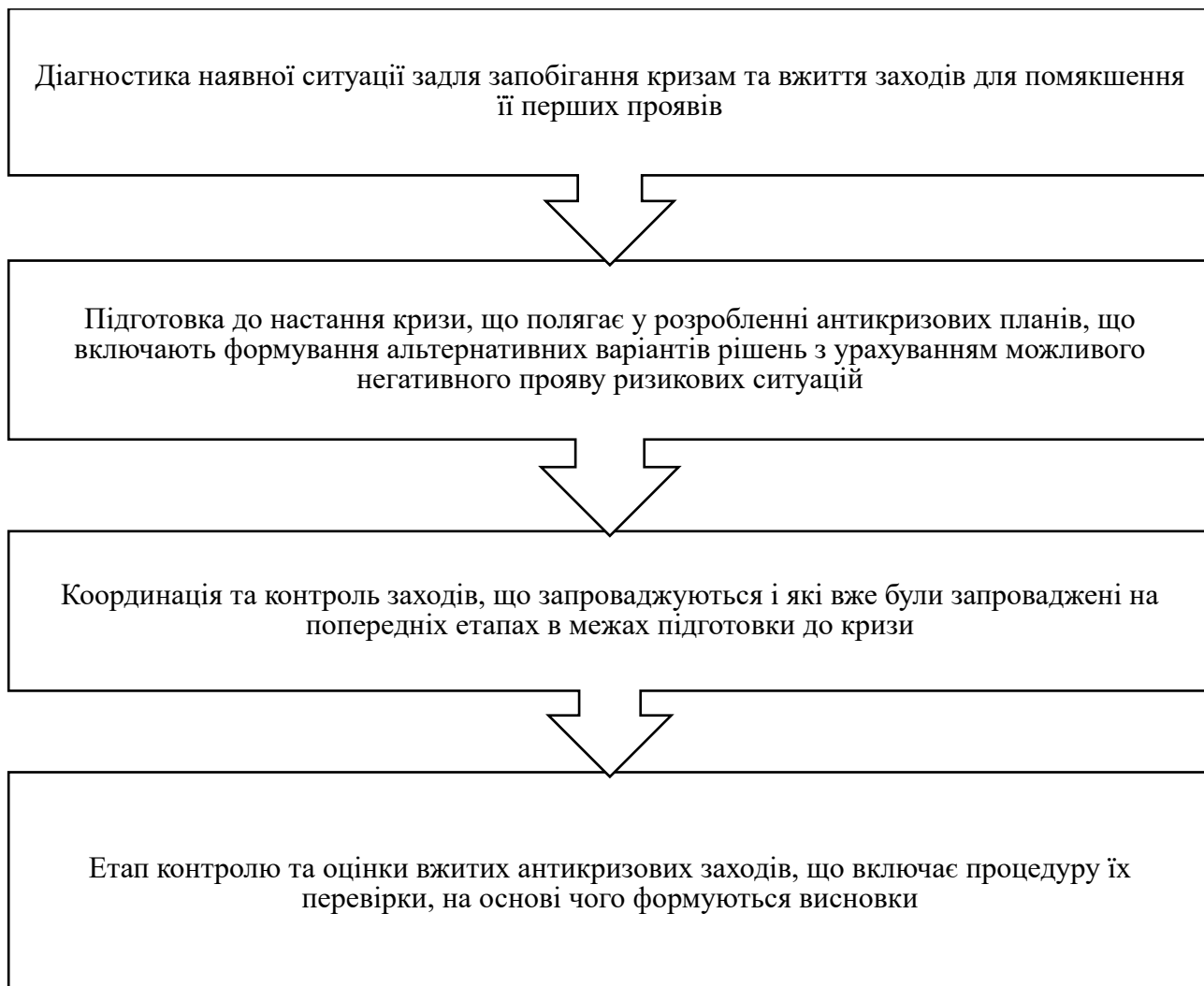


Рисунок 1.6 - Етапи процесу антикризового управління

Джерело: [54]

Згідно з рисунком 1.3.4 антикризова стратегія складається з чотирьох етапів, три з яких враховують ймовірне настання кризи на підприємстві та дії, що повинні попередити її, четвертий етап враховує всі проведені дії та аналізує позитивні та негативні моменти, що були на перших трьох етапах.

Данилків Христина Петрівна описує так процес антикризового управління підприємством:

1. Здійснення постійного моніторингу фінансового стану для раннього виявлення симптомів фінансової кризи

2. Розробка системи профілактичних заходів здійснюється щодо запобігання фінансовій кризі при діагностуванні передкризового фінансового стану

3. Ідентифікація параметрів фінансової кризи здійснюється при діагностуванні її настання.

4. Дослідження факторів, що зумовили виникнення фінансової кризи та генерують загрозу її подальшого поглиблення.

5. Оцінка потенційних фінансових можливостей, що визначає спрямованість антикризових заходів та інтенсивність використання стабілізаційних механізмів

6. Вибір напрямків механізмів фінансової стабілізації підприємства має стабілізувати фінансовий стан підприємства шляхом відповідних перетворень найважливіших параметрів його фінансової структури

7. Розробка та реалізація комплексної програми виведення підприємства з фінансової кризи

8. Контроль реалізації програми у системі оперативного фінансового контролінгу, організованого на підприємстві [55].

Етапи механізму планування та реалізації антикризової стратегії підприємства:

1. обґрунтування способів оцінки ключових стратегічних показників
2. обґрунтування системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства

3. розробку методики обґрунтування «критичних» значень системи ключових стратегічних індикаторів антикризового розвитку підприємства

4. розробку алгоритму вибору типу антикризової стратегії розвитку підприємства [56].

Аналізуючи всі підходи до алгоритму роботи антикризової фінансової стратегії, доцільно виділити такі етапи роботи с антикризовою стратегією на підприємстві:

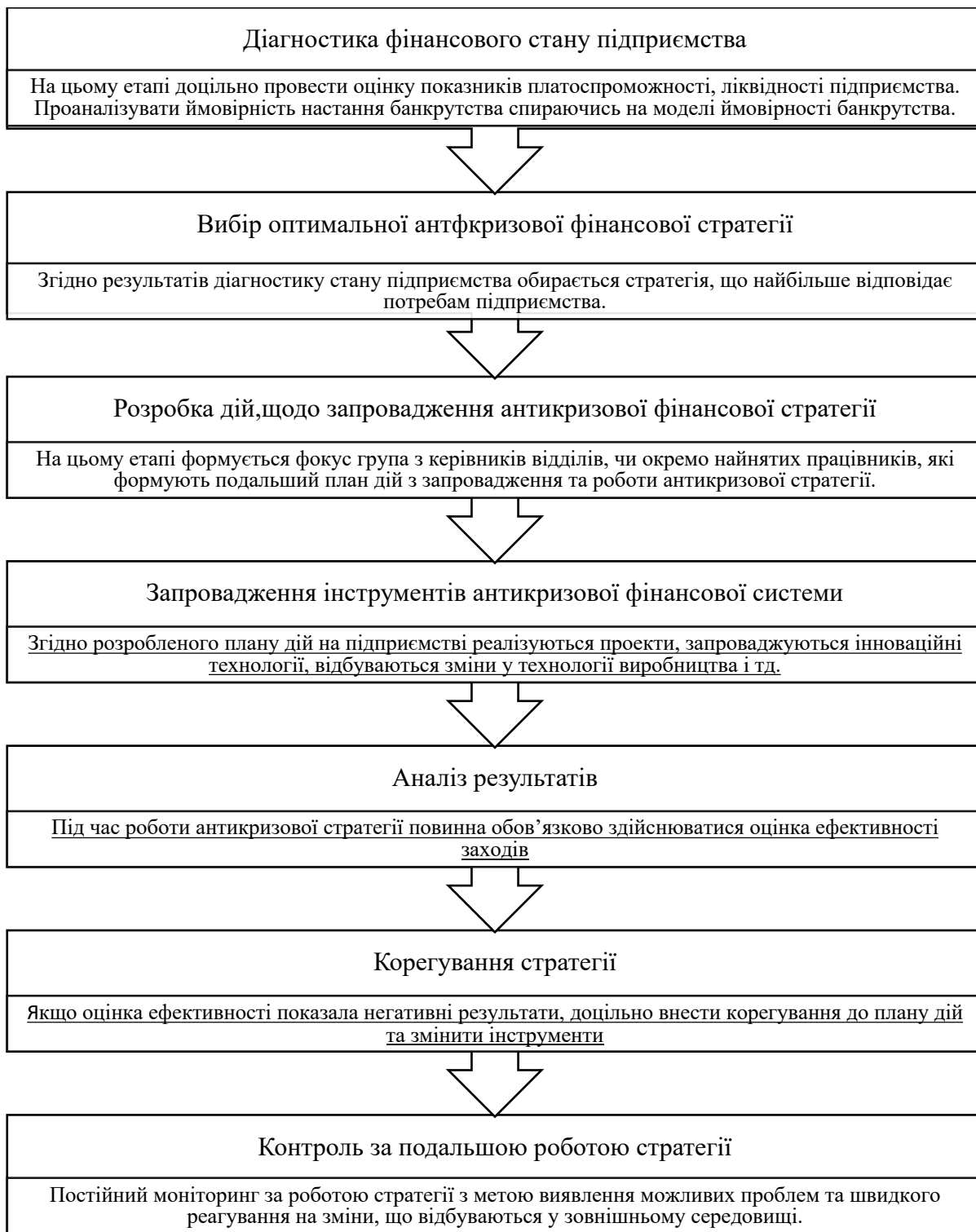


Рисунок 1.7 - Етапи роботи с антикризовою стратегією на підприємстві

Джерело: складено автором

Отже, запровадження антикризової стратегії на підприємстві досить складний та довгий процес, що передбачає залучення всіх відділів підприємства. Її ефективність залежить від правильно обраних інструментів та вдалої форми їх реалізації. Також досить важливо запровадити стратегію вчасно аби попередити кризу, а не запроваджувати її вже згідно наслідків кризового стану на підприємстві.

Розроблення стратегії антикризового управління підприємством повинне базуватися на оцінці ймовірності настання банкрутства-моделі ймовірності настання банкрутства.

Існує велика кількість методів діагностики ймовірності банкрутства підприємств, найвідомішими з яких є: моделі Е. Альтмана, Терещенка, Р.Ліса, Таффлера, Г.Спрінгейта, А.В. Матвійчука, Дж. Фулмера (додаток А).

Отже, аналізуючи таблицю 8 найбільше для визначення ймовірності банкрутства українських підприємств підходять моделі Терещенка та Матвійчука, так як вони були створені на основі показників фінансової стійкості українських підприємств. Інші моделі ймовірності банкрутства є досить точними та часто використовуються при аналізі, хоча вони більш пристосовані до західних підприємств.

Висновки до 1 розділу

Отже, згідно проведеного дослідження за 1 розділом було визначено, що кризовий стан підприємства- це фаза на підприємстві, що призводить до погіршення всіх його показників, знижуючи його ефективність та прибутковість та може призвести до повної ліквідації підприємства.

До наслідків кризового стану підприємства відносяться недоотримання прибутку підприємства або отримання збитку, втрату репутації підприємства, зниження ліквідності та конкурентоспроможності, втрата партнерів та інвесторів і в найгіршому випадку ліквідація підприємства.

Також було сформовано власний підхід до визначення антикризова фінансова стратегія- це план дій підприємства, що спрямований на виявлення та усунення кризоутворюючих факторів на підприємстві з метою уникнення банкрутства.

Сформовано власну мету антикризової стратегії- забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах будь-яких змін, шляхом попередження та уникнення кризових ситуацій в діяльності підприємства, а також вихід з нестабільного стану та запобігання подальшого банкрутства.

Виділено функції антикризового управління-планування, організація, мотивація, контроль та інноваційність.

Після проведеного аналізу було визначено інструменти антикризової стратегії- диверсифікація, тобто виробництво нових видів продукції, відкриття нових ринків, оптимізація процесів виробництва задля зменшення витрат та підвищення ефективності, залучення інвестицій, перегляд маркетингових дій та аналіз роботи підприємства.

Проведений аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок, що антикризове управління підприємством-це система управлінських рішень, що має комплексний системний характер та має за мету уникнення банкрутства, забезпечення стійкості та здатності підприємства адаптуватися до змінних умов ринку та економічних труднощів.

Загалом запровадження антикризової стратегії на підприємстві досить складний та довгий процес, що передбачає залучення всіх відділів підприємства. Її ефективність залежність від правильно обраних інструментів та вдалої форми їх реалізації. Також досить важливо запровадити стратегію вчасно аби попередити кризу, а не запроваджувати її вже згідно наслідків кризового стану на підприємстві. Її розробка стратегії повинна базуватися на оцінці ймовірності настання банкрутства-моделі ймовірності настання банкрутства. Для визначення ймовірності банкрутства українських підприємств згідно аналізу найбільш доцільно використовувати моделі Терещенка та Матвійчука, так як їх розрахунок був початково розроблений для оцінки вітчизняних підприємств.

2 КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

ТОВ «Сільпо-Фуд» — це одна з найбільших мереж продовольчих супермаркетів в Україні, яка є флагманським бізнесом Fozzy group. Перший магазин було відкрито у 1998 році, а сьогодні вже понад 300 магазинів працюють по всій території країни. Контроль над Товариством здійснює ПАТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Рітейл Капітал» [57].

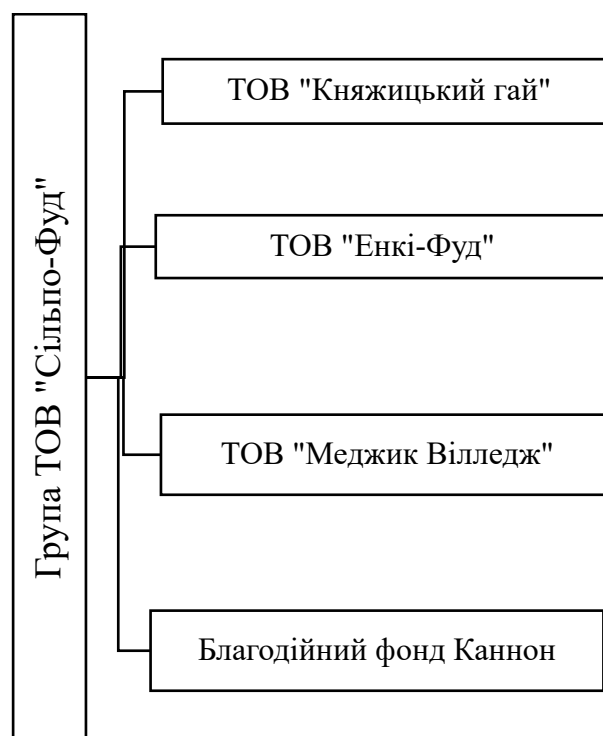


Рисунок 2.1 - Група ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [58]

Згідно рис.2.1 до групи ТОВ «Сільпо-Фуд» входять чотири підприємства, серед яких:

1.ТОВ «Княжицький гай»- основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами;

2.ТОВ «Енкі-Фуд»- основна діяльність компанії пов'язана з сільським господарством;

3. ТОВ «Меджик Вілледж»- основна діяльність компанії пов'язана з управлінням активами;

4. Благодійний фонд «Каннон»- основна діяльність компанії пов'язана з наданням соціальної допомоги.

Основним напрямком діяльності Групи є 47.11 оптова та роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, окрім цього підприємство займається власним виробництвом продукції: хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, копчення м'яса та риби і тд [57].

ТОВ «Сільпо-Фуд» має 6 ресторанів: ESCOBAR, WHO&WHY, Буланжері, Positano, LeGrill, Кантін. На початку військових дій заклади почали переформовуватися. У лютому відкрили волонтерську кухню у Escobar, де щоденно до травня готували 200 гарячих обідів — для ЗСУ, ТРО та ветеринарної клініки із Бородянки . Щотижня з вересня проводяться благодійні заходи у барі Who&Why . Два ресторани у Києві: Who&Why та ресторан Le Grill у часи роботи закладу та під час повітряної тривоги працюють як укриття [57].

Керівництвом ТОВ «Сільпо-Фуд» було визначено місією підприємства робити гостей щасливими.

Згідно рис. 2.2 має 8 принципів, кожен з яких спрямований на досягнення місії підприємства. Інновації-створення нових ідей, сміливість та експерименти; орієнтованість на гостей-розуміти гостя; чесність і довіра- довіра до свої колег; згуртована команда- спільні цілі, перемоги, втрати. Взаємна підтримка та розвиток; мотивація співробітників- підтримка балансу робота-життя; нульові відходи-скорочення та утилізація відходів, раціональне використання ресурсів;

радість-сміливість бути кумедними та жартувати над собою; постійний розвиток- прагнення вчитися, отримувати нові навички.

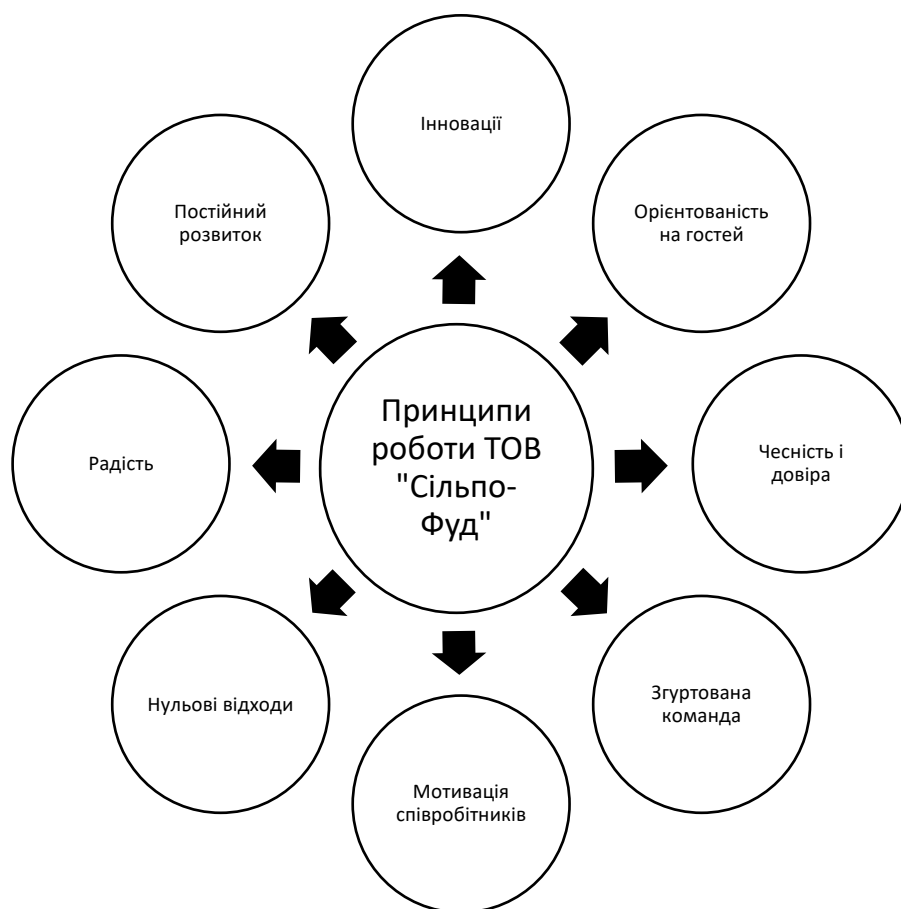


Рисунок 2.2 - Принципи роботи ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: [59]

Аналізуючи рис. 2.3 впродовж 2017-2022 рр. відбувалося зростання кількості супермаркетів з 235 до 333 та загальної торгівельної площі 339,8 до 484,2. В 2022 році 28 супермаркетів зменшилося, відповідно зменшилася загальна торгівельна площа на 56,2, що пов'язано з військовою агресією Росії проти України. Також до мережі належать 4 делікатес-маркети «LE SILPO» з преміальним асортиментом продуктів харчування та непродовольчих товарів та 4 магазини формату OffTop, які спеціалізуються на продажі товарів категорії non-food.

Загалом під час воєнних дій зачинилися 81 супермаркет, з них 49 супермаркетів вдалося відновити станом на початок 2023 року.

Для підтримки населення ТОВ «Сільпо-Фуд» збільшили ліміт зняття готівки на касах «Сільпо» з 500 гривень до 6 000 гривень, запроваджено програму допомоги через подарункові сертифікати в партнерстві з Міністерством соціальної політики та платіжною системою Mastercard. З початку масованих ракетних обстрілів ТОВ «Сільпо-Фуд» запусив масштабну програму підготовки до роботи в умовах блекауту, усі магазини оснащені дизельними генераторами та старлінками [57].

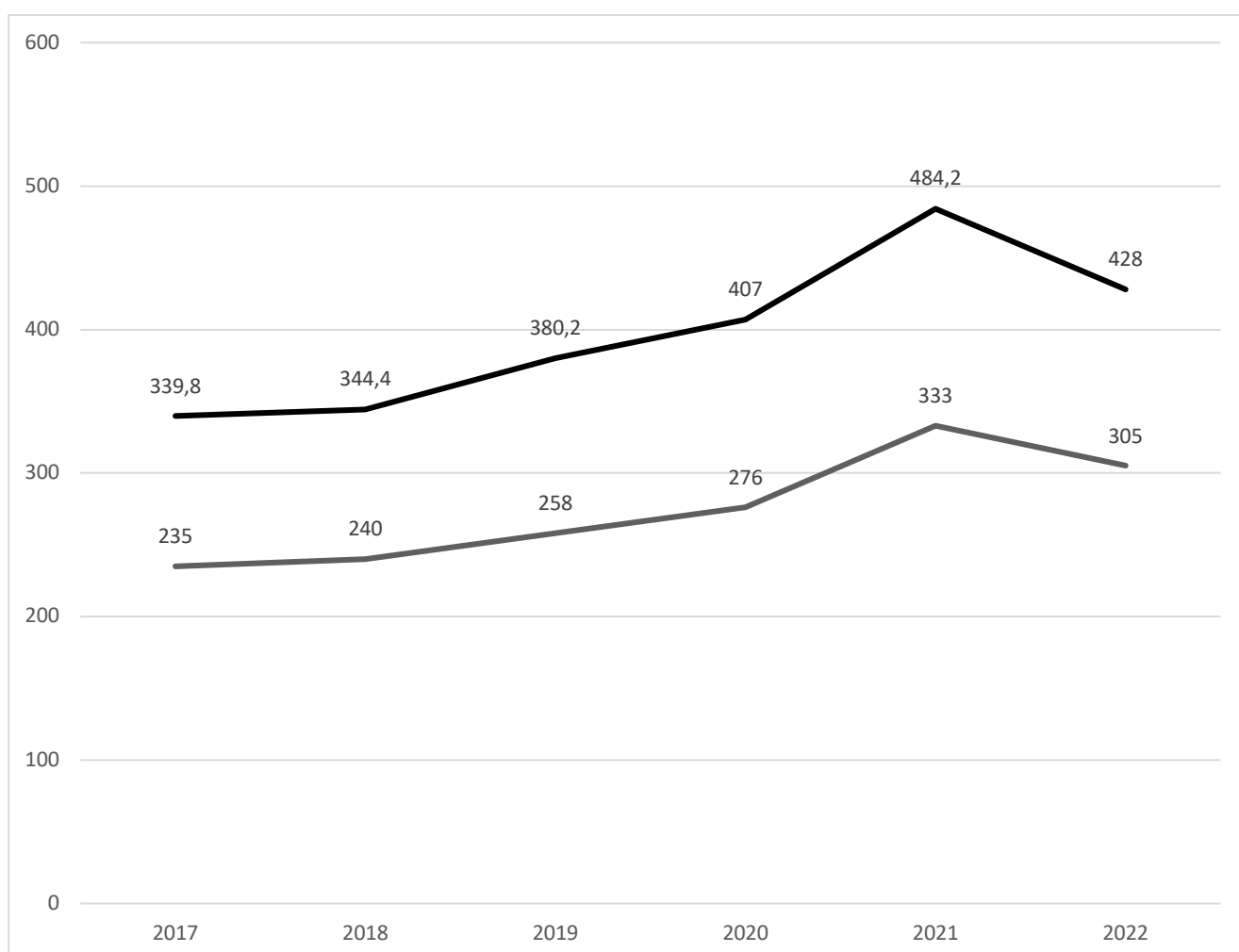


Рисунок 2.3 - Кількість супермаркетів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2017-2022 рр.

Джерело: [57]

На 2022 р. у розпорядженні ТОВ «Сільпо-ФУД» має 6 розподільчих центри: РЦ Запоріжжя – 12991,8 м²; РЦ Квітневе – 55793 м²; РЦ Львів – 19781 м²;

РЦ Одеса – 17718,63 м²; РЦ Перемога – 26990м²; РЦ Немирів – 10618 м². Загальна площа розподільчих центрів складає 143 891 м² [57].

У 2022 році було закрито розподільчий центр у Харкові з міркувань безпеки, також було знищено розподільчий центр Квітневе (заморозка). На складі замороженої продукції було знищено 10 000 палет товару на суму 542 млн грн [57].

Окрім матеріальних втрат на підприємстві також відбулося зменшення кількості персоналу підприємства (рис. 2.4).

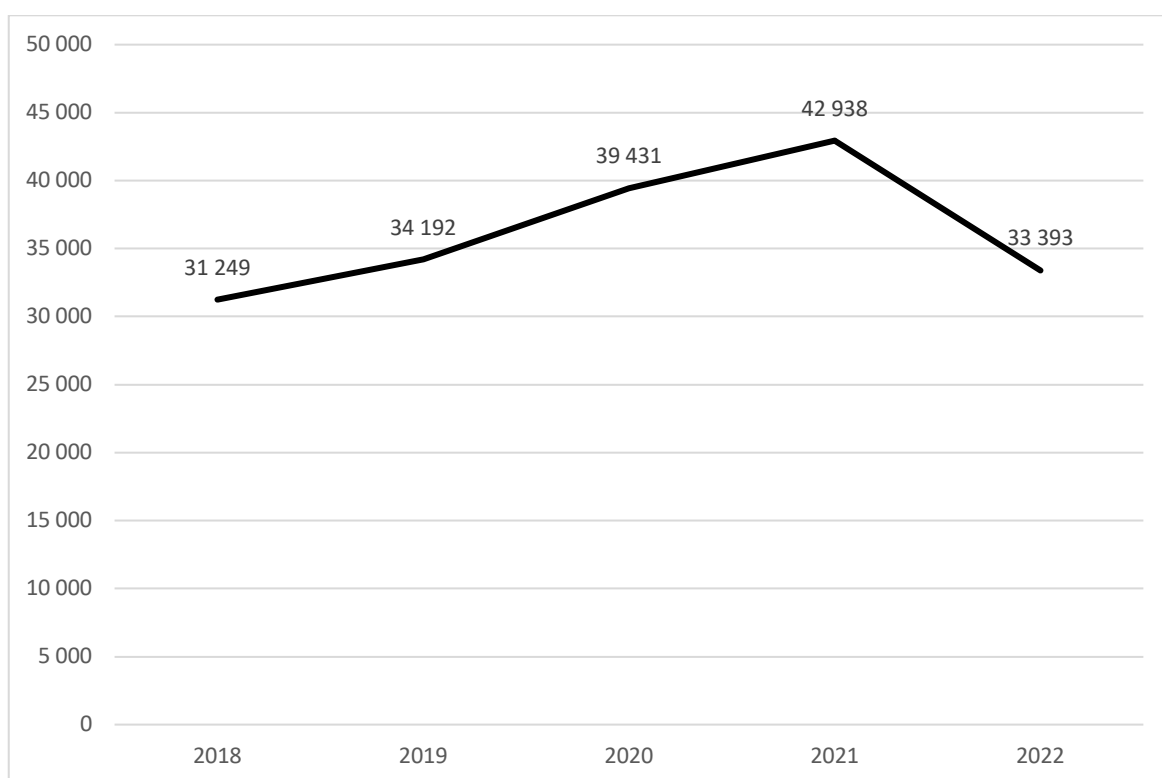


Рисунок 2.4 - Кількість працівників підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2017-2022 рр.

Джерело: [57]

Згідно рис. 2.4 в 2022 році в порівнянні з 2021 роком кількість працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» зменшилася на 9545, близько 1636 співробітників приєдналися до Збройних Сил України та територіальної оборони, деякі звільнилися та евакуювалися до інших країн.

Окрім цього відбулося також незначне скорочення штату з метою зменшення витрат на оплату праці персоналу через погіршення стану компанії в результаті збройної агресії Росії. Також окрім скорочення штату частина працівників втратили свої робочі місця через закриття або руйнування супермаркетів на окупованих територіях.

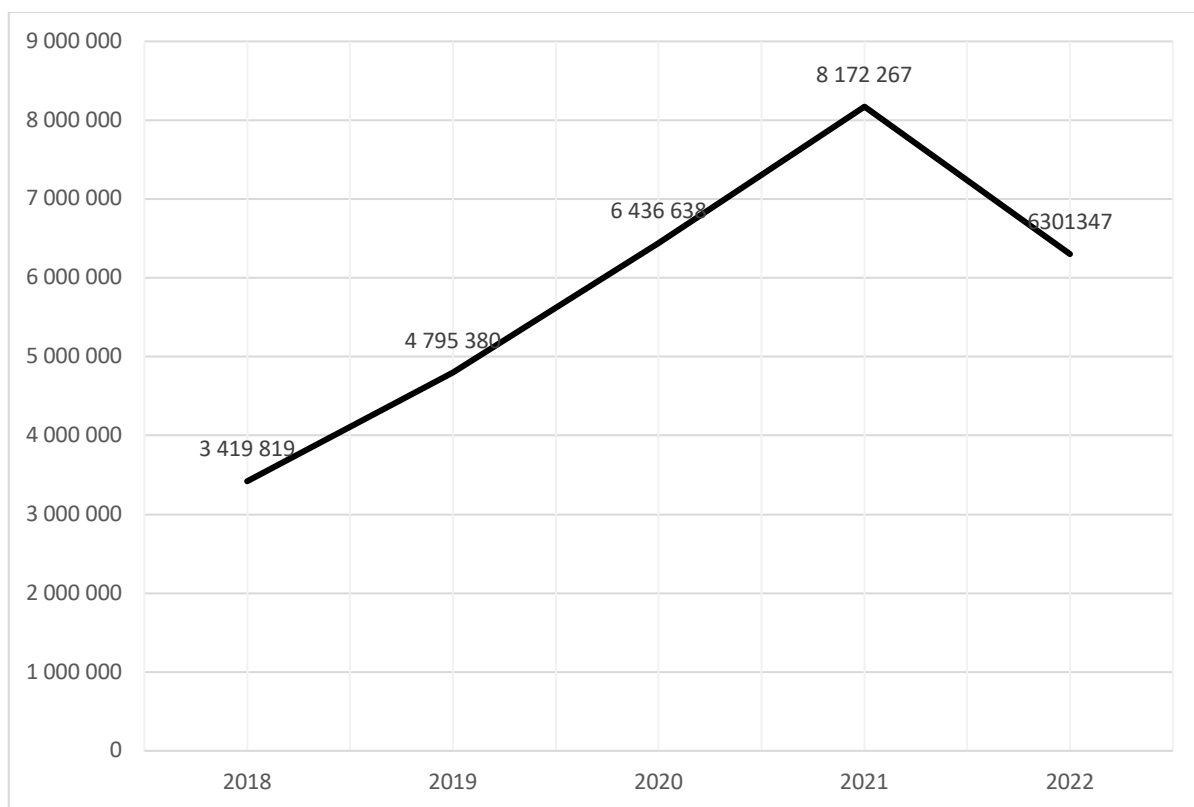


Рисунок 2.5 - Витрати на оплату праці ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2017-2022 рр.
Джерело: [57]

Аналізуючи витрати на оплату праці ТОВ «Сільпо-Фуд» (рис. 2.5) протягом 2018-2021 рр. відбувалося зростання витрат на оплату праці, а в 2022 році відбулося зменшення до рівня 2020 року, що пов'язано з зменшенням кількості працівників та переглядом структури витрат на підприємстві.

ТОВ "Сільпо-Фуд" має сім рівнів в своїй організаційній структурі. Найвищим рівнем є директор, у його розпорядженні знаходяться питання стратегічного характеру, також в його компетенції вирішення питань, що стосуються управління логістикою та власним виробництвом, під його

керівництвом знаходяться директори з операційної діяльності, вони фактично керують діяльністю компанії на оперативному рівні. В його повноваження входить дійснення оперативного управління компанією, контроль діяльності персоналу компанії, організація роботи, в рамках узгоджених стратегічних, тактичних і оперативних планів. У свою чергу у директора з операційної діяльності є заступник, в обов'язки якого входить управління та контроль за діяльністю кожного з регіонів, в яких знаходяться філії компанії.

Наступний рівень включає операційний офіс, офіс управління проектами, офіс будівництва та управління нерухомістю, адміністративний офіс, фінансовий офіс, офіс маркетингу, комерційний офіс, офіс персоналу, управління логістики та виробництво.

Відповідно в кожному регіоні є керівник торговельного відділу - це спеціаліст, до завдань якого входить організація продажів товарів або послуг.

На наступному рівні знаходяться ритейл-директори різних регіонів, за ними - управління регіону та магазини [57].

Таким чином, організаційна структура ТОВ "Сільпо-Фуд" включає кілька рівнів керівництва, починаючи з директора і до магазинів, з певними підрозділами та відділами на кожному рівні.

До початку військових дій ТОВ «Сільпо-Фуд» розробив дизайнерські 8 тематичних супермаркетів, які були реалізовані в 2022 році, серед них «Історія про найменшого на землі», «Мандала», «Чаклунський», «Сталкер», «Сад каміння», «Емоційний» і тд. В 2022 році три супермаркети «Сільпо» увійшли в Europe's Finest Store 2022 – топ-25 найкращих інноваційних дизайнів європейських магазинів, за версією European Supermarket Magazine [57].

З 2019 року в магазинах почали запроваджувати «Самокаси», що значно пришвидшують купівлю товару, на самокасах клієнт проводить в середньому 2 хвилини 9 секунд. В 2022 році було встановлено 784 самокаси, також у 2020 році в мобільному додатку було впроваджено функцію «Вільнокаса», , скануючи товари безпосередньо в торговому залі супермаркету, дана функція працює у всіх супермаркетах [57].

Інтегрована система менеджменту (ІСМ) ТОВ «Сільпо–Фуд» — це частина системи менеджменту компанії, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 14001, ISO 39001, ISO 45001 та функціонує як єдине ціле:

-ISO 45001 «Система менеджменту охорони здоров'я та безпеки праці»: допомагає забезпечити безпечні умови праці з мінімальною кількістю ризиків для працівників.

-ISO 39001 «Система менеджменту безпеки дорожнього руху»: дає можливість поліпшити безпеку та зменшити ризик травм або смерті внаслідок дорожньо-транспортних пригод.

-ISO 14001 «Система екологічного менеджменту»: дає змогу зменшити вплив діяльності компанії на навколишнє середовище та раціонально використовувати природні ресурси [60].

Компанія розпочала свою діяльність в цьому напрямку в 2020 році в рамках співпраці із ЄБРР [60].

Створення інтегрованої системи менеджменту відбулося в 2021 році, почали запроваджуватися інструменти впливу, але 2022 у зв'язку із новими умовами, які виникли в результаті воєнних дій відбулося призупинення розробки ISO 14001, 39001.

Але в 2023 році робота над проектом відновилась і на разі відбувається удосконалення існуючих процесів.

За період існування проекту було проведено ідентифікацію ризиків безпеки праці на 293 магазинах та 6 РЦ, розроблено 3000 карт ризиків. Виявлено 30 видів ризиків та розроблено методи управління ризиками щодо безпеки праці, серед яких технічні заходи, заміна обладнання, капітальний та поточний ремонт, організаційні заходи.

Для зменшення впливу на навколишнє середовище затверджено стратегію по закупівлі холодильного обладнання з 2023 р. для нових магазинів виключно на екологічному холодоагенті, на разі реалізовано у 11 магазинів із запланованих 49. Також було створено проект «Фудрелампінг» зменшення електроспоживання шляхом переходу на світлодіодне освітлення та повна відмова від використання

спеціальних люмінесцентних ламп, було замінено 21 607 люмінесцентних ламп. Проект «Моніторинг енергоресурсів» полягає у впровадженні системи моніторингу технічного обліку електроенергії та витрати холодної води з метою подальшого збору, аналізу інформації, прогнозування та створення оповіщення при виникненні позапланових ситуацій [60].

Згідно з вищенаведеними даними ТОВ "Сільпо-Фуд" активно працює над удосконаленням процесів, забезпеченням безпеки праці та зменшенням негативного впливу на довкілля. Ці заходи свідчать про прагнення підприємства до сталого розвитку та відповідального підходу до своєї діяльності.

Мета кожного підприємства отримання прибутку, підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» не виняток, тому доцільно проаналізувати його стан.

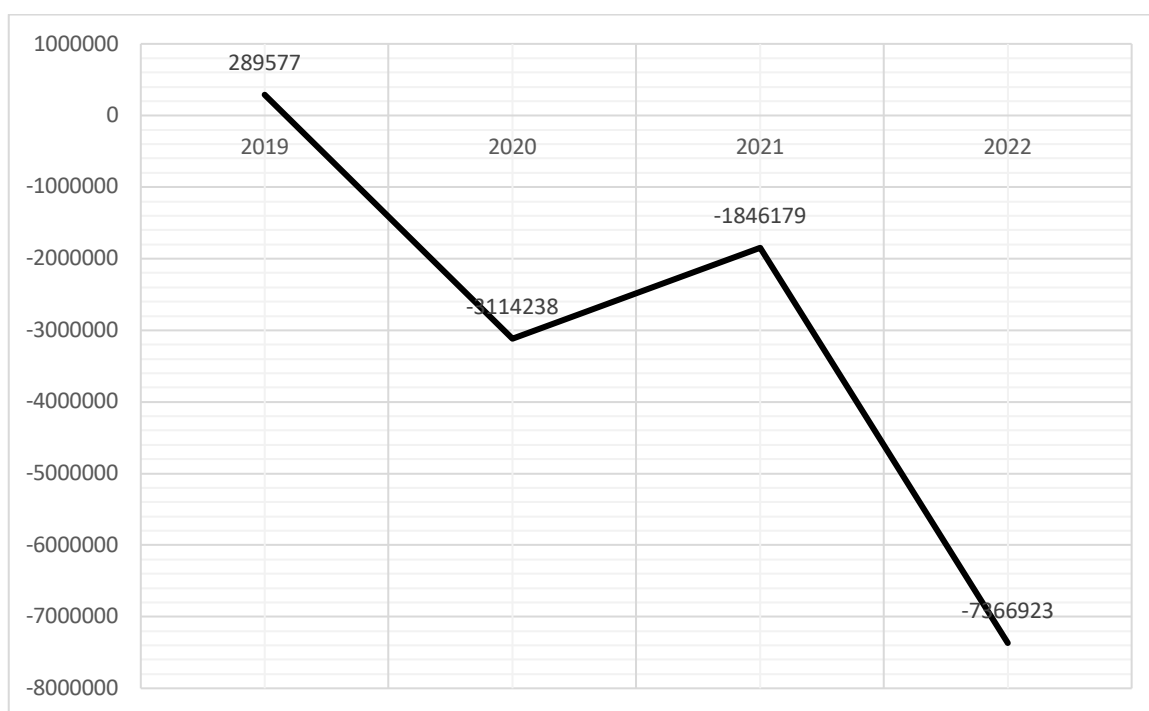


Рисунок 2.6 - Динаміка прибутку підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2022 рр.

Джерело: складено на основі додатку В

Аналізуючи динаміку прибутку згідно рис. 2.6 прибуток підприємство отримало в 2019 році, після того впродовж 3 років підприємство отримувало збиток, хоча в 2021 році підприємство значно зменшило обсяги збитку, 2022 рік

виявився досить складним для підприємства, що призвело для значного збитку у розмірі 7366923 млн. грн.

Таблиця 2.1 - Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2022 рр. в млн. грн.

Стаття	2019	2020	2021	2022
1	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	62446681	62402634	72784231	69990601
Собівартість реалізованої продукції	47 340 607	47 249 897	52 182 935	50 688 420
Валовий прибуток:	15 106 074	17 152 737	20 601 296	19302181
Інші операційні доходи	295 502	323 521	412 331	724753
Адміністративні витрати	-814406	-1685089	2775764	3380049
Витрати на збут	-12 940 168	-15 581 479	18 533 954	17643976
Інші операційні витрати	8 685	56 162	121 299	160302
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1 638 317	153 528		
збиток			417 390	1157393
Інші фінансові доходи	122 547	201 154	314 875	58748
Інші доходи	1 025 781	578 354	563 547	515357
Фінансові витрати	-2 105 372	-2 225 413	2 358 809	2503139
Втрати від участі в капіталі	-106 091	-22 025	2 814	5282
Інші витрати	-306 599	-1 843 445	25 557	4306650
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	268 583			
збиток		-3 157 847	1 926 148	7398359
Витрати з податку на прибуток	20 994	43 609	79 969	31436
Чистий фінансовий результат: прибуток	289577			
Збиток		-3 114 238	-1 846 179	-7366923

Джерело: складено на основі додатку В

Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що показник чистого доходу від реалізації продукції, собівартості продукції, валового прибутку зростали протягом 2019-2021 років, в 2022 році вони зазнали зменшення, через зменшення кількості супермаркетів та втрати частини продукції. При цьому показники витрат зростали протягом всього досліджуваного періоду. Досліджуючи показник фінансового результату від операційної діяльності він мав позитивне значення протягом 2019-2020 років, а ось в 2021-2022 році виник збиток. Фінансовий результат до оподаткування в 2019 році був позитивний, вже в 2020-2022 році на підприємстві виник збиток, після сплати податків згідно таблиці показники zostалися на тому ж рівні.

Таблиця 2.2 - Основні фонди підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2022 рр.
в млн. грн.

	Земля	АПК Будівлі	Машина та обладнання	Транспортні засоби	АПК Машина та обладнання	Транспортні засоби (фінансовий лізинг)	Модернізація орендованих засобів	Капітальні інвестиції	Інші основні засоби	Всього
Первісна вартість		8 727 008	3 663 055	76 428	6 992	667 769	1 632 267	117 455	803 667	15 694 641
На 31 грудня 2021 року	187 140	13 875 159	5 009 495	175 142	103 468	544 820	2 651 595	235 734	1 453 529	24 236 082
Накопичений знос		4 242 688	2 190 865	168 497	16 808	257 111	1 422 650	1 055 022	1 055 022	9 353 641
Балансова вартість	187 140	10 436 427	3 349 726	53 648	86 061	465 829	1 767 938	331 261	512 329	17 426 055

Джерело: [61]

Аналізуючи основні фонди підприємства найбільшу частку на підприємстві складають будівлі, до яких можна віднести будівлі супермаркетів, розподільчих центрів та складів, що за 2022 рік мали відповідно і найбільший

знос. Також однією з великих статей основних фондів є машини та обладнання, які в 2022 році мали знос 22%. Модернізація орендованих засобів мала накопичений знос у розмірі 49%. Інші складові основних фондів мали незначний знос, хоча аналізуючи загальний обсяг зносу, він складає досить велику частку від первісної вартості, що погано впливає на діяльність підприємства.

Таблиця 2.3 - Оборотні фонди підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2022 рр. в млн. грн.

	2019	2020	2021	2022
Запаси	5225838	5622338	6461632	5973577
Дебіторська заборгованість	2103425	2206955	2010380	967774
Поточні фінансові інвестиції	890683	1307484	635910	
Гроші та їх еквіваленти	1637364	1091012	1163038	1066300

Джерело: [61]

Аналізуючи склад оборотних фондів слід зазначити, що найбільшою складовою є запаси на підприємстві, що впродовж 2019-2021 років зростали, але в 2022 році зменшилися. Дебіторська заборгованість впродовж 2019-2021 залишалася стабільною, а ось в 2022 році вона значно зменшилась, що є позитивним показником. Показник поточних фінансових інвестицій був нестабільним в 2019-2021 рр, в 2022 році даний показник був зовсім відсутній. Гроші та їх еквіваленти зменшувалися протягом 2019-2022 рр.

Отже, можна зробити висновок, що на підприємстві є певні позитивні зміни у фінансовому стані підприємства в 2022 році, такі як зменшення запасів і дебіторської заборгованості. Однак відсутність поточних фінансових інвестицій та зменшення грошей і їх еквівалентів може вимагати уваги до стратегії управління грошовими потоками і інвестиційної політики підприємства.

Згідно таблиці 2.4 підприємство ТОВ "Сільпо-Фуд" має великий потенціал для росту і розширення на ринку через постійне збільшення споживчої потреби, розвиток онлайн-сегменту та укладання стратегічних партнерств. Однак, вона також стикається з великою кількістю конкурентів та іншими зовнішніми

загрозами. Внутрішнє середовище компанії має свої переваги, такі як відомий бренд, розгалужена мережа магазинів і висока якість продукції. Проте, наявність збитку на підприємстві, може призвести компанію до кризового стану.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Відома торговельна марка 2. Розгалужена мережа магазинів, що покриває більшість областей країни 3. Великий асортимент товару 4. Інноваційний підхід до створення нових супермаркетів 5. Виробництво власної продукції	1. Наявність збитку на підприємстві
Можливості	Загрози
. Розширення мережі супермаркетів на території України та за її межами	2. Нестабільна політична ситуація в Україні 3. Збільшення конкуренції на ринку з боку вітчизняних компаній 4. Погіршення платоспроможності населення 5. Порушення логістичних шляхів

Джерело: [57]

Підприємству ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно провести ретельний аналіз фінансових процесів, розробити стратегію залучення капіталу, зменшення ризиків та покращення ефективності управління, а також активно використовувати можливості для розширення ринку, вдосконалення онлайн-сегменту та укладання стратегічних партнерств.

ТОВ «Сільпо-Фуд» має велику кількість конкурентів в Україні, серед яких ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Омега», «Метро» та «Ашан» і тд. Кожне із цих підприємств веде боротьбу за клієнтів, використовуючи різні маркетингові політики.

Аналізуючи маркетингове середовище в якому працює ТОВ «Сільпо-Фуд» слід зазначити, що підприємство використовує такі інструменти:

1. Доступність цін, тобто націнка товарів йде приблизно 8-12 %, що дозволяє продавати товари за нижчою ціною ніж у конкурентів.

2. Проведення програми «Ціна тижня» згідно якої впродовж тижня, певні популярні та сезонні товари продаються за знижками від 1% до 50-60%, схожа акція також проводиться в ТОВ «АТБ-маркет».

3. Розміщення супермаркетів в доступних місцях, в супермаркетах, біля житлових комплексів і тд.

4. Розвиток впізнаваності бренду, введення сторінок в соцмережах, реклама на білбордах та телевізійна реклама.

5. Ремонт в супермаркетах, виконання індивідуальних супермаркетів із цікавою тематикою.

Загалом підприємство має глобалізаційну маркетингову політику, що полягає в залученні нових клієнтів та утримання лояльних покупців.

2.2 Аналіз фінансового стану як індикатору рівня фінансової кризи на підприємстві

Аналіз фінансового стану є важливою складовою управління будь-яким підприємством, і його значення особливо актуалізується в умовах економічної нестабільності в Україні. Один із ключових аспектів цього процесу - виявлення індикаторів рівня фінансової кризи, які можуть сигналізувати про можливі проблеми на підприємстві. Задля визначення фінансового стану підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» ми проаналізували показники ліквідності, рентабельності, ділової активності, відносні показники фінансової стійкості.

Аналіз показників ліквідності та платоспроможністю є дуже важливою складовою при визначенні фінансового стану підприємства. В тому випадку, коли порушені показники платоспроможності та ліквідності на підприємстві може виникнути «криза ліквідності», такий стан підприємства, коли існує значна невідповідність між обсягами зобов'язань, що мають бути погашені, та сумою активів, що можна використати для таких розрахунків [62].

В більшості випадків основними причинами, що зумовлюють недостатній рівень ліквідності та платоспроможності підприємства є:

- низький рівень розрахунково-платіжної дисципліни;
- високий рівень низьколіквідних активів у загальній вартості майна підприємства;
- низький рівень окупності капітальних вкладень;
- відсутність страхових фондів [63].

Таблиця 2.5 - Показники ліквідності та платоспроможності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2022 рр, тис.грн

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, 2021/2020	Абсолютне відхилення, 2022/2021	Відносне відхилення, 2021/2020, %	Відносне відхилення, 2022/2021, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14235 5417	0,12585 5884	0,06400 6384	0,03942 562	- 0,06184 9501	- 0,02458 0764	- 0,49143 1138	- 0,38403 6127
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,46221 5166	0,41629 7853	0,26640 3017	0,14484 6837	- 0,14989 4835	- 0,12155 618	- 0,36006 6319	- 0,45628 68
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,78858 8511	0,77797 1904	0,53398 6362	0,42349 2538	- 0,24398 5542	- 0,11049 3824	- 0,31361 7421	- 0,20692 2559
Коефіцієнт платоспроможності	0,02624 4603	0,00632 0353	0,00489 4015	0,00743 7847	- 0,00142 6338	0,00254 3832	- 0,22567 3816	0,51978 4291
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,52080 7466	0,47302 7645	0,35975 3849	0,25821 146	- 0,11327 3796	- 0,10154 2389	- 0,23946 5488	- 0,28225 5184
Коефіцієнт покриття запасів	- 0,26519 2101	- 0,26011 4382	- 0,56819 2716	- 0,68143 8714	- 0,30807 8334	- 0,11324 5998	1,18439 5615	0,19930 9135

Джерело: складено на основі додатку Б та В

Аналізуючи результати аналізу таблиці 2.2.1, можна зробити висновок, що на підприємстві ТОВ "Сільпо-Фуд" відбулося погіршення ліквідності протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнти абсолютної, швидкої та загальної ліквідності зменшились на 38%, 45% та 20% відповідно, що пов'язано зі змінами у фінансовій ситуації підприємства. Проте, коефіцієнт платоспроможності

знав покращення, що свідчить про здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. Коефіцієнт покриття запасів також зменшився, що вказує на недостатню управлінську ефективність у збереженні та управлінні запасами.

Рентабельність – це економічна категорія, що характеризує рівень прибутковості виробничої діяльності підприємства [64].

Таблиця 2.6 - Показники рентабельності підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2022 рр

	2019	2020	2021	2022
ЧД	62446681	62402634	72784231	69990601
Собівартість	47 340 607	47 249 897	52 182 935	50 688 420
ВП	15 106 074	17 152 737	20 601 296	19 302 181
Опер витрати	13745889	17210406	21431017	21184327
ЧД від ОД	295 502	323 521	412 331	724 753
фін рез від ОД	1 638 317	153 528	-417 390	-1 157 393
витрати госп діяльності	2 518 062	4 090 883	2 387 180	6 815 071
Фін рез до оподаткування	268 583	-3 157 847	-1 926 148	-7 398 359
ЧП	289577	-3 114 238	-1 846 179	-7 366 923
Середньорічна вартість капіталу		29464992,5	34447969,5	36297359,5
показники рентабельності				
рентабельність виробничих витрат	0,3	0,4	0,4	0,4
коєф окупності виробничих витрат	1,3	1,3	1,4	1,4
рентабельність продажу	0,2	0,3	0,3	0,3
рентабельність операційних витрат	0,1	0,01	-0,02	-0,1
коєф окупності операційних витрат	4,5	3,6	3,4	3,3
загальна рентабельність витрат	0,1	-0,8	-0,8	-1,1
чиста рентабельність витрат	0,1	-0,8	-0,8	-1,1
коефіцієнт окупності укупного капіталу		2,1	2,1	1,9
Період окупності капіталу			-1865,9	-492,7
загальна рентабельність	1%	-10%	5%	22%

Джерело: складено на основі додатку Б та В

На рентабельність підприємства впливає ряд чинників, які можна поділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх чинників можна віднести вплив держави, рівень конкуренції на ринку, попит на товари підприємства, стабільність фінансового, кредитного та фондового ринків. До внутрішніх чинників відносяться технології виробництва, рівень кваліфікації працівників, ефективність організації праці та фонду робочого часу, організованість фінансової діяльності, налагодженість постачально-збутової діяльності [64].

Оцінка показнику рентабельності важливий для ефективного функціонування підприємства, адже результативна діяльність підприємств нерозривно пов'язана з прибутком підприємств, що у наслідку дає доступ до фінансових ресурсів для розширення діяльності, модернізації обладнання та удосконалення технології виробництва.

Аналіз показників рентабельності підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд" протягом 2019-2022 років вказує на зміну фінансової продуктивності компанії. Рентабельність операційних витрат та загальна рентабельність витрат були від'ємними, що свідчить про втрати та недоцільність витрат підприємства, що є наслідком зростання витрат та неефективного управління ресурсами. Чиста рентабельність витрат також була негативною, що свідчить про збитковість підприємства.

Загальна рентабельність підприємства виявила значні зміни, з позитивного значення в 2019 році до 22% в 2022 році. Це свідчить про покращення фінансової продуктивності компанії, ймовірно, завдяки впровадженню ефективних стратегій.

Хоча деякі показники були негативними, позитивні зрушення в загальній рентабельності свідчать про потенціал для покращення фінансової продуктивності компанії. Підприємству слід удосконалювати стратегії управління витратами, залучати ефективні методи контролю та забезпечення рентабельності, а також розглядати можливості збільшення доходів та оптимізації витрат для досягнення фінансової стабільності та успішної діяльності.

Ділова активність- це характеристика діяльності підприємства, яка містить в собі оцінку ступеня напруженості та виконання плану по всім видам показників діяльності; сукупність зусиль, спрямованих на зростання прибутковості підприємства та його інвестиційної привабливості, пошук можливих резервів підвищення ефективності виробництва, аналіз ефективності використання трудових, нематеріальних та фінансових ресурсів, прагнення лідерства на ринку [65].

Аналіз ділової активності підприємства, здійснюючи оцінку ефективності використання суб'єктом господарювання ресурсного потенціалу, формує необхідну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення позитивних результатів діяльності і створення сприятливого інвестиційного клімату, а також підтримання стабільного фінансового стану та забезпечення постійного розширення й зростання обсягів виробництва і реалізації [66].

Причинами зниження ділової активності може бути: низька кон'юнктура на ринку, зростання цін на сировину, збільшення процентних ставок, Зміни в сфері технологій, конкурентному середовищі, Недостатність фінансових ресурсів, велика заборгованість і тд.

Аналіз показників ділової активності підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд" дозволяє зробити висновок про покращення ефективності управління активами та ресурсами підприємства, тоді як інші складові аналізу потребують в подальшого вдосконалення (додаток Г).

Зростання коефіцієнта обертання оборотних активів, свідчить про більш ефективне використання запасів та дебіторської заборгованості. Також покращення коефіцієнта обертання поточної дебіторської заборгованості, свідчить про збільшення швидкості отримання платежів від клієнтів.

Тривалість операційного циклу зросла, що вказує на затримки в оплаті дебіторської заборгованості

Також тривалість фінансового циклу залишається високою, що вказує на неефективне управління кредиторською заборгованістю.

Для поліпшення ділової активності підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд" слід зосередитися на оптимізації управління запасами, збільшенні швидкості зарахування платежів від клієнтів та зменшенні затримок в оплаті дебіторської заборгованості. Крім того, слід працювати над зменшенням тривалості операційного циклу та фінансового циклу шляхом удосконалення процесів управління фінансовими ресурсами.

Фінансова стійкість підприємства – це такий стан фінансових ресурсів, їх розподіл і використання, який забезпечує розвиток підприємства на основі зростання прибутку і капіталу, при збереженні платоспроможності і кредитоспроможності в умовах допустимого рівня ризику [67].

Задля ефективного аналізу фінансового стану підприємства доцільно проаналізувати значення показників структури джерел формування капіталу, стану основного капіталу та оборотних активів на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд».

Аналізуючи таблицю 2.7, коефіцієнт фінансової автономії постійно зменшувалося від 2019 до 2022 року, що свідчить про зростання використання позикового капіталу в структурі фінансування компанії і зменшення самостійності. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу збільшувався протягом усього періоду, що свідчить про збільшення використання позикового капіталу в структурі фінансування. Відносне збільшення на 21% від 2021 до 2022 року також показує цю тенденцію.

Показник фінансового ризику не мав стабільного значення, від'ємне значення в 2020 році свідчить про зміни в фінансовій стабільності компанії. Загалом, показник зменшився на 69% від 2021 до 2022 року, що вказує на поліпшення фінансового стану компанії. Коефіцієнт фінансової стабільності також зменшувався від 2019 до 2022 року. Від'ємні значення вказують на зниження фінансової стабільності компанії.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів зростав протягом усього періоду та в 2022 році значно перевищив значення попередніх років, що свідчить про збільшення використання довгострокових позикових

коштів у структурі фінансування. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень мав незначні коливання, але загалом збільшився на 20% від 2019 до 2022 року, що вказує на зростання довгострокових зобов'язань і забезпечень компанії. Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень, зменшившись на 9% від 2021 до 2022 року. Це свідчить про стабільність у використанні поточних зобов'язань і забезпечень.

Таблиця 2.7 - Показники структури джерел формування капіталу підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд" за 2019-2022 роки.

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, 2022/2021	Відносне відхилення, 2022/2021, %
Коефіцієнт фінансової автономії	0,06	-0,04	-0,08	-0,31	-0,23	2,88
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,94	1,04	1,08	1,31	0,23	0,21
Коефіцієнт фінансового ризику	14,90	-28,30	-13,65	-4,26	9,39	-0,69
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,07	-0,04	-0,07	-0,23	-0,16	2,21
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,83	1,10	1,29	2,51	1,22	0,95
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань і забезпечень	0,34	0,39	0,33	0,39	0,06	0,20
Коефіцієнт поточних зобов'язань і забезпечень	0,66	0,61	0,67	0,61	-0,06	-0,09

Джерело: складено на основі додатку Б та В

Отже на підприємстві зберігається тенденція до збільшення позикового капіталу та довгострокових зобов'язань, що може вказує на збільшення

залежності від зовнішнього фінансування, що є досить негативним фактором. Однак, зменшення показників фінансового ризику і фінансової стабільності свідчить про поліпшення загального фінансового стану компанії у 2022 році.

Показники стану основного капіталу мали тенденцію до зростання, коефіцієнт майна виробничого призначення зростав протягом досліджуваного періоду, вказуючи на збільшення виробничих активів компанії.

Коефіцієнт реальної вартості основних активів збільшився на 16% від 2021 до 2022 року це свідчить про збільшення реальної вартості основних засобів компанії.

Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів зростав до 2021, але в 2022 році він зменшився на 20%, що вказує на зменшення співвідношення оборотних і основних активів компанії.

Таблиця 2.8 - Показники структури стану основного капіталу підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд» за 2019-2022 роки.

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, 2022/2021	Відносне відхилення, 2022/2021, %
Коефіцієнт майна виробничого	0,49	0,54	0,60	0,67	0,08	0,13
Коефіцієнт реальної вартості основних	0,31	0,35	0,43	0,50	0,07	0,16
Коефіцієнт співвідношення оборотних і	0,95	0,96	0,63	0,51	-0,13	-0,20

Джерело: складено на основі додатку Б та В

Отже протягом досліджуваного періоду основні активи збільшувалися, що свідчить про потенційний розвиток виробничих можливостей компанії. Однак, зменшення співвідношення оборотних і необоротних активів у 2022 році свідчить про те, що на підприємстві потрібно провести оптимізацію ресурсів.

Аналізуючи показники стану оборотних активів протягом 2019-2022 рр. їх значення були від'ємними. Значення коефіцієнту маневреності власного капіталу було від'ємне протягом всього періоду, що може свідчити про велику заборгованість підприємства перед кредиторами та нестабільність фінансового стану.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами протягом досліджуваного періоду вказував на те, що підприємство не має достатньо оборотних коштів для покриття своїх оборотних активів.

Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами відображає негативні значення, що свідчить про обмежену здатність покривати витрати на запаси за рахунок власних оборотних коштів.

Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів вказував на нестабільну ситуацію щодо управління власними оборотними коштами.

Таблиця 2.9 - Показники структури стану оборотних активів підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд» за 2019-2022 роки.

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, 2022/2021	Відносне відхилення, 2022/2021, %
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	- 201,06	-131,48	-119,50	-97,72	21,78	-0,18
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами	-1,04	-1,03	-1,56	-1,94	-0,38	0,24
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-2,80	-2,72	-3,63	-3,73	-0,10	0,03
Коефіцієнт маневреності власних оборотних коштів	-0,11	-0,07	-0,05	-0,05	0,00	-0,03

Джерело: складено на основі додатку Б та В

Згідно з результатами аналізу на підприємстві присутній дефіцит оборотних активів, що свідчить про проблеми у ліквідності та фінансовій стабільності підприємства.

Підприємству потрібно удосконалення стратегії управління фінансами та оборотними активами, а також залучення додаткового капіталу для вирішення фінансових проблем. Загалом показники свідчать про фінансові проблеми і нестабільність в управлінні оборотними активами на підприємстві.

Аналізуючі показники, слід зазначити, що стан підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» є нестабільним переважно через зовнішні чинники, що спричинені коронакризою та російською агресією Росії проти України.

До найбільш суттєвих зовнішніх факторів, які формують фінансову стійкість підприємства, належать: становище підприємства на ринку товарів та послуг, економічні умови господарювання, платоспроможний попит споживачів, економічна та фінансово-кредитна політика законодавчої й виконавчої влади, соціальна та екологічна ситуація в суспільстві тощо.

Задля визначення типу фінансової стійкості на підприємстві в таблиці 2.11 проаналізовано ряд показників. Орієнтуючись на результати таблиці, можна прийти до висновку, що компанія знаходиться у складному фінансовому стані, що вказує на кризову фінансову стійкість. За 2019-2022 рр. показники власних оборотних коштів зменшилися, водночас зростали довгострокові та короткострокові кредити банків, що свідчить про зменшення доступних ресурсів для фінансування поточних операцій та формування запасів.

Зниження загальної величини джерел формування запасів і нестача власних оборотних коштів для формування запасів додатково підсилюють проблеми фінансування. Це вказує на можливу обмеженість у здатності компанії забезпечити необхідні запаси для виробничих процесів або збереження відповідного рівня запасів.

Коефіцієнт забезпеченості запасів відповідними джерелами формування також зменшився, вказуючи на погіршення здатності компанії забезпечити фінансування запасів відповідними ресурсами.

Таблиця 2.10 - Визначення та аналіз типу фінансової стійкості підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд» за 2019-2022 рр., тис. грн.

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, 2022/2021	Відносне відхилення, 2022/2021, %
Власні оборотні кошти	-14617503	-15292979	-23456094	-22252817	1203277	-0,05
Довгострокові кредити банків	14690205	15409290	23652373	22480532	-1171841	-0,05
Короткострокові кредити банків	3110798	3207687	3540581	1682271	-1858310	-0,52
Запаси і поточні біологічні активи	5225838	5622338	6461632	5973577	-488055	-0,08
Наявність власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків	72702	116311	196279	227715	31436	0,16
Загальна величина джерел формування запасів	3183500	3323998	3736860	1909986	-1826874	-0,49
Надлишок, нестача власних оборотних коштів	-19843341	-20915317	-29917726	-28226394	1691332	-0,06
Надлишок, нестача власних оборотних коштів і довгострокових кредитів банків	-5153136	-5506027	-6265353	-5745862	519491	-0,08
Надлишок, нестача загальної величини джерел	-2042338	-2298340	-2724772	-4063591	-1338819	0,49
Тип фін. стійкості	кризовий	кризовий	кризовий	кризовий		
Коефіцієнт забезпеченості запасів	0,61	0,59	0,58	0,32	-0,26	-0,45
Надлишок, нестача відповідних джерел на 1 грн запасів	-0,39	-0,41	-0,42	-0,68	-0,26	0,61

Джерело: складено на основі додатку Б та В

Впродовж досліджуваного періоду підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» мало кризовий тип фінансової стійкості, що може призвести до банкрутства підприємства, тому доцільно провести детальний аналіз фінансових процесів та розробити стратегію для покращення фінансового стану, зокрема збільшення власних оборотних коштів та пошук додаткових джерел фінансування.

2.3 Аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Аналізуючи прибуток підприємства варто зауважити, що протягом трьох останніх років на підприємстві виникає збиток, що впливає на фінансову стійкість підприємства та може призвести до його банкрутства. Тому доцільно провести аналіз ймовірності банкрутства за допомогою різних моделей банкрутства.

Більшість моделей ймовірності банкрутства були розроблені зарубіжними вченими, тому аналізуючи українське підприємство, потрібно це враховувати. Українськими моделями оцінки ймовірності банкрутства є модель Терещенка та Матвійчука.

Першою моделлю банкрутства, яку доцільно розглянути це модель Альтмана, яка є однією з найпопулярніших та найперших моделей у світі (табл. 2.11)

Модель Альтмана використовує п'ять фінансових показників, які вимірюються з балансу та звіту про прибутки і збитки компанії. Ці показники включають обсяг робітничого капіталу, прибутковість, рентабельність, структуру активів та загальній обсяг боргів. На основі цих показників розраховується загальний показник, що визначає ймовірність банкрутства.

Таблиця 2.11 - Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за п'ятифакторною моделлю Е. Альтмана на 2019-2022 рр.

Показники	Формула для розрахунку	2019	2020	2021	2022
X1	$(\phi.1, p.1195 - p.1695) / \phi.1, p.1300$	-0,13	-0,14	-0,34	-0,46
X2	$\phi.2 p 2350(2355) / \phi.1, p.1300$	0,01	-0,10	-0,05	-0,22
X3	$\phi.2 p 2290(2295) / \phi.1, p.1300$	0,01	-0,10	0,05	0,22
X4	$\phi.1 p 1495 / (\phi.1, p.1595 + p.1695)$	0,07	-0,04	-0,07	-0,23
X5	$\phi.2 p 2000 / \phi.1, p.1300$	2,18	2,06	1,88	2,06
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	$1,2X1 + 1,4X2 + 3,3X3 + 0,6X4 + 0,999X5$	2,10	1,38	1,53	1,78
Імовірність банкрутства		Висока	Висока	Висока	Висока

Джерело: складено на основі додатку Б та В

За значеннями інтегрального показника можна зробити висновок, що протягом усього досліджуваного періоду ймовірність банкрутства підприємства є малою. Таким чином, згідно з аналізом, підприємство має малу ймовірність банкрутства протягом 2019-2022 років.

Модель Терещенка розроблена українським вченим, тому варто при оцінюванні банкрутства підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» орієнтуватися на її результати.

Модель Терещенка базується на аналізі фінансових даних підприємств, таких як баланс та звіт про прибутки і збитки. Вона враховує різноманітні фінансові показники та індикатори, такі як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, структура заборгованості та інші, щоб оцінити фінансовий стан компанії.

Ця модель використовується фінансовими аналітиками та інвесторами для оцінки ризиків і прийняття рішень щодо інвестування. Прогнозуючи ймовірність

банкрутства, вони можуть краще розуміти ризики та забезпечити більш обґрунтовані стратегії інвестування або кредитування.

Таблиця 2.12 - Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Терещенка на 2019-2022 рр

	Метод розрахунку	2019	2020	2021	2022
x1	$p.2000(\phi.2)/p.1695(\phi.1)$	3,52	3,27	2,59	2,59
x2	$p.1900(\phi.1)/p.1695(\phi.1)$	1,62	1,59	1,38	1,25
x3	$p.2350(\phi.2)/p.1900(\phi.1)$	0,01	-0,10	-0,05	-0,22
x4	$p.2350(\phi.2)/p.2000(\phi.2)$	0,00	-0,05	-0,03	-0,11
x5	$p.1100(\phi.1)/p.2000(\phi.2)$	0,08	0,09	0,09	0,09
x6	$p.2000(\phi.2)/p.1900(\phi.1)$	2,18	2,06	1,88	2,06
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства)	$1,5X1+0,08X2+10X3+5X4+0,3X5+0,1X6$	5,77	3,99	3,61	1,52
Ймовірність банкрутства		Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує	фінансова рівновага порушена, при правильном у управлінні банкрутство не загрожує

Джерело: складено на основі додатку Б та В

Згідно з таблицею 2.12 в 2019-2022 роках підприємству не загрозувало банкрутство, але в 2022 році фінансова рівновага підприємства є порушеною, що може бути пов'язано з нестабільною економічною ситуацією, що відбулося через російське вторгнення до України.

Таблиця 2.13 - Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Р. Ліса на 2019-2022 рр.

	Метод розрахунку	2019	2020	2021	2022
x1	$p.1195(\phi.1)/p.1300(\phi.1)$	0,49	0,49	0,39	0,34
x2	$p.2190(\phi.2)/p.1900(\phi.1)$	0,06	0,01	0,01	0,03
x3	$p.1420(\phi.1)/p.1900(\phi.1)$	-0,38	-0,47	-0,42	-0,69
x4	$p.1495(\phi.1)/(p.1595(\phi.1)+p.1695(\phi.1))$	0,07	-0,04	-0,07	-0,23
Інтегральний показник	$0,063X1+0,092X2+0,057X3+0,001X4$	0,01	0,00	0,00	-0,02
Імовірність банкрутства		Висока ймовірність	Висока ймовірність	Висока ймовірність	Висока ймовірність

Джерело: складено на основі додатку Б та В

Згідно інтегрального показника рівня загрози банкрутства моделі Ліса, можна зробити висновок, що впродовж 2019-2022 рр підприємству загрожувало банкрутство з високою ймовірністю.

Таблиця 2.14 - Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Г. Спрінгейта (1978 рік) на 2019-2022 рр.

	Метод розрахунку	2019	2020	2021	2022
x1	$p.1495(\phi.1)+p.1595(\phi.1)-p.1095(\phi.1)/p.1300(\phi.1)$	-0,13	-0,14	-0,34	-0,46
x2	$p.2290(\phi.2)/(p.1300(\phi.1))$	0,01	-0,10	0,05	0,22
x3	$p.2090(\phi.2)/(p.1695(\phi.1))$	0,85	0,90	0,73	0,71
x4	$p.2050(\phi.2)/(p.1300(\phi.1))$	1,65	1,56	1,35	1,49
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства))	$1,03X1+3,07X2+0,66X3+0,4X4$	1,12	0,75	0,83	1,26
Імовірність банкрутства		існує ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства	існує ймовірність банкрутства

Джерело: складено на основі додатку Б та В

Згідно таблиці 2.14 в 2019 та 2022 роках існувала ймовірність банкрутства, а ось в 2020 та 2021 роках була висока ймовірність виникнення банкрутства на підприємстві.

Таблиця 2.15 - Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Таффлера на 2019-2022 рр

	Метод розрахунку	2019	2020	2021	2022
x1(оборотний капітал/загальна вартість активів)	$p.2190(\phi.2)/p.1695(\phi.1)$	0,09	0,01	0,01	0,04
x2(операційний прибуток/загальна вартість активів)	$p.1195(\phi.1)/(p.1595(\phi.1)+p.1695(\phi.1))$	0,52	0,47	0,36	0,26
x3(нерозподілений прибуток/загальна вартість активів)	$p.1695(\phi.1)/p.1900(\phi.1)$	0,62	0,63	0,73	0,80
x4(власний капітал/позичковий капітал)	$p.2000(\phi.2)/(p.1300(\phi.1))$	2,18	2,06	1,88	2,06
Z (інтегральний показник рівня загрози банкрутства))	$0,53X1+0,13X2+0,18X3+0,16X4$	0,58	0,51	0,49	0,53
Ймовірність банкрутства		ймовірність банкрутства низька	ймовірність банкрутства низька	ймовірність банкрутства низька	ймовірність банкрутства низька

Джерело: складено на основі додатку Б та В

Інтегральний показник моделі Таффлера свідчить про низьку ймовірність банкрутства підприємства впродовж останніх чотирьох років.

Таблиця 2.16 - Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за моделлю А.В. Матвійчука (2005 рік) на 2019-2022 рр.

	Метод розрахунку	2019	2020	2021	2022
x1	(оборотні активи/необоротні активи)	0,95	0,96	0,63	0,51
x2	(чистий дохід від реалізації/поточні зобов'язання)	3,52	3,27	2,59	2,59
x3	(чистий дохід від реалізації/власний капітал)	34,60	-56,34	-23,81	-6,71
x4	(баланс/чистий дохід від реалізації)	0,46	0,48	0,53	0,48
x5	((оборотні активи-поточні зобов'язання)/оборотні активи)	-0,27	-0,29	-0,87	-1,36
x6	((довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання)/баланс)	0,94	1,04	1,08	1,31
x7	(власний капітал / (забезпеченість наступних витрат і платежів + довгострокові зобов'язання + поточні зобов'язання))	0,07	-0,04	-0,07	-0,23
Інтегральний показник	$0,033X1+0,268X2+0,045X3-0,018X4-0,004X5-0,015X6+0,702X7$	2,84	-1,39	-0,24	0,37
Ймовірність банкрутства		задовільний фінансовий стан	загроза фінансової кризи	загроза фінансової кризи	загроза фінансової кризи

Джерело: складено на основі додатку Б та В

Згідно таблиці 2.16 в якій досліджується ймовірність настання банкрутства ТОВ «Сільпо-Фуд» на підприємстві був задовільний фінансовий стан лише в 2019 році, після цього була загроза фінансової кризи.

Згідно моделі Фулмера (табл. 2.17) на підприємстві можливе банкрутство в 2019-2022 рр., що може бути результатом низької прибутковості, зростання зобов'язань, недостатньої ліквідності або інших факторів, які загрожують фінансовій стабільності.

Таблиця 2.17 - Аналіз ймовірності банкрутства підприємства за моделлю Дж. Фулмера на 2019-2022 рр.

	Метод розрахунку	2019	2020	2021	2022
V1	Ф1 р. 1420/ Власний капітал + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання	-0,38	-0,47	-0,42	-0,69
V2	Обсяг реалізованих товарів, продукції/ Власний капітал + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання	2,18	2,06	1,88	2,06
V3	Ф2 р. 2090(2095)/ Власний капітал + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання	0,53	0,57	0,53	0,57
V4	Ф1 р. 1165 Гроші та їх еквіваленти/дебіторська+кредиторська заборгованість	0,07	0,05	0,04	0,04
V5	Дебіторська+кредиторська заборгованість/ Власний капітал + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання	0,76	0,77	0,77	0,72
V6	кредиторська заборгованість+ заборгованість податковим органам+ видатки, що нараховані до виплати / Власний капітал + Довгострокові зобов'язання + Поточні зобов'язання	0,57	0,57	0,62	0,62
V7	основні засоби+оборотні активи	7,15	7,17	7,18	7,06
V8	ВК – НА/дебіторська+кредиторська заборгованість	-0,59	-0,71	-0,90	-1,35
V9	Ф2 р. 2090 Валовий: прибуток/Виплачені відсотки по кредиту	0,00	0,00	0,00	0,00
Інтегральний показник	$5,528V1 + 0,212V2 + 0,073V3 + 1,270V4 - 0,120V5 + 2,335V6 + 0,575V7 + 1,083V8 + 0,894V9 - 6,075$	-2,90	-3,53	-3,39	-5,40
Ймовірність банкрутства		Можливе банкрутство	Можливе банкрутство	Можливе банкрутство	Можливе банкрутство

Джерело: складено на основі додатку Б та В

Для уникнення банкрутства можуть бути вжиті різні заходи, такі як перегляд стратегії управління, зменшення витрат, підвищення ефективності виробництва, залучення нових інвестицій або реструктуризація боргів.

Для того, щоб зробити висновок, щодо ймовірності банкрутства на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно згрупувати всі моделі оцінки та проаналізувати їх результати. (табл. 2.18)

Таблиця 2.18 - Порівняння результатів різних моделей аналізу банкрутства у 2019-2022 рр.

Модель	2019	2020	2021	2022
Альтмана Е.	Мала ймовірність банкрутства	Мала ймовірність банкрутства	Мала ймовірність банкрутства	Мала ймовірність банкрутства
Терещенка	Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує	Банкрутство не загрожує	Фінансова рівновага порушена, при вірному антикризовому управлінні не загрожує банкрутство
Р. Ліса	Висока ймовірність	Висока ймовірність	Висока ймовірність	Висока ймовірність
Таффлера	ймовірність банкрутства низька	ймовірність банкрутства низька	ймовірність банкрутства низька	ймовірність банкрутства низька
Г.Спрінгейт	існує ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства	висока ймовірність банкрутства	існує ймовірність банкрутства
А.В. Матвійчук	задовільний фінансовий стан	загроза фінансової кризи	загроза фінансової кризи	загроза фінансової кризи
Дж. Фулмер	Можливе банкрутство	Можливе банкрутство	Можливе банкрутство	Можливе банкрутство

Джерело: складено на основі додатку Б та В

Аналізуючи таблицю 2.19 висока ймовірність банкрутства була визначена моделями Ліса та Спрінгейта у 2020-2021 рр. Можлива ймовірність банкрутства була визначена моделлю Дж.Фулмера. Згідно моделі Альтмана та Таффлера на підприємстві існує невелика ймовірність банкрутства. Аналізуючи українські моделі, результати моделі Таффлера свідчать про те, що у 2022 році була порушена фінансова рівновага підприємства і якщо не буде запроваджено антикризове управління, підприємство загрожує банкрутство, модель Матвійчука також вказує на загрозу фінансової кризи.

Висновки до розділу 2

Виконавши оцінку діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» слід зазначити, що на діяльність підприємства досить негативно вплинула епідемія коронавірусної інфекції та повномасштабне вторгнення російських військ до України, було зачинено супермаркети, розподільчі центри, відбулося вимушене скорочення штату, були повністю порушені логістичні шляхи, знизилась платоспроможність населення, знизився попит на продукти, через масовий виїзд населення. Тому оцінка стану підприємства є важливим на даному етапі його функціонування.

В даній роботі ми провели аналіз звіту про фінансовий результат підприємства, стан основних та оборотних фондів підприємства, згідно з яким визначили, що на підприємстві існує значний збиток у розмірі 7366923 млн. грн, що згідно звіту про фінансові результати було спричинено через зростання показників витрат.

Аналізуючи основні фонди підприємства найбільшу частку на підприємстві складають будівлі, до яких можна віднести будівлі супермаркетів, розподільчих центрів та складів, що за 2022 рік мали відповідно і найбільший знос, що є негативним фактором. Відсутність поточних фінансових інвестицій та зменшення грошей і їх еквівалентів згідно аналізу оборотних активів вимагає

уваги до стратегії управління грошовими потоками і інвестиційної політики підприємства.

Також у другому розділі було проведено аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності та показників фінансової активності. Згідно з ними відбулося погіршення ліквідності протягом досліджуваного періоду. А ось коефіцієнт платоспроможності навпаки зазнав покращення, що свідчить про здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання. Загальна рентабельність також має позитивне значення завдяки впровадженню ефективних стратегій. Також відбулося покращення показників ділової активності, але незважаючи на це згідно аналізу на підприємстві спостерігається кризовий тип фінансової стійкості, що може призвести до банкрутства підприємства. Аналізуючи українські моделі ймовірності банкрутства ми прийшли до висновку, що підприємству загрожує банкрутство.

Але незважаючи на це, ТОВ "Сільпо-Фуд" має великий потенціал для росту і розширення на ринку через постійне збільшення споживчої потреби, розвиток онлайн-сегменту та укладання стратегічних партнерств.

3 РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1 Визначення цілей та завдань антикризової фінансової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»

Антикризова фінансова стратегія досить важлива для кожного підприємства, тому на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» також доцільно приділити цьому питанню увагу.

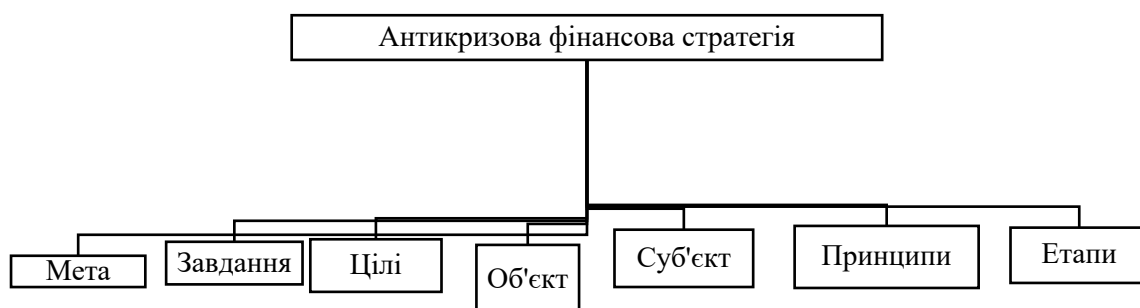


Рисунок 3.1 - Елементи антикризової фінансової стратегії підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором

Вибір мети антикризового управління залежить від конкретної ситуації, вимог і цілей організації. Комплексний підхід може включати реалізацію декількох мет цілком або частково одночасно. Антикризове управління в умовах економічної кризи характеризується певними особливостями. Перш за все, його основна мета полягає в тому, щоб вивести підприємство з кризового стану. Для досягнення цієї мети використовуються програми і заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та фінансове оздоровлення. Головна відмінність антикризового управління полягає в його здатності швидко та конструктивно реагувати на зміни, які впливають на підприємство, і загрожують його нормальному функціонуванню.

Визначаючи мету антикризової фінансової стратегії підприємства ТОВ Сільпо-Фуд слід зазначити, що на разі на підприємстві спостерігається збиток, а також воно функціонує в умовах економічної нестабільності. Тому при формуванні загальної мети антикризової фінансової стратегією, слід розглянути її зі сторони досягнення певних цілей.

Таблиця 3.1 - Цілі антикризової фінансової стратегії підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Головна стратегічна мета	Зміцнення фінансової стійкості підприємства					
Цілі другого порядку	Скорочення або повне усунення збитків на підприємстві		Відновлення фінансової стійкості підприємства			
Цілі нижчого порядку	Стабілізація фінансового стану на підприємстві, забезпечення здатності виконувати фінансові зобов'язання перед кредиторами та державою.	Зменшення фінансових та економічних ризиків, що можуть виникнути на підприємстві.	Розширення асортименту продукції, вихід на міжнародний ринок.	Пошук інвесторів, залучення іноземних партнерів	Підвищення конкурентоспроможності	Збереження робочих місць та підвищення заробітної плати

Джерело: складено автором

Отже, основною метою антикризової фінансової стратегії на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» можна визначити забезпечення фінансової стабільності та структурного відновлення підприємства для досягнення прибутковості та стійкості в умовах економічної кризи.

Аналізуючи результати аналізу фінансової стійкості підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» на разі спостерігається кризовий стан тому основними завданнями антикризової фінансової стратегії можна визначити:

1. Відновлення фінансової стійкості на підприємстві.

2. Проведення діагностики фінансового стану підприємства, його внутрішнього і зовнішнього середовища
3. Запобігання можливого банкрутства на підприємстві
4. Підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством у кризових ситуаціях
5. Розробка заходів, що будуть запобігати ризикам, пов'язаних із військовим вторгненням на територію України.
6. Розробка нових напрямків розвитку підприємства.
7. Ліквідація збитків на підприємстві.
8. Здійснити реструктуризацію бізнес-процесів на підприємстві.

Об'єктом антикризового фінансового управління підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» є його фінансова система та ресурси.

Суб'єктом антикризового фінансового управління є керівництво підприємства, що має великий вплив на виконання антикризових заходів і прийняття стратегічних рішень для подолання кризи.

Аналізуючи підхід І.О. Бланка до принципів антикризової фінансової стратегії для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» варто виділити такі:

1. Принцип постійної готовності, що передбачає здатність вчасно реагувати на кризові ситуації на підприємстві.
2. Принцип комплексності рішень, тобто задля уникнення фінансової кризи на підприємстві потрібно враховувати роботу усіх його підсистем
3. Принцип альтернативності дій, що полягає у розробці декількох стратегій уникнення кризового стану.
4. Принцип використання внутрішніх ресурсів підприємства, що передбачає зменшення залежності від кредитних коштів
5. Принцип введення інновацій у роботу підприємства.

Загалом, ці принципи допомагають підприємству бути готовим до різних кризових ситуацій, діяти комплексно та стратегічно, мати альтернативні плани, знижувати фінансовий ризик та стимулювати інновації. Особливо в умовах

сучасної економічної нестабільності ці принципи можуть бути важливими для забезпечення стійкості та успішності підприємства.

Етапами антикризової фінансової стратегії підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» є:

1. Діагностика фінансового стану підприємства. Оцінити фінансовий стан підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» можна методами дискримінантного аналізу, що дозволять порівняти різні результати та зробити загальний висновок.
2. Вибір оптимальної антикризової фінансової стратегії
3. Розробка дій, щодо запровадження антикризової фінансової стратегії
4. Запровадження інструментів антикризової фінансової стратегії
5. Аналіз результатів
6. Корегування стратегії
7. Контроль за подальшою роботою стратегії

На першому етапі підприємство повинно згрупувати всі наявні фінансові дані, включаючи баланс, звіт про прибуток і збиток, звіт про грошові потоки та інші фінансові звіти. Далі потрібно використовуючи різні методи і інструменти для оцінки фінансового стану провести аналіз на підприємстві.

Під час діагностики на підприємстві можуть бути виявлені проблемні показники, що негативно впливають на роботу підприємство, наприклад велика заборгованість, зниження прибутку, ліквідності платоспроможності. Саме на них потрібно зосередити свою діяльність. Окрім дискримінантного аналізу треба на цьому етапі провести порівняльний аналіз із компаніями-конкурентами, щоб визначити свої конкурентні переваги та недоліки.

На другому етапі потрібно орієнтуючись на фінансовий стан підприємства доцільно обрати вид антикризової фінансової стратегії, так як підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» останні роки підприємство отримує збиток та існує ймовірність виникнення кризового стану на підприємстві, тому краще обрати стратегію стабілізації ситуацій за допомогою використання резервів, додаткових ресурсів та превентивні стратегії, що запобігають виникненню кризи.

При розробці дій, щодо запровадження антикризової фінансової стратегії слід враховувати стан ліквідності, заборгованості, структури капіталу та інших фінансових показників, визначити основні фінансові проблеми та фактори, які спричинили кризу. Для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» діями щодо покращення фінансового стану можуть бути перегляд бізнес-процесів, зміни в управлінні, пошук нових ринків, залучення додаткових інвестицій, розширення асортименту .

Після даного етапу на підприємстві потрібно запровадити такі інструменти антикризової фінансової стратегії:

1. Диверсифікація- для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» варто розглянути вихід на міжнародний ринок та перегляд асортименту продукції в супермаркетах.
2. Залучення іноземних інвестицій.
3. Покращення маркетингу на підприємстві.
4. Постійна діагностика роботи підприємства.

Після виконаних дій на підприємстві потрібно провести аналіз результатів та виконати оцінку зміни фінансових результатів. Якщо виконані дії не принесли бажаних результатів то потрібно провести корегування стратегії і продовжувати здійснювати її моніторинг.

3.2 Аналіз і вибір оптимальних антикризових заходів для ТОВ "Сільпо-Фуд"

Відповідно до проведеного аналізу в розділі на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» існують такі проблеми в його роботі:

1. В 2022 році через військові дії та супутні причини загалом зачинилися 49 супермаркетів та було зачинено два розподільчих центра.
2. Зменшення кількості кваліфікованих працівників
3. На підприємстві протягом 2020-2022 фінансовий результат після оподаткування-збиток

4. Знос основних фондів
5. Відсутність поточних фінансових інвестицій
6. Велика кількість конкурентів
7. Погіршення ліквідності
8. Низький рівень рентабельності
9. Неефективне управління кредитною заборгованістю
10. Збільшення позикового капіталу та довгострокових зобов'язань
11. Дефіцит оборотних активів
12. Порушення фінансової стійкості

Також в звіті про управління підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» вказано ризики його роботи :

1. Загострення бойових дій
2. Слабкий приріст або скорочення реальних доходів населення
3. Макроекономічна нестабільність та скорочення платоспроможності населення
4. Загострення проблем в енергетичному секторі
5. Експансія конкурентів в нижніх цінових сегментах
6. Агресивний розвиток онлайн-конкурентів
7. Поява нових конкурентів - експансія міжнародних гравців ритейл-ринку в Україну [68].

Згідно проблем, що існують на підприємстві існує ймовірність виникнення кризи на підприємстві, тому доцільно розробити набір антикризових заходів, як частину антикризової фінансової стратегії.

Антикризовий захід можна вважати ефективним, якщо він відповідає таким вимогам:

- 1) прибутковість антикризового заходу (досягається в тому разі, якщо витрати на розроблення та вжиття такого заходу не перевищуватимуть отримані наслідки);
- 2) якість антикризового заходу;

3) ефективність антикризових управлінських рішень (є одним з визначальних критеріїв якості антикризового заходу).

Ефективні рішення дають змогу максимально повно використовувати потенціал підприємства та своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі [69].

В алгоритмі реалізації антикризового управління одним з найважливіших етапів є формування переліку його ефективних заходів. В працях за досліджуваною темою можна виокремити наступні з них:

- оптимізація статей витрат підприємства та скорочення їх обсягу;
- оптимізація податкового навантаження;
- ефективна кадрова політика;
- ефективна маркетингова стратегія та використання її потенціалу;
- впровадження ефективної системи управління підприємством в цілому;
- оптимізація системи планування;
- оптимізація бюджетування;
- контроль чистого грошового потоку;
- підвищення якості інформації, тощо.

Комбінація заходів з зазначеного переліку, зазвичай, є ефективною в системі антикризового управління підприємством та дозволяє досягти його цілей [70].

Серед стратегічних заходів науковці вирізняють аналіз й оцінку стану підприємства, вивчення його виробничого потенціалу, розробку виробничих програм, оптимізацію політики доходів та інновацій, розробку загальної концепції. Серед основних антикризових заходів тут слід виділити пошук джерел і залучення фінансування розширеного відтворення, збільшення обсягів діяльності, формування оновленої системи мотивації, розконсервації потужностей і окремих видів діяльності, розробку й реалізацію нових інвестиційних проєктів, зміну критеріїв укладання бізнес-угоди та здійснення операцій [71].

При формуванні антикризових заходів для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно їх спрямувати за такими напрямками: заходи щодо підвищення прибутку підприємства, заходи спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, покращення ліквідності та рентабельності, заходи для залучення поточних інвестицій, зменшення кредиторської заборгованості.

Заходи, щодо підвищення прибутку на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» можуть бути такі:

1. Розробка додаткових послуг. Під час коронавірусної кризи досить популярними стала доставка товарів і послуг із магазинів або ресторанів додому, тому задля підвищення попиту клієнтів на послуги супермаркету доцільно покращити послугу доставки, запровадження акцій на ціну доставки або зменшити час приїзду товару до клієнта.

2. Зменшення витрат на підприємстві. Однією із великих статей витрат є утримання будівель супермаркетів, тому доцільно розглянути встановлення альтернативних джерел електроенергії, задля зменшення рахунків на електроенергію, також розглянути можливість надавати будівлі, що на разі не використовуються в оренду або продавати їх.

3. Використання різних маркетингових інструментів, серед яких може бути реклама в соціальних мережах, також створення віртуального туру по полицях магазину, здатність зібрати свої покупки в онлайн кошик та спрогнозувати його вартість, проведення різних тематичних акцій.

4. Оптимізація асортименту продукції, варто проаналізувати товарний асортимент та визначити, які товари не приносять великого прибутку. Позбудьтеся від позицій, які не востребовані клієнтами, і зосередитися на продуктах, які добре продаються.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємства ТОВ Сільпо-Фуд слід здійснити такі заходи:

1. Провести глибокий аналіз ринку для зрозуміння потреб споживачів і конкурентів.

2. Розвивати ефективну маркетингову стратегію для підсилення бренду, хоч на разі підприємство активно веде соціальні мережі, їх покращення ефективно вплинуть на приріст споживачів і їх уваги до бренду.

3. Оптимізувати ланцюг постачання для зниження витрат та підвищення ефективності, через військові дії логістика була повністю зруйнована, тому підприємству потрібно розробляти нові шляхи доставки товару до точок реалізації.

4. Розвивати партнерські відносини з іншими компаніями та організаціями для спільного успіху, у випадку ТОВ «Сільпо Фуд» розглядати нові міжнародні партнерства, що дозволять додати до асортименту нові позиції.

5. В своїй роботі підприємству доцільно притримуватися принципу ефективного використання ресурсів, що може бути виявлено в повній відмові від пластикових упаковок, установок автоматів із сортування сміття.

Заходами що доцільно вести задля покращення ліквідності та рентабельності є:

1. Провести глибокий аналіз фінансів підприємства, визначити джерела витрат та можливості для їх зменшення.

2. Зменшити запаси, збільшити оборотні кошти та зменшити строк оплати постачальникам.

3. Мінімізувати непродуктивні запаси та управляти їх обігом.

4. Зменшити затрати на виробництво шляхом оптимізації робочих процесів та використання ресурсів.

5. Розглянути інвестиції в технології та процеси, що підвищують продуктивність та якість.

Створення чіткої та привабливої інвестиційної пропозиції, яка відображає потенціал і переваги інвестування в підприємство та розгляд можливостей використання альтернативних джерел фінансування, таких як інвестиційні фонди, гранти, публічні програми підтримки є заходами, що зможуть вплинути на підвищення поточних інвестицій в підприємство.

Для зменшення кредиторської заборгованості варто постійно перевіряти стан рахунків, домовлятися із кредиторами про більш вигідні умови кредитування, розглянути можливості для диверсифікації джерел фінансування, щоб зменшити залежність від кредитів.

Згідно вищеперерахованих заходів ми можемо сформувати набір антикризових заходів для підприємства ТОВ «Сільпо Фуд» (рис.3.2).

Ефективне впровадження комплексу антикризових заходів, може стати ключовим фактором у подоланні кризових викликів та забезпеченні стабільного розвитку підприємства ТОВ "Сільпо-Фуд", вони спрямовані на покращення фінансової стійкості, підвищення конкурентоспроможності, залучення нових інвестицій, зменшення кредиторської заборгованості та підвищення прибутковості. При цьому підприємство повинно уважно моніторити результати впровадження заходів, а також бути готовим до коригувань стратегії відповідно до змін на ринку та внутрішніх умов.



Рисунок 3.2 - Антикризові заходи підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»

Джерело: складено автором

При розробці антикризової фінансової стратегії для підприємства під час військових дій в Україні варто врахувати певні особливості:

1. Під час організації робочого процесу досить важливо забезпечити безпеку працівників та майна, що може включати в себе створення планів евакуації, охоронних заходів і засобів безпеки. Також підприємствам доцільно розглянути встановлення мобільних укриттів.

2. Підприємство повинно ретельно планувати фінансові ресурси, створювати фінансові резерви на випадок форс-мажорних ситуацій.

3. Для зменшення ризику втрат важливо розглядати можливості диверсифікації постачальників сировини та ринків збуту. Створити базу постачальників в якій відобразити, потенційних постачальників, на випадок виникнення проблем з минулими.

4. Забезпечення співпраці підприємства з урядом, прийняття участі в різних державних програмах. Наприклад держава активно просуває програму державних кредитів «5-7-9» та також виділяє гранти на нові розробки та стартапи.

5. Розробка фінансових стратегій на довгостроковий період, в тому числі на випадок руйнування підприємства або навпаки його відновлення.

6. Розробка нових продуктів, які б підлаштовувалися під попит споживачів, наприклад під час блекауту попит збільшився на генератори та повербанки, їх виробники завдяки цьому збільшили свій прибуток. Також під час бойових дій значно зріс попит на військову форму, дрони, автомобілі. Окрім цього великі підприємства також переорієнтували свою діяльність та почали виготовляти продукцію, що на разі використовується у військовій сфері.

Антикризова фінансова стратегія для підприємства в умовах військових дій є критично важливим інструментом для забезпечення стійкості та виживання. Забезпечення безпеки працівників та майна, ретельне планування фінансових ресурсів, диверсифікація та співпраця з урядом є ключовими аспектами успішної антикризової стратегії. Важливо пам'ятати, що кризові ситуації також можуть відкривати нові можливості для розвитку бізнесу, і підприємства повинні бути

готові до їх використання. Важливо мати план дій, що орієнтований на забезпечення життєво важливих функцій підприємства та підтримку його стійкості у важкі часи.

3.3 Розробка плану впровадження антикризової фінансової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд»

На підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» доцільно розробити план впровадження антикризової фінансової стратегії орієнтуючись на її основні складові, що були визначені в підрозділі 3.1.

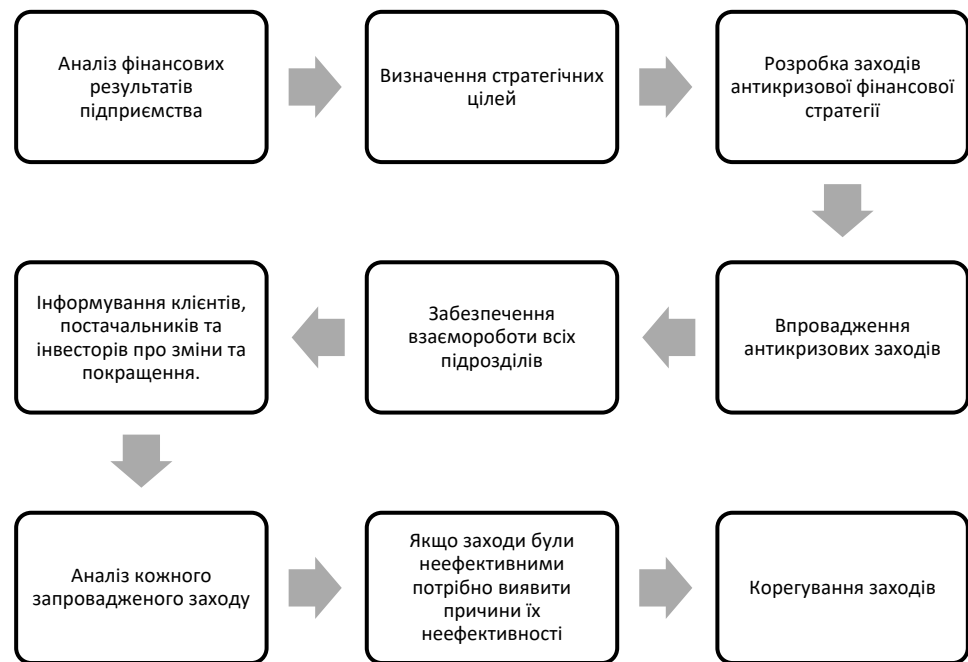


Рисунок 3.3 - План впровадження антикризової фінансової стратегії

Джерело: складено автором

Згідно рис.3.3.1 першим етапом є аналіз фінансових результатів підприємства, що включає оцінку поточного стану фінансів підприємства, визначити основні фінансові показники (прибуток, заборгованість, ліквідність), розглянути структуру витрат та основні джерела доходу підприємства. Розібратися в структурі витрат та джерелах доходів;

Згідно отриманих результатів потрібно визначити стратегічні цілі, що виділять основні напрямки діяльності, за якими потрібно покращувати роботу. Встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реальних та часових (SMART) цілей для кожного напрямку. Орієнтуючись на цілі які потрібно досягнути підприємству формуються антикризові заходи.

При впровадженні антикризових заходів необхідно залучити працівників до покращення компанії, підвищення їх кваліфікації, забезпечити плідну співпрацю всіх підрозділів підприємства для спільної реалізації стратегії.

Найбільш важливим етапом є аналіз кожного запровадженого заходу, порівняння фактичних результатів із запланованими. Якщо заходи були неефективними потрібно виявити причини їх неефективності. Після цього відбувається корегування заходів, запровадження нових та виключення із стратегії неефективних.

Варто зупинитися на тому, що саме варто зробити підприємству на кожному з етапів антикризової фінансової стратегії.

Аналіз фінансових результатів підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» повинен включати:

1. дослідження окремих абсолютних і відносних показників у динаміці за ряд років (горизонтальний аналіз);
2. визначення питомої ваги окремих показників у їх сукупності (вертикальний аналіз);
3. дослідження темпів росту (приросту) показників за ряд років (трендовий аналіз);
4. оцінювання факторів впливу на величину результативного показника (факторний аналіз).

Окрім оцінки даних показників, також повинні враховуватися зовнішні фактори, наприклад зміна валютного курсу, рівень інфляції, облікова ставка. На етапі визначення стратегічних цілей, варто прийняти до уваги головну мету антикризової стратегії- підвищення фінансової стійкості підприємства. Для

досягнення стратегічних цілей підприємства в пункті 3.2 ми визначили антикризові заходи, як доцільно запровадити на підприємстві.

Першим на нашу думку варто здійснити перегляд асортименту продукції, шляхом опитування покупців, що можна здійснити за допомогою опитування в Viber, також кожен місяць аналізувати, які товари покупці купують частіше, а на які зовсім не звертають увагу. Також доцільно додати в асортимент нову продукцію, наприклад на разі досить популярним є приготування азійських страв для яких потрібні якісь нестандартні соуси або приправи, або можна також поставити автомат для приготування соку із свіжих апельсинів, така практика користується великою популярністю в країнах Європи. Підприємству слід розширювати асортимент української крафтової продукції, на підприємстві вже є декілька співпраць з українськими фермерами, але на нашу думку її варто розширювати, щоб на полках супермаркету з'явилися українські фрукти та овочі, крафтові сири, риба з українських ставків та мікрозелень. Даний антикризовий захід при вірному підході до нього дасть змогу зменшити витрати, завдяки уникання непотрібної продукції на полицях та підвищити кількість споживачів, додавши нові цікаві позиції.

Разом з даним заходом варто розпочати процес оптимізації витрат на підприємстві. Переглянути склад основних засобів та визначити чи всі будівлі або обладнання використовуються, якщо є будівлі, що майже не використовуються переглянути можливість здачі в оренду або продажу. Розглянути витрати на комунальні рахунки, досить велику частку витрат складають комунальні платежі, а саме рахунки за електроенергію, тому доцільно розглянути можливість встановлення на супермаркетах альтернативних джерел енергії, наприклад сонячних або вітрових електростанцій. Також можна використати новітніх технологій для оптимізації виробничих процесів.

Зменшення обсягів кредиторської та дебіторської заборгованості є також досить важливим заходом антикризової фінансової стратегії. На разі підприємство має кредити в банках на суму 3 274 126 тис.грн, при цьому по одному з кредитів було досягнуто домовленостей про щомісячного погашення

кредиту з червня 2023 року в сумі 5 мільйонів гривень до кінця 2023 року. По кредиту за державною програмою «Доступні кредити 5- 7-9%» підписана реструктуризація на продовження терміну кредитування на 12 місяців. Відносно заборгованості за банківськими кредитами у сумі 1 199 мільйонів гривень було отримано листа, про те що на період воєнних дій в Україні, банк не буде вчиняти жодних дій щодо вимоги штрафних санкцій, а також досягнуто згоди про поновлення перемовин по реструктуризації заборгованості після покращення ситуації в країні. Також значну складову кредиторської заборгованості складає заборгованість за основні засоби та розрахунками з бюджетом. Компанія на разі переглядає договори з кредиторами та проводить розмови щодо реструктуризації боргів та полегшення кредитного зобов'язання.

Дебіторську заборгованість на підприємству можна зменшити шляхом запровадження системи стягнення боргів, проведення нагадувань та узгодження платежів з клієнтами, надання знижок для швидших платежів та розглянути можливості співпраці з факторинговими компаніями для швидшого отримання грошей від дебіторів.

Мінімізувати непродуктивні запаси можна шляхом запровадження системи JIT(Just in Time), яка дозволяє замовляти та отримувати товари саме тоді, коли вони потрібні, мінімізуючи запаси, також варто обговорювати із постачальниками гнучкі умови поставки, влаштовувати акції та знижок для стимулювання продажів товарів, які знаходяться на залишку, проводити ретельний моніторинг строку придатності продуктів та вчасне здійснення продажів чи видалення застарілих товарів. Також варто запроваджувати системи автоматизації управління запасами для полегшення їх моніторингу.

Розробка маркетингової стратегії на підприємстві не є першочерговим на підприємстві, так як на разі ТОВ «Сільпо-Фуд» досить розвинене в цьому напрямку, але все одно доцільно завжди розвиватися в цьому напрямку, так як маркетинг є однією із ключових заporук успіху компанії. На нашу думку підприємству для підвищення уваги з боку споживачів можна на сайті компанії зробити штучний інтелект що допомагав би споживачам підбирати собі

продукти по рецептам, а наприклад виключаючи продукти, що мають продукти, що викликають алергію. Також можна перейняти досвід залучення клієнтів та підвищення конкурентоспроможності у європейських підприємств. Шведська компанія ІКЕа, в 2020 році запровадила досить цікаву маркетингову стратегію, так як більшість супермаркетів розташовані за містом і до них довго добиратися, покупцям запропонували розраховуватися своїм часом, на цінниках товарів вказана ціна в доларах та часі, така ініціатива привабила клієнтів. ТОВ «Сільпо-Фуд» не досить актуально використовувати саме таку ідею, але можна частково перейняти такий досвід і запровадити систему знижок за довге очікування на касах, наприклад якщо клієнт очікував на оплату товару більш за 10 хвилин, його чек зменшується на 5%.

Налагодження логістичних шляхів після початку бойових дій було першочерговою метою підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд», на разі вони діють досить ефективно, але варто розглядати нові шляхи, використовуючи окрім автомобільних перевезень також залізничні.

Залучення іноземних інвесторів та партнерів на разі є досить складним завданням для підприємства, через небажання інвесторів та партнерів співпрацювати із країною йдуть бойові дії, тому даний антикризовий захід підприємству вдасться реалізувати після закінчення бойових дій.

Під час реалізації даних заходів підприємству варто вести аналіз та звітувати про зміни на підприємстві через соціальні мережі, а також на офіційному сайті компанії. Після повного впровадження антикризового заходу потрібно проводити аналіз показників та чи є зміни в кращу сторону, якщо запроваджений захід не є ефективним і тільки погіршує показники, потрібно зробити його перегляд та визначити позитивні та негативні сторони.

Наприклад, підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» для зменшення витрат підприємство вирішила встановити новітнє обладнання, але прорахувавши все ризики вирішило модернізувати старе обладнання та зекономити кошти, що зменшить витрати на підприємстві та допоможе уникнути кредиту на основні засоби.

Також план впровадження антикризової стратегії підприємства можна оформити в міжнародній програмі Sproutsocial, в якому можна створити свою команду управління кризою, вивчити і вдосконалити поточні протоколи реагування на надзвичайні ситуації, налаштувати комунікаційні процедури та вказівки, визначити кризові сценарії та створити банк реагування на кризу, а також активувати та оцінити реакцію підприємства на кризу [72].

Для визначення ефективності впровадження антикризової стратегії, варто провести оцінку можливих запроваджених заходів. Всі вище перераховані заходи (перегляд асортименту, зменшення витрат, покращення маркетингової стратегії, залучення партнерів та інвесторів) спрямовані на підвищення прибутку підприємства.

На разі доцільно розглянути можливі зміни прибутку, без запровадження антикризових заходів. Для цього побудуємо діаграму прибутку(збитку) за останні 4 роки та за допомогою побудови діаграм в Excel, побудуємо лінію тренду.



Рисунок 3.4 - Прогноз прибутку (збитку) підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»
Джерело: складено автором

Згідно рис 3.4 якщо на підприємстві не відбудуться зміни буде спостерігатися збільшення збитку, що ще більше погіршить фінансовий стан.

Для розрахунку прогностичного значення прибутку доцільно розглянути збільшення кількості споживачів внаслідок розширення асортименту та

покращення маркетингової стратегії. Для цього проведемо аналіз соціальних мереж ТОВ «Сільпо-Фуд».

На разі підприємство ТОВ «Сільпо-Фуд» має декілька основних конкурентів- ТОВ «АТБ-маркет» та ТОВ «Варус», дані мережі супермаркетів мають однаковий сегмент споживачів, це переважно жінки та чоловіки від 16 до 80 років, які мають низький та середній рівень доходу та можуть обирати супермаркет за найближчим місцезнаходження або за найнижчою ціною товару. ТОВ «Сільпо Фуд» має перевагу, тому що має декілька видів супермаркетів, що розраховані на споживачів із різним рівнем доходу, але ТОВ «Сільпо-Фуд» має менш розгалужену систему супермаркетів, ніж наприклад ТОВ «АТБ-маркет».

Таблиця 3.2 - Аналіз соціальних мереж ТОВ «Сільпо-Фуд»

Соціальна мережа	Опис соціальної мережи	Кількість підписників
Instagram	В цій соціальній мережі підприємство викладає рецепти, нові розробки(наприклад адвент-календар до Нового року), повідомлення про заходи та привітання зі святами.	143000
Facebook	На офіційній сторінці викладають естетичне фото продуктів із історіями про них, дописи про допомогу, акційні пропозиції	384219
Viber	Повідомлення про знижки та нагадування про заходи	8788
Telegram	Повідомлення про знижки та нагадування про заходи	10134

Джерело: [57]

Аналізуючи кількість супермаркетів АТБ та Сільпо в Олександрівському районі м.Запоріжжя, АТБ- маркет має 10 супермаркетів, а ось Сільпо всього 2, що відповідно зменшує потік клієнтів в 5 разів. Тому також для підвищення попиту серед споживачів варто не тільки здійснити зміни в асортименті та використовувати маркетингову інструменти (акції, зміна товарів на полицях, купівля додаткових товарів, сезонні знижки) а й розширювати мережу та

виходити за межі України, таким чином підприємство зможе підвищити кількість своїх споживачів приблизно на 7% в перший рік, за другий рік зміни можуть відбутися на 10%, а в подальші роки за умови вдалого впровадження інших антикризових заходів відбудеться підвищення на 15%, що відповідно вплине на підвищення чистого доходу від реалізації продукції.

Таблиця 3.3 - Прогнозне значення показника чистого доходу від реалізації продукції на 2023-2025 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023(прогноз)	2024(прогноз)	2025 (прогноз)
Чистий дохід від реалізації продукції	62446681	62402634	72784231	69990601	74889943	82378937	94735777

Джерело: складено автором

Згідно таблиці 3.3 відбудеться зростання чистого доходу від реалізації продукції, для прогнозу на подальші роки варто проаналізувати за допомогою ексель лінію тренду для цього показника (рис.3.5)

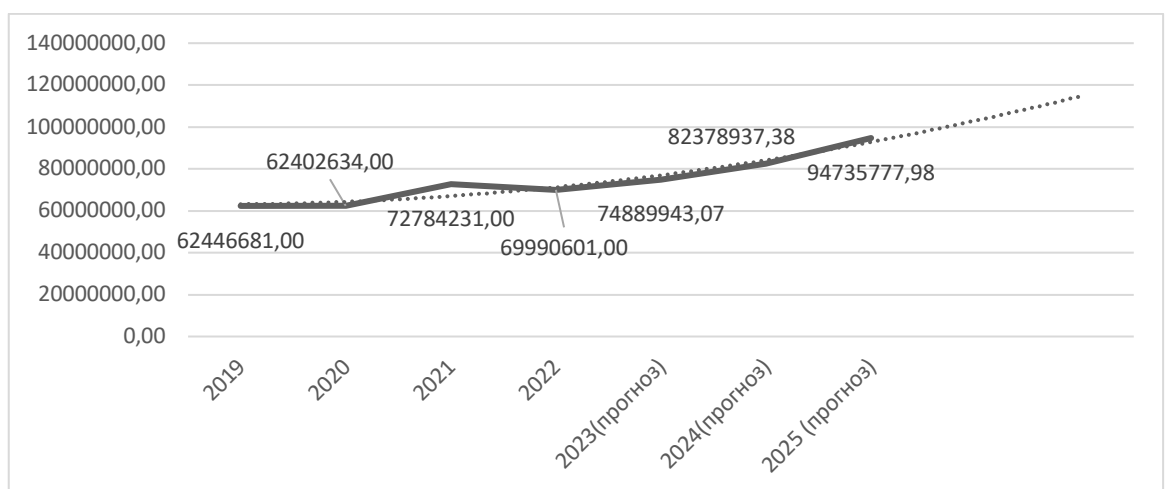


Рисунок 3.5 - Прогнозне значення показника чистого доходу від реалізації продукції

Джерело: складено автором

Аналізуючи рисунок 3.5 якщо на підприємстві буде вірно впроваджено антикризові заходи відбудеться підвищення значення показника чистого доходу від реалізації продукції.

Також потрібно проаналізувати зміну собівартості реалізованої продукції, що має найбільший вплив на зміну прибутку підприємства.

Встановлюючи вітрові електростанції, як альтернативні джерела енергії, вартість яких 43700 на 305 супермаркетів буде складати 13 328 500, що дозволить в майбутніх періодах зекономити на комунальних платежах, проте перший період витрати не зміняться через купівлю станцій. Удосконалення логістичних шляхів та переклад частини перевезень на залізничний транспорт також дозволить зменшити витрати на логістику, зменшення непродуктивних запасів також вплине на собівартість реалізованої продукції, дані фактори знизять її в 2023 році приблизно на 5%, в 2024 році зниження буде на рівні 8%, 2025 році приблизно на 12%.

Таблиця 3.4 - Прогнозне значення показника собівартості реалізованої продукції на 2023-2025 рр.

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Собівартість реалізованої продукції	47340607	47249897	52182935	50688420	48153999	44301679,1	38985477,6

Джерело: складено автором

Для подальшого прогнозу даного показника варто розглянути лінію тренду на діаграмі складеної на основі показників за 2019-2025 рр (рис 3.6).

Отже, згідно рис 3.6 значення показника собівартості реалізованої продукції буде зменшуватися, що дозволить підприємству оптимізувати процеси для ефективнішого використання ресурсів, що покращить продуктивність, а також збільшити відрахування коштів для інвестицій у дослідження, розвиток нових продуктів та розширення бізнесу.

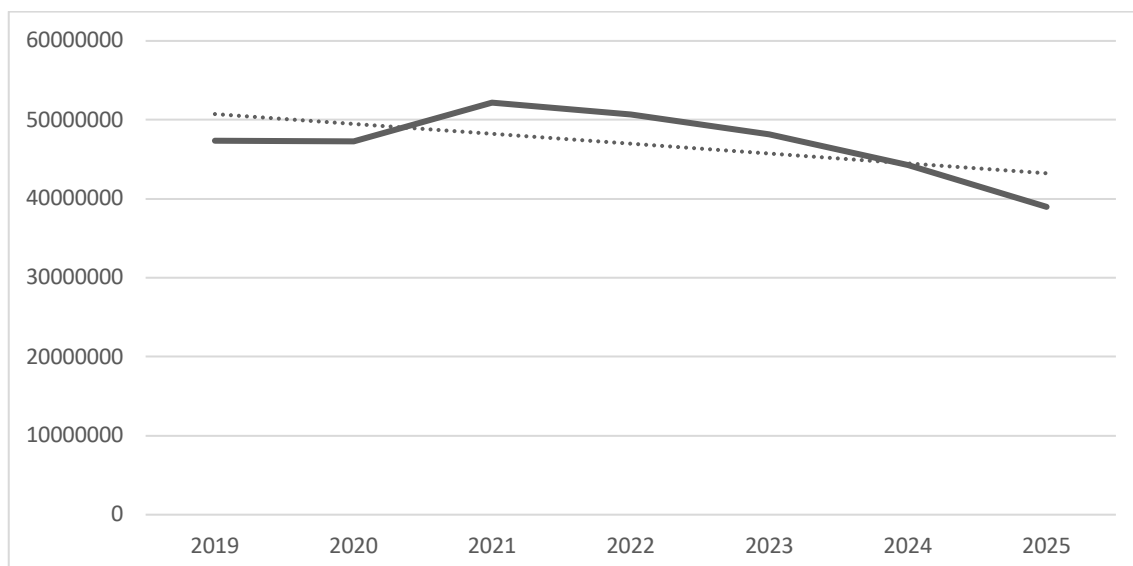


Рисунок 3.6 - Прогнозне значення показника собівартості реалізованої продукції

Джерело: складено автором

Згідно зміни основних показників, що найбільше впливають на чистий фінансовий результат підприємства його результат в 2023 році приблизно збільшиться на 6%, в 2024 році на 9%, а в 2025 році на 13%.

Таблиця 3.5 - Прогнозне значення показника чистого фінансового результату на 2023-2025 рр.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий фінансовий результат	289577	-3 114 238	-1 846 179	- 736692 3	- 6924907,6 2	- 6301665,9 3	- 5482449,3 6

Джерело: складено автором

Для подальшого прогнозу даного показника варто розглянути лінію тренду на діаграмі складеної на основі показників за 2019-2025 рр (рис 3.7).

Згідно рис 3.7 значення чистого фінансового результату буде зростати з 2023 року, проте його збільшення буде недостатнім для уникнення збитку на підприємстві.

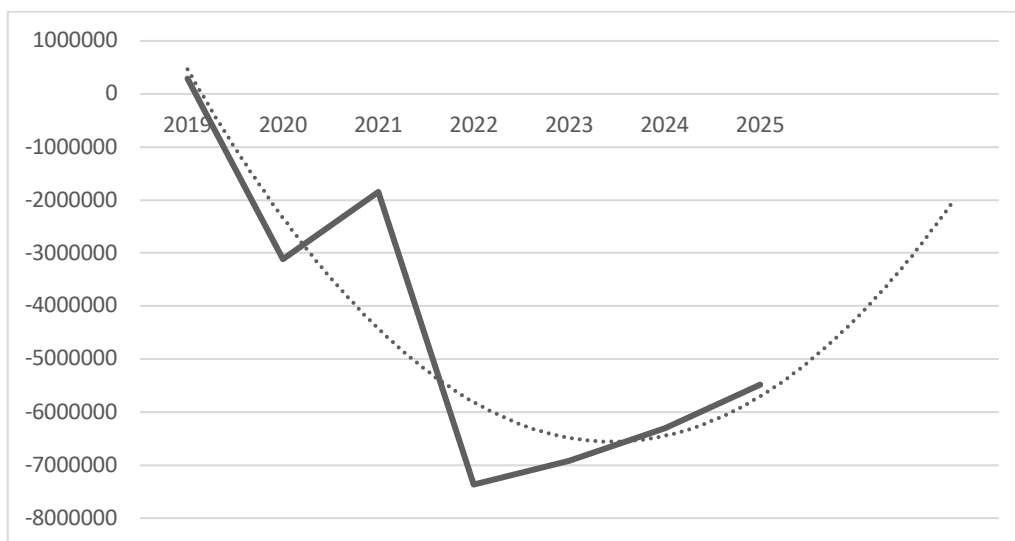


Рисунок 3.7 - Прогнозне значення показника чистого фінансового результату

Джерело: складено автором

Тому для покращення фінансової стабільності ефективним буде запровадження всіх антикризових заходів в комплексі, а також варто враховувати зовнішні фактори, наприклад якщо в наступному році припиняться бойові дії, то відбудеться значне збільшення споживачів або якщо вони будуть продовжуватися підприємству доведеться запроваджувати нові заходи для уникнення негативних наслідків.

Висновки до 3 розділу

В 3 розділі нами було сформовано антикризову стратегію підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» метою якої є забезпечення фінансової стабільності та структурного відновлення підприємства для досягнення прибутковості та стійкості в умовах економічної кризи.

Для досягнення даної мети підприємству потрібно пройти через всі етапи, на початку здійснити діагностику фінансового стану, згідно неї обрати оптимальну фінансову стратегію, розробити на її основі план дій, розглянути та запровадити антикризові інструменти, після запровадження здійснювати

моніторинг результатів, якщо результати негативні або незмінні варто здійснювати корегування.

Антикризова стратегія на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» повинна вирішити його основні проблеми, до яких згідно проведеного аналізу відносяться зачинення супермаркетів та розподільчих центрів, зменшення працівників, знос основних фондів, відсутність поточних інвестицій, великий рівень конкуренції, погіршення ліквідності, низький рівень рентабельності, проблеми із кредитною заборгованістю, а також повинна усунути збиток та підвищити конкурентоспроможність на підприємстві.

Було сформовано антикризові заходи ТОВ «Сільпо-Фуд» на основі проблем підприємства. До них ми віднесли оптимізацію витрат на підприємстві, зменшення обсягів кредиторської та дебіторської заборгованості, розробку нової ефективної маркетингової стратегії, зміну асортименту продукції, перегляд логістичних шляхів, залучення іноземних партнерів та інвесторів, а також зменшення непродуктивних запасів. Для їх успішного запровадження варто враховувати зовнішні чинники.

Оцінюючи ефективність антикризової фінансової стратегії ми прийшли до висновку, що запроваджуючи стратегію на підприємстві, фінансові результати підприємства будуть зростати, що допоможе підприємству вийти з кризового стану та уникнути банкрутства, а отже підвищити свою фінансову стійкість та прибуток.

Але досить важливо при запровадженні проводити постійний моніторинг результатів, аби вчасно виявити недоліки та покращити антикризовий захід.

ВИСНОВКИ

Таким чином, проведений аналіз для розробки антикризової фінансової стратегії ТОВ «Сільпо-Фуд» дозволяють зробити висновки про наступне:

1. Вивчаючи сутність поняття «кризовий стан підприємства» ми визначили, що це фаза на підприємстві, що призводить до погіршення всіх його показників, знижуючи його ефективність та прибутковість та може призвести до повної ліквідації підприємства. Причинами виникнення можуть бути недостатній рівень знань, незадовільне управління, недостатній контроль та неналежне виконання фінансовими службами покладених на них функцій. До його наслідків відносяться недоотримання прибутку підприємства або отримання збитку, втрату репутації підприємства, зниження ліквідності та конкурентоспроможності, втрата партнерів та інвесторів і в найгіршому випадку ліквідація підприємства.

2. Досліджуючи поняття «Антикризова фінансова стратегія» ми зробили висновок, що це план дій підприємства, що спрямований на виявлення та усунення кризоутворюючих факторів на підприємстві з метою уникнення банкрутства. Метою антикризової стратегії є забезпечення стабільної роботи підприємства в умовах будь-яких змін, шляхом попередження та уникнення кризових ситуацій в діяльності підприємства, а також вихід з нестабільного стану та запобігання подальшого банкрутства. Функціями антикризової фінансової стратегії є планування, організація, мотивація, контроль та інноваційність. До її принципів відносять принцип готовності реагування; принцип превентивної дії; принцип оптимальної зовнішньої санації; принцип комплексності ухвалюваних рішень; принцип терміновості реагування; принцип адекватності; принцип ефективності; принцип адаптивності; принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів; принцип альтернативності дій.

3. Аналізуючи підходи різних вчених до формування інструментів антикризової фінансової стратегії нами було сформовано власний підхід до набору інструментів стратегії – диверсифікація, тобто виробництво нових видів

продукції, відкриття нових ринків, оптимізація процесів виробництва задля зменшення витрат та підвищення ефективності, залучення інвестицій, перегляд маркетингових дій та аналіз роботи підприємства.

4. Вивчаючи сутність процесу управління антикризовою стратегією на підприємствах ми прийшли до висновку, що це складний та довгий процес, що вимагає прийняття правильних управлінських рішень та повинно забезпечити стійкість та здатність підприємства адаптуватися до змінних умов ринку та економічних труднощів. Її ефективність залежить від правильно обраних інструментів та вдалої форми їх реалізації. Також досить важливо її запровадити вчасно аби попередити кризу, а не запроваджувати її вже згідно наслідків кризового стану на підприємстві.

5. Аналізуючи різні моделі ймовірності банкрутства, ми визначили, що існує багато різних підходів до інтегральної оцінки банкрутства, включаючи міжнародні та українські моделі. Зробивши їх порівняльну характеристику, ми визначили, що найбільш доцільно використовувати моделі Терещенка та Матвійчука для оцінки ймовірності банкрутства для аналізу підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд».

6. Об'єктом нашого дослідження є ТОВ «Сільпо-Фуд»-одна із найбільших торговельних мереж в Україні, яка наразі налічує 305 супермаркетів. На підприємстві досить активно використовують інноваційні технології, встановлюють самокаси, розробляють креативні дизайнерські інтер'єри для супермаркетів, але на нього досить негативно вплинула епідемія коронавірусної інфекції та повномасштабне вторгнення російських військ до України.

7. Здійснивши аналіз звіту про фінансові результати підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» ми прийшли до висновку, що на підприємстві протягом 2020-2022 рр. був збиток, що мав динаміку до збільшення, що пов'язано із збільшенням витрат.

8. Виконавши аналіз стану основних фондів та оборотних активів, ми визначили, що на разі основні фонди мають значний знос, а показники оборотних фондів-поточні фінансові інвестиції та гроші та їх еквіваленти, вимагають уваги.

Показники ліквідності зменшувалися протягом досліджуваного періоду, що свідчить про зменшення здатності підприємства вчасно реагувати на зміни, проте показник платоспроможності збільшився, що навпаки свідчить про позитивні зміни. Показники рентабельності та ділової активності також збільшилися, що свідчить про збільшення ефективності роботи підприємства.

9. Виконавши розрахунки інтегрального показника рівня загрози банкрутства, ми зробили висновок, що підприємству ТОВ «Сільпо Фуд» загрожує банкрутство.

10. Для підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» метою антикризової фінансової стратегії повинна бути забезпечення фінансової стабільності та структурного відновлення підприємства для досягнення прибутковості та стійкості в умовах економічної кризи. Для її досягнення потрібно поставити та виконати такі завдання: відновлення фінансової стійкості на підприємстві, проведення діагностики фінансового стану підприємства, запобігання можливого банкрутства на підприємстві, підвищення внутрішньої гнучкості управління підприємством, розробка заходів, що будуть запобігати ризикам, розробка нових напрямків розвитку підприємства, ліквідація збитків на підприємстві та здійснення реструктуризації бізнес-процесів на підприємстві. Головною ціллю повинна бути зміцнення фінансової стійкості підприємства. Етапами антикризової фінансової стратегії згідно нашого дослідження повинні бути діагностика фінансового стану, вибір оптимальної фінансової стратегії, розробка плану дій, запровадження антикризових інструментів, моніторинг результатів, корегування відповідно отриманих результатів.

11. Оцінивши фінансовий стан підприємства та виконавши аналіз фінансових звітів ми визначили проблеми, що існують на підприємстві та можуть спричинити кризовий стан. До них ми віднесли оптимізацію витрат на підприємстві, зменшення обсягів кредиторської та дебіторської заборгованості, розробку нової ефективної маркетингової стратегії, зміну асортименту продукції, перегляд логістичних шляхів, залучення іноземних партнерів та інвесторів, а також зменшення непродуктивних запасів. На основі даних проблем

ми розробили антикризові заходи: оптимізація витрат на підприємстві, мінімізація непродуктивні запаси, залучення іноземних партнерів та інвесторів, перегляд логістичних шляхів, оптимізація асортименту продукції, покращення маркетингових інструментів та розробка маркетингових стратегій, зменшення обсягів кредиторської та дебіторської заборгованості.

12. Було розроблено антикризову фінансову стратегію, що передбачає покращення соціальних мереж, розгляд нових логістичних шляхів, перегляд витрат підприємства, зміну кредитного портфеля, заключення нових співпраць.

13. Для оцінки ефективності стратегії нами був проведений аналіз використовуючи функцію прогноз в програмі EXCEL, що дозволив прийти до висновку, що підприємство запровадивши запропоновані нами дії, зможе покращити свою фінансову стійкість та досягнути бажаних фінансових результатів, але досить важливо для цього враховувати зовнішні чинники та проводити постійний моніторинг результатів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Подольська В.О. Фінансовий аналіз : навч. посібник.Київ:Центр навчальної літератури, 2007. 488 с.
2. Лапушинський О., Петренко В. Поняття кризи. Сучасна економіка: проблеми та перспективи розвитку : зб. матеріалів учасн. IV Щорічна студентська науково-практична конференція Херсон, 2021.
3. Григор'єва О.В., Міщенко А.Ю Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2017. Вип. 13. С. 76–79.
4. Бугай В. З. к.е.н., Оніпко А. Д. Характерні риси та діагностика фінансової кризи. Економічний простір. 2019. Вип.142. С. 101-111
5. Троц І. Фінансова криза на підприємстві як каталізатор банкрутства: причини, види, стадії та наслідки: зб. матеріалів учасн. “Economics & Management», Львів, 2011.
6. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. Проблеми системного підходу в економіці. Сер. Економіка та управління підприємствами,2017. Вип. 58. С. 83-88.
7. Карковська В. Я. Причини впливу кризових ситуацій на діяльність підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Сер. Проблеми економіки та управління. 2019. Вип. 3. С. 36-43.
8. Янковська В. А. Фінансова стратегія та її роль у розвитку підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. Вип.50. С.82-87.
9. Макаренко П.М., Аранчій В.І.,Зоря О.П.,Лашко Ю.П Формування фінансової стратегії підприємства та її значення у конкурентному ринковому середовищі. Науковий вісник Полтавського державного аграрного університету. 2014

10. Shvets J., Mozolevskaya A. Modern condition of the formation of the financial strategy of the industrial enterprise and ways for its implementation. *Market Infrastructure*. 2019. No. 34. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-34>.

11. Бруслиновська І.В., Матвійчук В.І. Теоретичні аспекти формування фінансової стратегії підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип.3. С.100-112.

12. Нестор О.Ю. Сучасні особливості формування фінансової стратегії суб'єктів господарювання України. *Міжнародний науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. 2016. Вип.33. С.54-61

13. Azarenkova H. M. The Financial Strategy of Anti-Crisis Management for an Entrepreneur in Modern Conditions of Operation. *Business Inform*. 2020. Vol. 12, no. 515. P. 465–470. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-465-470>

14. Токмакова І.В., Панченко Н.Г., Кургузова М.Ю Розроблення антикризової стратегії підприємства в умовах цифрової трансформації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*.2022. Вип. 76-77. С.70-80

15. Сиром'ятникова О.В. Визначення сутності антикризових стратегій підприємства та особливостей їх формування. *Економіка і регіон*. 2014. Вип.6 (49). С.47-53

16. Сукрушева Г. О. Теоретичні основи стійкого розвитку регіонів на основі стратегічного підходу. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2013.Вип. 2(2). С. 215-219. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_2\(2\)__33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_2(2)__33).

17. Вронська Н., Мохнюк А. Дослідження та обґрунтування стратегії розвитку підприємства в умовах економічно-політичної невизначеності: зб. матеріалів учасн. «Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неіндустріального суспільства», Луцьк, 2020. С.336-338

18. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016 Вип. 5. С.1-4

19. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дїм "Кондор", 2020. 396 с.
20. Шилова О. Ю. Розроблення антикризової програми підприємства в умовах інноваційного шляху розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. Вип. 4. С. 173-180.
21. Онїсіфорова В.Ю., Болотова Т.М Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 25. С. 119. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2020.25.0.119>.
22. Калиняк Б.Л, Письменна Т.В. Фінансова діагностика в системі антикризового управління діяльністю підприємства: маг.робота. Тернопіль.2017
23. Бланк И. А. Антикризове фінансове управління підприємством. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2006. 672 с.
24. Михайлова, Є., Михайлов, С. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. Український економічний часопис. 2023. Вип.1 С.38–42.
25. Білецький В. В. Антикризове управління як економічна категорія. Науковий вісник Вінницького національного технічного університету. 2016
26. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
27. Рубан В. М. Антикризіві інструменти та основні функції антикризового менеджменту. Галицький економічний вісник. Тернопіль. 2015. Вип. 1. С. 109-114.
28. Юрик Н.Є. Особливості вибору антикризової стратегії машинобудівних підприємств на основі структурно-морфологічного аналізу. Економічний часопис-XXI. 2011. Вип. 1-2. С. 62-65.

29. Kopylyuk O. I., Muzychka O. M., Lozynska O. I. The Strategic Approach to Crisis Management in Banks of Ukraine. *Business Inform.* 2019. Vol. 10, no. 501. P. 226–232. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-10-226-232>
30. Бочарова Надія, Тупицька Євгенія. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. *International Science Journal of Management, Economics & Finance.* Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 34-49. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.4.
31. Рубан В. М. Типи і види стратегій в антикризовому управлінні. Тактики антикризового управління. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2014. Вип. 7(2). С. 68-71
32. Об'єднання підприємницьких організацій Львівщини (ОПОЛ). Рекомендації щодо розробки антикризових програм дій підприємств – членів. Режим доступу \www/ URL: cstei.lviv.ua/upload/pub/MSP/1232048141_58.doc (дата звернення: 15.11.2023).
33. Melnyk O., Molchanova T., Vrabiye N. Features of the Development of Anti-Crisis Programs of Agricultural Enterprises. *Modern Economics.* 2018. Vol. 12, no. 1. P. 146–151. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v12\(2018\)-22](https://doi.org/10.31521/modecon.v12(2018)-22).
34. Єпіфанова І. Ю. Моніторинг як інструмент антикризового управління підприємствами. *Вісник ЖНАЕУ,* 2016, Вип. 2 (57). С.130-139.
35. Бабіна Н. О., Антикризовий фінансовий контролінг як фактор забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка* № 5, 2014.
36. Savchuk D. G. The system of anti-crisis financial control: theoretical basis. *Economy and Society.* 2018. No. 18. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-113>.
37. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій,* 2012, Вип. 4, С.186-192

38. Мартинець В. В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер: Економічні науки. 2012. Вип. 11(4). С. 48–51.

39. Савко О. Я. Класифікація фінансових стратегій промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 8, 2016, С.79-82.

40. Мостенська Т. Л. Інструменти антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. 2019. Вип. 4 (1) С. 64-72.

41. Телін С.В. Антикризове управління як засіб запобігання банкрутству підприємств. Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. Серія: Екон. науки. 2010. Вип. 2(5). С. 216–219.

42. Балаш Л.Я. Сутність антикризового управління та особливості його здійснення: зб. матеріалів учасн. III Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством». Полтава. 2020

43. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки . 2015. Випуск 11. С.48-51

44. Шапуров О.О. Формування концепції антикризового управління на основні взаємодії системи латентних процесів та системи діагностики явних загроз. Інвестиції: практика та досвід. Сер. Економічна наука. 2013. Вип.23. С.35-40.

45. Череп, А.В., Павленко, А.І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. Вісник соціально-економічних досліджень. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. Вип.1 (65).С. 161–173.

46. Польова О. Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. Вісник Дніпровського державного аграрно-економічного університету. Ефективна економіка Вип. 11, 2015.

47. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. Вип. 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6121>.

48. Ліснічук О.А., Виноградова Є.В. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер: Економіка та менеджмент. 2018. Вип. 33. С. 111-116.

49. Власюк В.Є., Гордієнко К.О., Пшенична А.О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ "Комбінат "Тепличний"). Економіка та управління національним господарством. 2017. Вип. 12. С. 68—72.

50. Матвійчук А.В. Моделювання та аналіз економічних систем на підґрунті теорії нечіткої логіки: автореф. дис. д-ра екон. наук: спец. 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. Київ, 2007. 33 с.

51. Посохов І. М. Аналіз адекватності використання закордонних моделей оцінки ймовірності банкрутства для вітчизняних корпорацій. Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Сер:Економічні науки. Чернівці, 2013. Вип. 1 (24). С. 158-168.

52. Shvets Y. Mechanism of crisis management of operational activity at machine-building enterprises: need for development and problems of use. Black Sea Economic Studies. 2020. No. 51. URL: <https://doi.org/10.32843/bses.51-21>.

53. Переверзева І.Ф. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи. Причорноморські економічні студії. Сер:Економіка та управління підприємствами. Вип.19 2017. С.73-78

54. Berdar M., Kot L. Anti-crisis management of risks at the company. Scientific opinion: Economics and Management. 2020. No. 4(70). URL: <https://doi.org/10.32836/2521-666x/2020-70-4>.

55. Данилків Х.П. Фінансові аспекти управлінських рішень в системі антикризового управління діяльністю підприємства: монографія. Національний університет Львівська політехніка. Львів. 2022.

56. Сердюк А.М., Тульчинська С.О. Управління антикризовою стратегією ПАТ «Арселорміттал Кривий Ріг» для забезпечення стабільності його діяльності: дипломна робота. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Київ. 2020.

57. Офіційний сайт «Сільпо». *Офіційний сайт «Сільпо»*. URL: <https://silpo.ua/>

58. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022. *Офіційний сайт «Сільпо»*. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf?_ga=2.265662287.1180024080.1687284369-148597223.1679825370 (дата звернення: 15.11.2023).

59. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» 2018. *Офіційний сайт «Сільпо»*. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8b138437a.pdf?_ga=2.265662287.1180024080.1687284369-148597223.1679825370 (дата звернення: 15.11.2023).

60. Інтегрована система менеджменту (ІСМ) ТОВ «Сільпо–Фуд» *Офіційний сайт «Сільпо»*. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2023/06/05/647e251994793.pdf?_ga=2.29796479.1180024080.1687284369-148597223.1679825370 (дата звернення: 15.11.2023).

61. Звіт про фінансові результати ТОВ «Сільпо-Фуд» 2021. *Офіційний сайт «Сільпо»*. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2022/10/06/633e8a9c12767.pdf?_ga=2.268862641.1180024080.1687284369-148597223.1679825370. (дата звернення: 15.11.2023).

62. Дорошенко А. П. Оцінка ліквідності та платоспроможності в контексті діагностики загального фінансового стану підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 2.

63. Лесюк В., Осташова В. Роль ліквідності та платоспроможності в управлінні підприємством. Полтавський державний аграрний університет. 2015.
64. Бочкарьова Т., Кулинич Р. Показники рентабельності підприємств різних галузей України та шляхи підвищення їх рівня. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 10. С. 188–193.
65. Ткачук Г. Оцінка ділової активності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. № 13. С. 88–90.
66. Voronko R. M., Voronko O. S. Business activity analysis in the management system of an enterprise's development. Entrepreneurship and Trade. 2018. No. 23. P. 64–69. URL: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2018-23-11>.
67. Гапак Н., Капштан С. Особливості визначення фінансової стійкості підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. 2014. № 1. С. 191–196.
68. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» 2022. *Офіційний сайт «Сільпо»*. URL: https://content.silpo.ua/uploads/2023/07/05/64a56eb177682.pdf?_ga=2.46312615.1041923452.1699707303-148597223.1679825370 (дата звернення: 15.11.2023).
69. Морозов Є. Антикризові заходи в системі управління підприємством. Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 114–119.
70. Онісіфорова В.Ю , Болотова Т.М. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2020. № 25. С. 119. URL: <https://doi.org/10.30977/ppb.2226-8820.2020.25.0.119> .
71. Prib K. Practice of crisis management in agricultural enterprises. Економіка АПК. 2019. No. 10. P. 51–59. URL: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201910051> (date of access: 17.11.2023).
72. 3-Step Template to Document your Crisis Management Plan. Sprout Social. URL: <https://sproutsocial.com/insights/templates/crisis-management-plan-template/>. (дата звернення: 15.11.2023).

ДОДАТОК А

Таблиця А1 - Порівняльна характеристика моделей оцінки ймовірності банкрутства

Модель	Формула розрахунку	Переваги	Недоліки
Альтмана Е.	$1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,6X_4+0,999X_5$ де x_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів; x_2 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів; x_3 – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів; x_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань; x_5 – відношення чистого доходу до всього активів.	простота розрахунків; точність та якість результатів; доступність вихідних даних; точність прогнозування 95%	Західна економіка відрізняється від української. Застраливість моделі.
Терещенко О.	$1,5X_1+0,08X_2+10X_3+5X_4+0,3X_5+0,1X_6$, де x_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань; x_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань; x_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів; x_4 – відношення прибутку до виручки; x_5 – відношення виробничих запасів до виручки; x_6 – відношення виручки до основного капіталу.	зручність; при використанні вітчизняних статистичних даних врахована сучасна міжнародна практика; врахування галузевої специфіки підприємства	потребує додаткового аналізу показників фінансової стійкості
Р.Ліса	$0,063X_1+0,092X_2+0,057X_3+0,001X_4$, де X_1 – оборотний капітал/загальна вартість активів; X_2 – операційний прибуток/загальна вартість активів; X_3 – нерозподілений прибуток/ загальна вартість активів; X_4 – власний капітал/позичковий капітал	Простота й швидкість розрахунків; доступність необхідних для розрахунків даних	Не пристосована до українських підприємств; не може застосовуватися до малих підприємств; не відповідає методичним прийомам розрахунку показників фінансової звітності

Продовження ДОДАТКУ А

Таблиця А2 - Порівняльна характеристика моделей оцінки ймовірності банкрутства

Тафлера Р.	$0,53X_1+0,13X_2+0,18X_3+0,16X_4$, де X_1 – операційний прибуток/загальна вартість активів; X_2 – оборотні активи/загальна вартість активів; X_3 – короткострокові зобов'язання/ загальна вартість активів; X_4 – чистий дохід (виручка) від реалізації/ загальна вартість активів.	Спрощеність розрахунків та висока точність прогнозу ймовірності банкрутства.	Створено для акціонерних товариств, акції яких активно торгуються на фондовому ринку.
Г.Спрінгейта	$1,03X_1+3,07X_2+0,66X_3+0,4X_4$, Де X_1 – Оборотний капітал / Загальна вартість активів; X_2 – Прибуток (збиток) до оподаткування / Загальна вартість активів; X_3 – Прибуток (збиток) до оподаткування / Поточні зобов'язання; X_4 – Виручка від реалізації продукції / Загальна вартість активів.	Точність даної моделі є досить високою і становить більше 90%	Модель Спрінгейта була створена для підприємств США і Канади
А.В. Матвійчука	$0,033X_1+0,268X_2+0,045X_3-0,018X_4-0,004X_5-0,015X_6+0,702X_7$, де X_1 – оборотні активи / необоротні активи; X_2 – чистий дохід від реалізації / поточні зобов'язання; X_3 – чистий дохід від реалізації / власний капітал; X_4 – баланс / чистий дохід від реалізації; X_5 – (оборотні активи - поточні зобов'язання) / оборотні активи; X_6 – сума зобов'язань / баланс; X_7 - власний капітал / сума зобов'язань.	Створено на основі факторів впливу на фінансовий стан українських підприємств-банкрутів	Виникнення ситуації низьких значень одних показників та високе значення інших порівняно з нормативними значеннями
Дж. Фулмера	$5,528V_1 + 0,212V_2 + 0,073V_3 + 1,270V_4 - 0,120V_5 + 2,335V_6 + 0,575V_7 + 1,083V_8 + 0,894V_9 - 6,075$, де V_1 — нерозподілений прибуток минулих років / су(купні активи; V_2 — чиста виручка від реалізації / сукупні активи; V_3 — операційний прибуток / власний капітал; V_4 — грошовий потік / сума довгострокових і коротко(строкових зобов'язань; V_5 — довгострокові зобов'язання / сукупні активи; V_6 — короткострокові зобов'язання / сукупні активи; V_7 — log (матеріальні активи); V_8 — оборотний капітал / сума довгострокових і ко(роткострокових зобов'язань; V_9 — log (операційний прибуток + (відсотки до сплати / виплачені відсотки)).	Широке охоплення показників Точність моделі-98%	Створена для використання в банківській практиці Була створена для західних країн Необхідна корекція на національну валюту

Джерело: [46-51].

ДОДАТОК Б

Таблиця Б1 - Баланс підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2022 роки (тис. грн.)

Актив	Код рядка	2019	2020	2021	2022
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	5314749	4121238	4226036	2951855
первісна вартість	1001	6660993	6783325	8116526	8424573
накопичена амортизація	1002	-1346244	-2662087	3890490	5472718
Незавершені капітальні інвестиції	1005	92844	123481	255753	465211
Основні засоби	1010	8931420	10644721	16590031	16907634
первісна вартість	1011	11646233	15577186	23813183	26261270
знос	1012	2714813	4932465	7223152	9353636
Відстрочені податкові активи	1045	72702	116311	196279	227715
Інші необоротні активи	1090	278490	403539	711069	310626
Усього за розділом I	1095	14690205	15409290	23652373	22480532
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	5225838	5622338	6461632	5973577
Векселі одержані	1120	576903	1270258	1075259	1546379
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3110798	3207687	3540581	1682271
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	457106	498673	605535	556377
з бюджетом	1135	27657	19900	51946	46201
у тому числі з податку на прибуток	1136	6775			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	31		16258	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1611856	1688382	1336641	365196
Поточні фінансові інвестиції	1160	890683	1307484	635910	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1637364	1091012	1163038	1066300
Інші оборотні активи	1190	466070	120450	137550	201163
Усього за розділом II	1195	14004306	14826184	15008092	11453722
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200				
Баланс	1300	28694511	30235474	38660465	33934254

Продовження ДОДАТКУ Б

Таблиця Б2 - Баланс підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2022 роки (тис. грн.)

Пасив	Код рядка	2019	2020	2021	2022
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000	5314749	4121238	4226036	2951855
первісна вартість	1001	6660993	6783325	8116526	8424573
накопичена амортизація	1002	-1346244	-2662087	3890490	5472718
Незавершені капітальні інвестиції	1005	92844	123481	255753	465211
Основні засоби	1010	8931420	10644721	16590031	16907634
первісна вартість	1011	11646233	15577186	23813183	26261270
знос	1012	2714813	4932465	7223152	9353636
Відстрочені податкові активи	1045	72702	116311	196279	227715
Інші необоротні активи	1090	278490	403539	711069	310626
Усього за розділом I	1095	14690205	15409290	23652373	22480532
II. Оборотні активи					
Запаси	1100	5225838	5622338	6461632	5973577
Векселі одержані	1120	576903	1270258	1075259	1546379
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3110798	3207687	3540581	1682271
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	457106	498673	605535	556377
з бюджетом	1135	27657	19900	51946	46201
у тому числі з податку на прибуток	1136	6775			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	31		16258	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1611856	1688382	1336641	365196
Поточні фінансові інвестиції	1160	890683	1307484	635910	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1637364	1091012	1163038	1066300
Інші оборотні активи	1190	466070	120450	137550	201163
Усього за розділом II	1195	14004306	14826184	15008092	11453722
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	1200				
Баланс	1300	28694511	30235474	38660465	33934254
Баланс	1900	28694511	30235474	38660345	33934254

Джерело: [57].

ДОДАТОК В

Таблиця В1 - Звіт про фінансові результати підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2019-2022 роки (тис. грн.).

Стаття	Код рядка	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції	2000	62446681	62402634	72784231	69990601
Собівартість реалізованої продукції	2050	47 340 607	47 249 897	52 182 935	50 688 420
Валовий прибуток:	2090	15 106 074	17 152 737	20 601 296	19302181
збиток	2095				
Інші операційні доходи	2120	295 502	323 521	412 331	724753
Адміністративні витрати	2130	-814406	-1685089	2775764	3380049
Витрати на збут	2150	-12 940 168	-15 581 479	18 533 954	17643976
Інші операційні витрати	2180	8 685	56 162	121 299	160302
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 638 317	153 528		
збиток	2195			417 390	1157393
Дохід від участі в капіталі	2200				
Інші фінансові доходи	2220	122 547	201 154	314 875	58748
Інші доходи	2240	1 025 781	578 354	563 547	515357
Фінансові витрати	2250	-2 105 372	-2 225 413	2 358 809	2503139
Втрати від участі в капіталі	2255	-106 091	-22 025	2 814	5282
Інші витрати	2270	-306 599	-1 843 445	25 557	4306650
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	268 583			
збиток	2295		-3 157 847	1 926 148	7398359
Витрати з податку на прибуток	2300	20 994	43 609	79 969	31436
Прибуток(збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305				
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	289577			
Збиток	2355		-3 114 238	-1 846 179	-7366923

Джерело: [57].

ДОДАТОК Г

Таблиця Г1 Аналіз ділової активності підприємства ТОВ «Сільпо Фуд» за 2019-2022 роки.

Показники	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, 2020/2019	Відносне відхилення, 2020/2019, %
Чистий дохід від реалізації продукції	62446681	62402634	72784231	69990601	-2793630	-0,04
Собівартість реалізованої продукції	47 340 607	47 249 897	52 182 935	50 688 420	-1494515	-0,03
Середньорічна вартість активів	7345102,5	7704645	11826186,5	11240266	-585920,5	-0,05
Середньорічна вартість оборотних активів	7002153	7413092	7504046	5726861	-1777185	-0,24
Середньорічна вартість запасів	2612919	2811169	3230816	2986788,5	-244027,5	-0,08
Середньорічна величина поточної дебіторської заборгованості	1051712,5	1103477,5	1005190	483887	-521303	-0,52
Середньорічна вартість власного капіталу	902454	-553846	-1528662	-5211830,5	-3683168,5	2,41
Середньорічна величина поточної кредиторської заборгованості	8879349,5	9528740	14052879,5	13522932,5	-529947	-0,04
Коефіцієнт оборотності активів	8,501812058	8,099352274	6,154497141	6,226774438	0,072277297	0,01
Тривалість одного обороту активів, днів	42,34391416	44,44799878	58,49381221	57,81484517	-0,678967043	-0,01
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	8,918211442	8,417895529	9,699331667	12,22145971	2,522128047	0,26
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	40,36683839	25,93738308	39,06246989	29,85668354	-9,20578635	-0,24
Коефіцієнт оборотності запасів	18,11790071	16,80791763	16,15162702	16,97087691	0,819249894	0,05
Тривалість одного обороту запасів, днів	19,86985169	21,41847717	22,28877621	21,21281074	-1,07596547	-0,05
Коефіцієнт оборотності поточної дебіторської заборгованості	59,376189	56,550889	72,408431	144,64244	72,23401834	1,00
Тривалість одного обороту поточної дебіторської заборгованості, днів	6,063036401	6,36594763	4,971796707	2,4888959	-2,482900805	-0,50
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	69,19652525	-	-	-	34,18385258	-0,72

Таблиця Г2 Аналіз ділової активності підприємства ТОВ «Сільпо Фуд» за 2019-2022 роки.

Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	5,20257 33	- 3,195130 5	-7,5609553	- 26,807299	- 19,24634383	2,55
Коефіцієнт обертання поточної кредиторської заборгованості	5,33153 9996	4,958672 08	3,71332686 7	3,7483304 75	0,035003608	0,01
Тривалість одного обороту поточної кредиторської заборгованості, днів	67,5227 04	72,60008 2	96,948104	96,042758	- 0,905345324	-0,01
Тривалість операційного циклу, днів	3,27721 13	3,364538 7	4,4830425	8,5229802	4,039937745	0,90
Тривалість фінансового циклу, днів	- 64,2454 93	- 69,23554 3	-92,465061	- 87,519778	4,945283069	-0,05

Джерело: складено на основі додатку Б та В.

Декларація академічної доброчесності здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Кузьменко Вікторія Олегівна, студентка 2 курсу, денної форми навчання, економічного факультету, спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», освітньої програми «Фінанси та кредит» адреса електронної пошти: viktoriya.dibrova.2001@ukr.net,

підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Розробка антикризової фінансової стратегії ТОВ СІЛЬПО-ФУД» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлений/ознайомлена;

– заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;

– згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата _____

Підпис _____

Кузьменко В.О.

ПІБ (студента)

Дата _____

Підпис _____

Череп А.В.

ПІБ (наукового керівника)