

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

Факультет економіки та менеджменту

(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»
завідувач кафедри

Попова О.Ю.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

“ ” 2023 року

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістр

(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему «Антикризові засади управління підприємством»

Виконала: студентка 2 курсу, групи МБАЗм-21

(шифр групи)

спеціальності 073 Менеджмент

Дубик Антоніна Михайлівна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри УФЕБ Ляшок Н.Ю.....

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент: к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства

О.О. Фоміна

(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

*Засвідчую, що у цій випускній кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць інших
авторів без відповідних посилань.*

студент

(підпис)

Луцьк– 2023 р.

ДВНЗ «Донецький національний технічний університет»

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економіки і менеджменту

Кафедра управління і фінансово-економічної безпеки

Освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр»

Спеціальність 073 Менеджмент

(шифр і назва)

Затверджую:

зав. кафедрою УФЕБ

О.Ю. Попова

«___» _____ 2023р

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентки

Дубик Антоніни Михайлівни

1. Тема роботи «Антикризові засади управління підприємством»

керівник проекту (роботи) Ляшок Наталія Юріївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від « 16 » 02 2023 р. № 067

2. Термін здачі студентом закінченої роботи 20 травня 2023 року

3. Вихідні дані до роботи матеріали звіту про переддипломну практику, фінансово-економічні показники підприємства, статут, річна фінансова звітність

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) поняття, цілі, принципи й функції антикризового управління; стратегія антикризового управління; аналіз техніко-економічних показників; аналіз господарської діяльності для антикризового управління підприємством; аналіз фінансового стану; аналіз ліквідності й платоспроможності підприємства; аналіз ефективності діяльності; аналіз кредиторської й дебіторської заборгованості; рекомендації з антикризового управління для підприємства

5. Перелік графічного матеріалу: основні положення випускної кваліфікаційної роботи; алгоритми антикризового управління; методи антикризового управління; інструменти антикризового управління; основні техніко-економічні показники ПрАТ «Глини Донбасу»; причини зниження обсягу виробництва продукції; порівняльний аналітичний баланс; аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Глини Донбасу»; коефіцієнти фінансової стійкості; коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Глини Донбасу»; коефіцієнти ділової активності ПрАТ «Глини Донбасу»; заходи для збільшення обсягу виробництва продукції; заходи для збільшення обсягу реалізації продукції

6. Консультанти з проекту (роботи), із зазначенням розділів, що їх стосуються

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1.	к.е.н, доц. Ляшок Н. Ю.		
2.	к.е.н, доц. Ляшок Н. Ю.		
3.	к.е.н, доц. Ляшок Н. Ю.		
Нормо-контроль	к.е.н, доц. Ляшок Н. Ю.		

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми дослідження	16.02.2023	
2.	Складання завдання на виконання випускної кваліфікаційної роботи, складання плану роботи	20.02.2023	
3.	Вивчення економічної літератури з обраної теми роботи та написання першого розділу	5.03.2023	
4.	Аналіз статистично-економічної інформації з досліджуваної проблеми та написання другого розділу дипломної роботи	20.03.2023	
5.	Розробка рекомендацій та заходів щодо підвищення ефективності, які розглянуті в ракурсі обраної теми роботи	10. 04.2023	
6.	Оформлення вступу, висновків, реферату, демонстраційних аркушів	1. 05.2023	
7.	Подання виконаної роботи на зовнішнє рецензування	5.05.2023	
8.	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи, підписання дипломної роботи у завідувача кафедри та подання документів до ДЕК	15.05.2023	

Студентка

(підпис)

А.М. Дубик

Керівник роботи

(підпис)

Н.Ю. Ляшок

АНОТАЦІЯ

Дубик А.М. «Антикризові засади управління підприємством» / Випускна кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 Менеджмент (спеціалізація «Менеджмент та бізнес-адміністрування»). – ДВНЗ ДонНТУ, Луцьк, 2023

В роботі розглянуті теоретичні аспекти антикризового управління підприємством; здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності; запропоновані антикризові заходи

Ключові слова: антикризове управління, техніко-економічні показники, аналіз, підприємство, господарська діяльність, фінансова безпека, обсяг виробництва

Список публікацій здобувача

Попова О.Ю., Дугельний А.А., Дубик А.М., Попова С.О Проблеми та перспективи поширення міжнародних стандартів сталості в корпоративній культурі суб'єктів господарювання Публічне управління: проведення реформи в Україні: матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої тижню права. (Луцьк, 9 грудня 2022 р.) / Донецький національний технічний університет; [редкол.: С.В. Подкопаєв та ін.]. – Луцьк, 2022. С. 151-153

Дубик А.М., Ляшок Н.Ю. Теоретико-методологічні аспекти антикризового управління підприємством в сучасних умовах Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти. Всеукраїнська науково-практична конференція 23 березня 2023 року: Збірник тез доповідей. – Луцьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2023. – С. 225-227

ANNOTATION

Dubyk A.M. "Anti-crisis principles of enterprise management" / Graduation qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 Management (specialization "Management and business administration"). - DVNZ DonNTU, Lutsk, 2023.

Theoretical aspects of anti-crisis management of the enterprise are considered in the work; an analysis of financial and economic activity was carried out; proposed anti-crisis measures

Keywords: anti-crisis management, technical and economic indicators, analysis, enterprise, economic activity, financial security, volume of production

List of publications of the acquirer

Popova O.Yu., Dugelnyi A.A., Dubyk A.M., Popova S.O. Problems and prospects of the spread of international sustainability standards in the corporate culture of business entities. , dedicated to the week of law. (Lutsk, December 9, 2022) / Donetsk National Technical University; [edited by: S.V. Podkopaev and others]. – Lutsk, 2022. P. 151-153

Dubyk A.M., Lyashok N.Yu. Theoretical and methodological aspects of anti-crisis management of the enterprise in modern conditions. Modern trends in the development of economics and accounting: scientific horizons. All-Ukrainian scientific and practical conference on March 23, 2023: Collection of abstracts of reports. – Lutsk: DVNZ "DonNTU", 2023. – pp. 225-227

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	7
1.1 Поняття, принципи й функції антикризового управління.....	7
1.2 Стратегія антикризового управління підприємства.....	13
1. Інструменти та методи антикризового управління	19
2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ГЛИНИ ДОНБАСУ»....	29
2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників	29
2.2. Загальний аналіз фінансового стану.....	44
2.3 Аналіз фінансової стійкості.....	49
2.4 Аналіз ліквідності та платоспроможності.....	57
2.5 Аналіз ефективності діяльності.....	66
2.6 Аналіз стану дебіторської і кредиторської заборгованості.....	73
3. РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРАТ «ГЛИНИ ДОНБАСУ».....	77
3.1 Збільшення прибутку за рахунок використання внутрішніх резервів підприємства	77
3.2 Оптимізація обсягів виробництва продукції.....	82
3.3 Прогнозування підвищення рентабельності за рахунок збільшення обсягів реалізації.....	85
3.4 Розвиток маркетингових досліджень та пошук нових ринків збуту продукції	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Створення сприятливих умов господарювання для існування та розвитку фірми є одним із головних завдань її менеджменту, але через вплив факторів навколишнього середовища а також різних внутрішніх проблем, з'являються причини, через які розвиваються кризові ситуації. Вкрай важливо для керівників передбачати таку ситуацію, не допустити розвиток кризи, а якщо вона все ж таки відбулася, то грамотно зупинити її, зберігши платоспроможність компанії та можливість її подальшого функціонування з мінімальними втратами.

Тема антикризового управління є дуже актуальною у сучасних умовах господарювання. Тисячі фірм щорічно припиняють свою діяльність через те, що не можуть підлаштуватися під умови зовнішнього середовища, розробити грамотну стратегію розвитку, оцінити всілякі ризики і ліквідувати їх. Антикризове управління має бути невід'ємною частиною управлінської стратегії будь-якої компанії, щоб уникнути кризи. Особливо в умовах української дійсності. Недостатність досвіду українських управлінців, сама відмінність системи управління компанією в нашій країні від управління в інших країнах також породжує дещо різні підходи до антикризового управління. Тобто, як і багато інших, дана сфера потребує постійного розвитку та вдосконалення, розробки нових підходів та нових точок зору.

Необхідно пам'ятати, що будь-яка фірма - це складна, багатогранна система, що поєднує в собі безліч елементів, таких як виробництво, людські взаємини, відносини із зовнішнім середовищем, у тому числі з ринком і т. д. і, зрозуміло, що іноді трапляються деякі непередбачені ситуації, що призводять до певних наслідків. Розв'язання таких ситуацій та збереження цілісності фірми, не відхилення від існуючих цілей і дотримання встановлених цінностей — головні завдання будь-якого управляючого. Звичайно, бувають випадки, коли фірма обирає для себе нові шляхи та види

діяльності, і розпізнавання того, коли зміни призводять до покращення, а коли їх слід уникати, також є завданням менеджера.

Антикризове управління є одним із дуже важливих напрямів менеджменту. Тому нехтувати ним вкрай не рекомендується.

Предмет дослідження – процеси антикризового управління

Об'єктом дослідження є процеси антикризового управління приватного акціонерного товариства «Глини Донбасу»

Мета роботи – розробка заходів щодо вдосконалення антикризового управління підприємства.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено та потрібно вирішити такі задачі:

- розглянути теоретичні аспекти кризового стану підприємства та антикризового управління ним;
- здійснити аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства;
- розробити заходи щодо вдосконалення антикризового управління

При виконанні роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи досліджень. Серед загальнонаукових застосовувалися діалектичний метод пізнання, методи наукової абстракції, аналізу та синтезу, історичного та логічного пізнання. Окремі проблеми вивчалися за допомогою спеціальних методів економічних досліджень: монографічного, розрахунково-конструктивного, економіко-статистичного та інших.

Методологічною основою написання випускної кваліфікаційної роботи були праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених із досліджуваної проблеми, статистичні матеріали, тематичні періодичні видання.

Інформаційну базу проведених досліджень склали дані фінансової звітності ПрАТ «Глини Донбасу».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Поняття, принципи й функції антикризового управління підприємством

Антикризове управління (антикризовий менеджмент) є одним із найпопулярніших термінів у діловому житті.. В одних випадках під ним розуміють управління фірмою в умовах загальної кризи економіки, в інших - управління фірмою напередодні банкрутства, треті пов'язують поняття антикризового управління з діяльністю антикризових управляючих в рамках судових процедур банкрутства.

Деякі автори вважають, що антикризові заходи слід вживати, коли фінансове становище функціонуючого на ринку підприємства стає сумним, а перспектива банкрутства - реальною [61]. Виходячи з цього, вони повністю ігнорують діагностику загрози банкрутства на ранніх стадіях її виникнення і акцентують увагу лише на «лікуванні» кризи. Інші ж вважають такий підхід неприйнятним.

Деякі ж автори, навпаки, звертають увагу лише на заходи щодо діагностики кризи та механізмів банкрутства та абсолютно забувають про методи антикризового управління.

На думку автора випускної кваліфікаційної роботи, найбільш вірним є системний підхід до антикризового управління, коли антикризове управління розглядається як комплекс заходів від попередньої діагностики кризи до методів її усунення та подолання. Виходячи з цього, найправильнішим визначенням є таке визначення антикризового управління:

«Антикризове управління - така система управління підприємством, яка має комплексний, системний характер і спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ через використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки та реалізації на підприємстві

спеціальної програми, що має стратегічний характер, що дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти і примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, при опорі здебільшого на власні ресурси» [62].

Криза – це крайнє загострення будь-яких відносин у організації чи її межах, це наслідок вчасно не виявлених проблем. Одним із наслідків більшості криз є зміна фінансових показників підприємства, наприклад, зниження обсягів реалізації, збільшення витрат тощо. Проте найчастіше дані наслідки з'являються лише після того, як криза вже настала, саме тому необхідно заздалегідь її розпізнати та визначити її природу. Властивості кризи дозволяють оцінити кризову ситуацію та прийняти рішення щодо розробки адекватного управлінського впливу. Параметри кризи повинні описувати його як систему, причому в якості основних характеристик кризи більшістю вчених найчастіше використовуються такі критерії: проблематика; причини; масштаб; стадія вияву; гострота; можливі наслідки; область розвитку.

Незважаючи на свою імовірнісну природу, криза все ж таки є керованим явищем, а отже, її можна передбачити, певною мірою прискорити або віддалити. До кризової ситуації необхідно готуватись, її можна пом'якшити, мінімізувати негативні наслідки. Управління в умовах кризи має супроводжуватись особливими інструментами, воно потребує нетривіальних підходів, знань та навичок. Дуже велика кількість авторів звертає увагу на ці особливості кризової ситуації і, мабуть, вважає їх дуже важливими.

До стану кризи на підприємстві можуть призводити зовсім різні причини, і, отже, заходи щодо її подолання теж відрізнятимуться. Види криз визначають собою специфіку антикризового управління, допомагають найбільш точно і швидко встановити причини кризи. Розглянемо докладніше деякі типології криз, яких зараз існує безліч.

Таблиця 1.1- Типологія криз

Класифікаційна ознака	Види криз	Короткий опис
За природою походження	економічні; соціальні; організаційні; психологічні; технологічні; екологічні	Ці кризи безпосередньо пов'язані з певною сферою діяльності підприємства, його працівників та навколишнім середовищем.
За ступенем охоплення	загальні; локальні	Залежно від рівня охоплення соціально-економічних підсистем.
За проблематикою	макрокризи; мезокризи; мікрокризи.	На рівні країни, регіону та фірми відповідно
За рівнем явності	явні; приховані.	Залежно від рівня прояву наслідків
За рівнем перебігу	глибокі; легкі.	Залежно від складності наслідків
Залежно від типу організаційної культури	криза ідентичності; криза бюрократії; криза індивідуального управління; інвестиційна криза.	Подолання кожної кризи призводить до зміни організаційної культури підприємства чи її розпаду.
З точки зору міждисциплінарного підходу	психологічний; соціально-політичний; структурно-технологічний.	Поділ залежить від ступеня залучення співробітників різного рівня в процес управління, ступеня довіри менеджменту, технологічного стану підприємства.

Джерело; складено автором

Необхідно розглянути, на яких засадах базується система антикризового управління. До основних принципів ставляться:

- рання діагностика кризових явищ у фінансовій діяльності підприємства. Враховуючи, що виникнення кризи на підприємстві несе загрозу самому існуванню підприємства та пов'язане із відчутними втратами

капіталу його власників, можливість виникнення кризи має діагностуватися на ранніх стадіях з метою своєчасного використання можливостей її нейтралізації.

- терміновість реагування на кризові явища. Кожне кризове явище, що з'явилося, не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом, а й породжує нові супутні явища. Тому чим раніше будуть застосовані антикризові механізми, тим більші можливості до відновлення буде мати підприємство.

- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовій рівновазі. Використовувана система механізмів з нейтралізації загрози банкрутства в переважній своїй частині пов'язана з фінансовими витратами або втратами. При цьому рівень цих витрат і втрат має бути адекватним рівню загрози банкрутства підприємства. В іншому випадку або не буде досягнуто очікуваного ефекту (якщо дія механізмів недостатня), або підприємство буде нести невиправдано високі витрати (якщо дія механізму є надмірною) [47].

- повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства із кризового стану. У боротьбі із загрозою банкрутства підприємство має розраховувати виключно на внутрішні фінансові можливості.

Вищезазначені принципи є основою організації антикризового управління підприємством.

Антикризове управління має предмет впливу - фактори кризи, тобто всі прояви непомірного сукупного загострення протиріч, що викликають небезпеку крайнього його прояву, настання кризи. Чинники кризи можуть бути передбачуваними та реальними.

Будь-яке управління певною мірою має бути антикризовим або стає таким у міру вступу організації до смуги кризового розвитку. Ігнорування цього становища має негативні наслідки, і його врахування сприяє безболісному проходженню кризових ситуацій.

Суть антикризового управління виражається у таких положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати та викликати;
- кризи певною мірою можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися;
- кризи можна пом'якшувати;
- управління в умовах кризи потребує особливих підходів, спеціальних знань, досвіду та мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до певної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси та мінімізувати їх наслідки [57].

Кризи різні, і управління ними також може бути різним. Це різноманіття проявляється у системі та процесах управління (алгоритмах розробки управлінських рішень) і особливо у механізмі управління. Не всі засоби впливу дають необхідний ефект у передкризовій чи кризовій ситуації.

Система антикризового управління повинна мати особливі властивості:

- гнучкість та адаптивність, які найчастіше притаманні матричним системам управління;
- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпіння, впевненості;
- диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних методів ефективного управління у складних ситуаціях;
- зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, що виникають;
- посилення інтеграційних процесів, що дозволяють концентрувати зусилля та ефективніше використовувати потенціал компетенції [44].

Антикризове управління має особливості і щодо його технологій:

- мобільність та динамічність у використанні ресурсів, проведенні змін та перетворень, реалізації інноваційних програм;
- здійснення програмно-цільових підходів у технологіях розробки та реалізації управлінських рішень;
- підвищена чутливість до фактору часу у процесах;

- управління, здійснення своєчасних дій за динамікою ситуацій;
- посилення уваги до попередніх та подальших оцінок управлінських рішень та вибору альтернатив поведінки та діяльності;
- використання антикризового критерію якості управлінських рішень при їх розробці та реалізації [63].

Реалізація політики антикризового управління за загрози банкрутства підприємства передбачає такі основні напрями:

- здійснення моніторингу фінансового стану підприємства з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку;
- визначення масштабів кризового стану підприємства;
- дослідження основних факторів, що зумовлюють кризовий розвиток підприємства;
- створення та реалізація плану антикризового управління [68].

Важливим елементом системи антикризового управління його функції. Функції антикризового управління – це види діяльності, які відбивають предмет управління та визначають його результат. Вони відповідають на просте запитання: що треба робити, щоб успішно керувати на всіх стадіях кризи. Виділяють 6 функцій:

1. Передкризове управління
2. Управління за умов кризи
3. Управління процесами виходу із кризи
4. Стабілізація нестійких ситуацій
5. Мінімізація втрат та втрачених можливостей
6. Своєчасне прийняття рішень [68]

Таким чином, антикризове управління - це діагностика причин виникнення кризових ситуацій в економіці та фінансах підприємства; комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства задля встановлення методів його фінансового оздоровлення; бізнес-планування фінансового оздоровлення підприємства; вироблення процедур антикризового управління та контроль за їх проведенням. Проблема

антикризового управління неспроможним підприємством впливає із самої природи економічних реформ, що проводяться в країні. Вплив на підприємство з допомогою інституту банкрутства дозволяє перебудувати як роботу самого підприємства, так і поліпшити фінансово-економічний клімат інших суб'єктів господарювання, знизити обсяг неплатежів.

1.2 Стратегія антикризового управління

Розробка стратегії подолання кризи є передостаннім етапом антикризового управління безпосередньо перед її реалізацією та підбиттям підсумків.

Щодо типології самих антикризових стратегій можна сказати, що зарубіжні вчені, розробили наступні класифікації стратегій, табл. 1.2:

Кожна класифікація має свої переваги та недоліки, на наш погляд, дві останні є дуже вузькими. Класифікація «З позиції визначеності зовнішнім середовищем та адаптації до нього» найбільш повно відображає спектр вибору можливостей компанії в умовах кризи в залежності від тих чи інших обставин, але, безсумнівно, всі класифікації досить цікаві. Дані типи стратегій можуть визначити деякі подальші заходи подолання кризових ситуацій, вказати менеджерам певні шляхи вирішення проблем.

Можна сказати, що стратегія антикризового управління може бути укладена в певний загальний алгоритм, який повинен розроблятися індивідуально для кожної компанії, проте, в цілому, алгоритми багатьох компаній можуть бути схожими між собою без деталізації антикризових заходів. Розглянемо приклади алгоритмів у таблиці 1.3.

Американський консультант у галузі управління та лідерства Джордж Френкс (George Franks) запропонував досить розгорнутий алгоритм антикризового управління. Даний алгоритм непоганий, проте в ньому відсутні аналізи зовнішнього та внутрішнього середовища, які, на мій погляд, багато в чому можуть визначити подальші дії в управлінні.

Таблиця 1.2 – Типологія стратегій антикризового управління

Класифікація	Назва стратегії	Характеристика стратегії
1	2	3
З урахуванням методів та шляхів проведення змін, участі працівників у процесі впровадження змін	Приписування (Prescriptive)	- вчинення дій відповідно до заздалегідь зафіксованого плану; - внесення змін у короткостроковому періоді; - необхідність значущого управлінського авторитету та довіри в управлінні; - необхідність володіння менеджментом суттєвими повноваженнями та ресурсами; - стратегія використовується у разі гострих криз
	Стратегія подолання (Negotiation)	- менеджер є ініціатором змін; - допускається участь членів організації в антикризових заходах реалізації стратегії; - період довше, ніж у наказуючої стратегії.
	Нормативна (Normative)	- ментальна зміна членів організації – вони повинні мати почуття відповідальності за компанію, внести зміни для досягнення цілей; - використання професійної допомоги при зміні поведінки індивідів та/або груп співробітників
	Аналітична (Analytical)	- побудова управлінських команд, що складаються з фахівців та консультантів; - прийняття рішень на основі знань та існуючої інформації; - орієнтація лише на технічні аспекти рішень
	Орієнтована на дію (Action-orientated)	- члени організації беруть участь більше, ніж в інших стратегіях; - відсутність помітного тиску керівників; - активна участь співробітників у реалізації стратегії (наприклад, шляхом делегування внесення змін для обраних працівників)
З позиції визначеності зовнішнім середовищем та адаптації до нього	Організуюча (Organizing)	• реактивна адаптація до навколишнього середовища • реакція на кризу ініційована менеджментом • виражається за допомогою скорочення витрат і зайнятості, продажу активів, реструктуризації фінансів, зміни організаційної структури

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	Стратегія інвестування (Investment)	- проактивна адаптація до навколишнього середовища; - реакція на кризу ініційована менеджментом; - діяльність пов'язана з інвестиціями в нові продукти або сегменти ринку, в галузі людських ресурсів; - впровадження нових концепцій управління; - заходи, пов'язані з іншими учасниками ринку: інтеграція з іншими компаніями, стратегічні альянси, поглинання, злиття
	Стратегія виходу (Withdrawal)	- реактивна адаптація до навколишнього середовища; - реакції компанії безпосередньо на причини кризи, що зачіпає обсяг та вид діяльності; • обмеження масштабів підприємства, скорочення зайнятості: відмова від певних відділів, звільнення з певних ринків, обмеження асортименту товарів
	Стратегія зміцнення (Consolidation)	- проактивна адаптація до навколишнього середовища; - діяльність підприємства спрямована на усунення причин кризи, пов'язаних зі сферою та видом діяльності; - переосмислення діяльності; - концентрація лише на обраних ринках; - запровадження стратегії економії; - розкриття проблем якості
З позиції тривалості та інтенсивності кризи	Реструктуризація (Restructuring option)	- стабілізації кризової ситуації та в довгостроковій перспективі досягнення міцного покращення ситуації на підприємстві - діяльність підприємства націлена в основному на реструктуризацію, спрямовану на усунення причин кризи
	Стратегія зростання (Growth option)	- проактивні заходи, спрямовані на розширення підприємства за рахунок інвестицій або інтеграції; - умовою реалізації даної стратегії є наявність капіталу; - прикладами заходів є стратегічні альянси, злиття та поглинання

1	2	3
	Ліквідація (Liquidation option)	- основне завдання – отримати максимальний капітал від ліквідації; - продаж підприємства
	Банкрутство (Bankruptcy option)	• ліквідація підприємства через втрату платоспроможності • ця стратегія є наслідком важкого економічного становища
З урахуванням управлінського підходу до кризи	Байдужість (Unnoticing)	визначення сигналів як несуттєвих, що не потребують дій
	Недооцінка (Underestimation)	сприйняття сигналів як природний відхід від норми
	Вирішення проблем у кризовій ситуації (Solving problems in a crisis situation)	у кризовій ситуації здійснено зміни для виявлення недоліків, визначення можливих способів дій та їх оцінка
	Постійна профілактика кризових ситуацій (Constant prevention of crisis situations)	- криза розглядається як етап розвитку організації; - підприємство має бути готовим до вжиття заходів попередження, реагування на кризу та оцінки майбутніх заходів

Джерело: складено автором

Особлива увага в ньому приділяється відносинам зі стейкхолдерами, організації каналів їх інформування для можливості моніторингу ситуації ззовні, на жаль, в умовах вітчизняної економіки дані пункти поки що не дуже здійсненні та затребувані, тому що корпоративне управління в більшості компаній знаходиться на досить низькому рівні .

Паночкина К. У. запропонувала також дуже змістовний механізм, який відбиває практично всі найважливіші етапи організації процесу антикризового управління. Однак, автором не було приділено належної уваги аналізу зовнішнього середовища компанії, хоча найчастіше причина кризи знаходиться саме там. Крім того, даний аналіз також сприяє формуванню уявлення про сильні сторони організації, її ключові компетенції, на які можна

спиратися при покращенні діяльності підприємства та подоланні кризи. А також, навпаки, дізнатися про її слабкі місця, щоб зрозуміти, що слід розвивати надалі.

Європейським автором К. Garškaitė-Milvydienė був запропонований також непоганий алгоритм, але в ньому, як і в першому, не приділяється уваги оцінці зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Також там згадується лише про реструктуризацію, хоча методи антикризового управління можуть бути зовсім різними та вибиратися залежно від типології кризи та необхідних результатів. Цей алгоритм менше орієнтований на організаційні моменти на відміну від першого, але, тим щонайменше, він досить повно відбиває всі стадії антикризового управління.. Він також має на увазі постійний моніторинг компанії, що часто дозволяє мінімізувати наслідки кризи. Слід зазначити, що в даному алгоритмі, як і в другому, навпаки не приділяється жодної уваги взаємодії із зацікавленими особами, тоді як у першому алгоритмі цей захід мається на увазі, як один з основних для якісного подолання кризи та недопущення втрати позитивного іміджу компанії.

У випускній кваліфікаційній роботі запропоновано власний авторський підхід до здійснення стратегії антикризового управління, розроблений на основі вивченої літератури та власного досвіду. (табл. 3.3) У ньому відбито найважливіші етапи антикризового управління. Вважаємо, що всі заходи повинні спиратися насамперед на проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, тому що аналіз, наприклад, тільки внутрішнього середовища буде неповним. При організації антикризових процедур без опори на зовнішні умови можуть бути допущені деякі критичні помилки, що виключають можливість реалізації вибраних антикризових заходів або призводять до того, що процес управління буде організований неналежним чином. Можуть виникнути додаткові проблеми та відхилення від обраного курсу.

Таблиця 3.3 – Алгоритми антикризового управління

Алгоритм J. Franks	Алгоритм К. В. Паночкіної	Алгоритм К. Garškaitė – Milvydienė	Авторський підхід
1. Визначення суті проблеми; 2. Створення команди антикризових керуючих; 3. Створення єдиного «командного центру»; 4. Організація зовнішньої комунікації - інформування стейкхолдерів (контроль інформації, що надходить з компанії, для запобігання можливим репутаційним ризикам); 5. Аналіз проблемної ситуації командою антикризових керуючих (декомпозиція на підпроблеми, встановлення пріоритетів, залучення профільних експертів, оцінка ризиків, визначення загроз, пошук можливих рішень); 6. Організація постійного каналу зв'язку з ключовими зацікавленими групами (співробітники, акціонери, споживачі) – телефонна лінія, спеціальний веб-сайт, кваліфіковані консультанти тощо; 7. Вирішення проблеми; 8. Реалізація знайдених рішень (обов'язкова умова успіху – постійні комунікації з усіма зацікавленими групами; вся інформація контролюється «командним центром»); 9. Дослідження після завершення кризи – «розбір польотів»; 10. Інтеграція нових рішень та удосконалень у регулярну діяльність. Висновки - що слід зробити, щоб запобігти повторенню проблеми?	1. Аналіз мікро-, мезо- та макросередовища діяльності підприємства; 2. Виявлення наявності кризових ознак та причин їх появи; 3. Прогнозування можливих варіантів розвитку кризової ситуації; 4. Постановка мети антикризового управління, яка залежить від особистого досвіду особи, яка приймає рішення, розуміння нею кризової ситуації, кінцевих цілей підприємства; 5. Формування обмежень та критеріїв для прийняття рішення; 6. Оцінка конкретної обстановки та її зіставлення з кінцевими цілями виробничо-господарської діяльності; 7. Проведення реальних і своєчасних заходів для придушення негативної ситуації, що виникла; 8. Розробка та впровадження програми антикризових дій; 9. Здійснення заходів щодо виходу з кризового стану; 10. Усунення наслідків кризових явищ та запобігання їх повторенням; 11. Контроль над реалізацією управлінського рішення.	1. Періодичний аналіз фінансового становища підприємства з метою забезпечення раннього виявлення кризи. 2. Визначення стадії кризи підприємства. 3. Розгляд основних чинників, визначальних криза підприємства. 4. Ідентифікація цілей підприємства, призначених для подолання критичного стану, пропорційних етапам кризи. 5. Вибір та застосування ефективних заходів внутрішньої фінансової стабілізації підприємства пропорційних до стадії кризи. 6. Вибір та застосування ефективних форм реструктуризації. 7. Контроль за реалізацією	1. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища та виявлення можливостей та загроз для розвитку та подолання кризи. 2. Аналіз всіх функціональних процесів підприємства (виробництво, фінанси, маркетинг, логістика, управління, робота з персоналом). 3. Точне визначення причини кризи. 4. Вибір відповідних методів та інструментів антикризового управління для усунення причин кризи. 5. Розробка плану реалізації відповідних методів та інструментів з визначенням чітких або плаваючих меж (залежно від заходу), призначенням відповідальних осіб та системи заохочення, пов'язаної з результатом. 6. Вирішення проблеми, дотримуючись певної системи звітності та відданості встановленого плану. 7. Отримання та аналіз результату виконаної роботи. Якщо результат незадовільний, необхідно скоригувати план і повернутися до п. 6. 8. У разі успіху – здійснення моніторингу для недопущення повторення ситуації та появи нової кризи. 9. Стратегічне планування подальшої діяльності компанії з урахуванням її особливостей, конкурентних переваг та сфери діяльності.

Джерело: складено автором

Не менш важливим аспектом при реалізації антикризової стратегії є контроль за проведенням затверджених заходів, розумна організація системи підзвітності. Без належної уваги цим моментам ефективність заходів, що проводяться, може знизитися.

1.3 Інструменти та методи антикризового управління

Після визначення причини кризи підприємству слід обрати доступний метод антикризового управління. Безсумнівно, що у кожної компанії він індивідуальний і має враховувати її особливості, сильні, слабкі боки, умови навколишнього середовища. Проте доля кожного методу антикризового управління можна назвати певні загальні риси. На наш погляд, всі методи антикризового управління можна поділити на такі групи:

1. Спрямовані на скорочення витрат та оптимізацію бізнес-процесів;
2. Введення інновацій (для збільшення надходжень коштів, збільшення ефективності управління, удосконалення продукції, дизайну та ін.);
3. Реструктуризація, реінжиніринг та реорганізація підприємства;
4. Реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості.

Розглянемо далі методи, що входять до даних груп.

Треба сказати, що основна перевага методів, спрямованих на скорочення витрат та оптимізацію бізнес-процесів, полягає в тому, що вони дозволяють звільнити додаткові кошти без додаткових істотних грошових вкладень. Не розглядатимемо тут очевидну економію коштів за рахунок виведення нерентабельних видів діяльності та продажу зайвих активів.

Метод ощадливого виробництва підходить для компаній, які не мають ресурсів для розвитку будь-яких нових напрямків своєї діяльності, оновлення обладнання, впровадження дорогих технологічних систем, але при цьому дозволяє досягти істотних результатів. Сама концепція полягає в тому, що відбувається зміна культури управління фірмою. Ощадливе виробництво

виявляє дії, які додають цінність продукції і ті, які цього не роблять. Це дозволяє позбутися неявних втрат. Вважаємо, що багатьом українським підприємствам слід використовувати цю концепцію у своїй діяльності

Однак дана концепція може сприяти отриманню переваги лише за умови, що підприємство знаходиться в однакових умовах зі своїми конкурентами. Якщо продукція фірми не підходить споживачеві за своїми основними характеристиками, жодних кардинальних змін при введенні таких концепцій не станеться..

Слід зазначити, що для впровадження інструментів цього методу необхідний сильний склад менеджерів, робітники, які навчаються і готові до змін, а також чітке дотримання поставлених цілей. Схожими концепціями, основними аспектами яких є зміна організаційної культури та підходу до організації виробництва, є «Шість сигм», «Теорія обмежень систем» і «Загальне управління якістю».

Розглянемо далі процесний підхід як метод антикризового управління. Робота всієї компанії розбивається на процеси, що ранжуються за важливістю, після чого ведеться робота з кожним процесом окремо, щоб отримати порядок та спростити управління. При цьому вся компанія не перестає розглядатись як єдине ціле. Процесний похід сприяє оптимізації роботи в рамках єдиної системи управління для вирішення кризових ситуацій та їх попередження. В рамках цього підходу пропонується ранжувати бізнес-процеси за важливістю залежно від їх місця у ланцюзі створення цінності, а далі робити вибір пріоритету з урахуванням вкладу бізнес-процесу у досягнення встановлених цілей. Також пропонується впровадження процесу «антикризового управління» в структуру процесів підприємства.

Деякі автори також пишуть про важливість оптимізації бізнес-процесів для зниження витрат, підвищення якості продукції, збільшення швидкості виробництва, вивільнення робочого часу тощо. Однак виділяють дещо інший підхід до ранжування процесів за важливістю:

1. Стратегічна важливість процесу підприємствам;
2. Його фінансове значення
3. Значимість процесу у межах системи управління підприємством;
4. Періодичність виконання процесу;
5. Очікування зовнішніх та внутрішніх споживачів продукції, що виробляється процесом.

Можна помітити, що цей метод сам по собі, безсумнівно, хороший, тому що він спрямований на систематизацію процесів і роботу з кожним із них окремо, що може допомогти у виявленні основної причини кризи та досягненні найефективніших результатів. Але для визначення пріоритетності кожного бізнес-процесу, потрібно використовувати не лише встановлені правила, а й враховувати поточну ситуацію, фінансові можливості конкретного підприємства та інші індивідуальні чинники.

Метод введення інновацій передбачає, як запровадження радикальних інновацій для створення принципово нових технологій та продуктів, так і поліпшуючих, і навіть псевдоінновацій для стабілізації становища компанії.

Багато авторів пишуть про важливість інновацій у процесі функціонування фірми і вказують деякі рекомендації встановлення можливості впровадження інновацій підприємством, зазначені у таблиці 1. 4.

Таблиця 1.4 - Фактори впровадження інновацій на підприємстві

Чинники, що сприяють розробці нововведень	Чинники, що не сприяють розробці нововведень
1. Збереження та розширення виробничої бази 2. Скорочення витрат 3. Реалізація потреб та пропозицій споживача 4. Підвищення науково-технічного потенціалу спеціалістів 5. Імідж корпорації	1. Високі витрати, пов'язані з розробкою та впровадженням нововведень 2. Тривалі терміни між розробкою нововведення та виходом виробу на ринок 3. Велика невпевненість у успіху. 4. Непатентоспроможність нововведення. 5. Проблеми у збереженні частки на ринку 6. Відсутність необхідних ресурсів та кваліфікованих кадрів

Джерело: складено автором

Можна сказати, що метод впровадження інновацій спрямований на стратегічний розвиток компанії, тому що не завжди можна точно визначити, коли з'явиться ефект від використання інновацій і чи виправдає очікування керівників. При використанні цього методу необхідно пам'ятати про високий ризик впровадження інновацій та передбачити запасні шляхи, щоб у разі невдачі не опинитися біля порогу банкрутства. Хоча необхідність інновацій у компанії не викликає сумнівів, тому що тільки у разі постійного вдосконалення фірма зможе залишатися конкурентоспроможною та задовольняти потреби споживачів.

Реструктуризація, реінжиніринг та реорганізація підприємства та окремих його частин - це методи, які також спрямовані на скорочення витрат, активізацію потенціалу підприємства, зміну концепції управління, але вони мають радикальніший характер, тому слід виділити їх в окрему групу.

Реструктуризацію визначають як розподіл підприємства на самостійні господарюючі суб'єкти та їх виділення, зміна внутрішньої структури підприємства, його системи управління, а також комплекс робіт з активізації його потенціалу. Основними цілями реструктуризації є:

- підвищення можливості адаптації підприємства до нових умов господарювання;
- зниження витрат — як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- пошук додаткового завантаження основних фондів та людей;
- підвищення ініціативи та особистої зацікавленості у зростанні ефективності, «порятунку» виробництва.

Реструктуризація необхідна завдяки зміні зовнішнього середовища підприємства, для того, щоб адаптуватися до нових умов і зберегти конкурентоспроможність. Але при цьому в умовах кризи реструктуризація зводиться безпосередньо до ліквідації причин кризи. Слід зазначити, що для реструктуризації необхідні фінансові та тривалі часові витрати. Це зовсім не

робить цей метод привабливим, тому що найчастіше в умовах кризи час і фінансові засоби підприємства вкрай дефіцитні. Тому слід погодитись з точкою зору певних вчених, що реструктуризація можлива лише на початкових етапах кризи.

Близьким до реструктуризації є метод реінжинірингу, проте реструктуризація є більш широким поняттям.

Щодо реінжинірингу бізнес-процесів можна сказати, що під цим поняттям розуміють перехід на процесно-орієнтований підхід до менеджменту, при якому для управління діяльністю та ресурсами застосовується система взаємопов'язаних бізнес-процесів, перепроєктування діючих та створення нових бізнес -процесів. Тоді як метою бізнес-процесів є задоволення вимог клієнтів.

Реінжиніринг є новою філософією організації всієї виробничої діяльності підприємства. Це інструмент придбання нової якості компанії, який надає їй стійкості та економічного зростання. Інструмент такого розвитку націлений на освоєння нових технологій, зниження непродуктивних витрат, скорочення витрат робочого дня.

Поняття «реінжиніринг» передбачає проведення радикальних перетворень у функціонуванні компанії, результатом яких має стати серйозний якісний стрибок у напрямку гнучкості, адаптивності компанії, зниження трансакційних витрат, кращого задоволення потреб клієнтів. Треба акцентувати увагу на тому, що перебудові піддається компанія, а чи не її окремі елементи.

Таким чином, реінжиніринг – це здійснення кардинальних перетворень бізнес-процесів (створення нових), яке може бути реалізовано у стані підприємства близького до банкрутства. Однак вони також реінжинірингу можуть зазнавати і існуючі бізнес-процеси. Метою даних перетворень є збільшення конкурентоспроможності, зниження витрат, збільшення ефективності управління бізнес-процесами.

Під реорганізацією підприємства розуміється припинення діяльності юридичної особи, що тягне за собою виникнення відносин правонаступництва

юридичних осіб, в результаті якого відбувається одночасне створення одного, або кількох нових, та/або припинення одного, або кількох колишніх юридичних осіб. Здійснюється у формі злиття, приєднання, поділу, виділення чи перетворення. Можна сказати, що дана процедура є крайньою при здійсненні антикризового управління, тому що поточне підприємство перестає існувати як таке. Процедура реорганізації визначено в законодавчому порядку, і може бути як бажаною, так і небажаною для підприємства. При здійсненні другого варіанта реорганізації може мати місце, наприклад, поглинання одного підприємства іншим, що навіть в умовах кризи не буде вигідним підприємству, тому що все його майно належатиме іншій юридичній особі. З іншого боку, якщо реорганізація бажана та компанія зможе знайти іншу компанію, яка б сприяла подоланню її кризи (таке можливо, наприклад, у ситуації, коли компанії знаходяться в одному холдингу), цей метод є прийнятним. В окремому випадку, все залежить від стратегічних цілей компанії.

Реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості є повністю фінансовим механізмом поліпшення становища підприємства і сприяє виходу з кризи у вигляді вивільнення коштів, зменшення зобов'язань чи отримання вигідніших умов їх погашення.

Багато авторів називають переважно одні й самі способи для реструктуризації дебіторської і кредиторської заборгованостей:

- розстрочення та відстрочення платежів;
- взаємозаліки з використанням платіжних доручень;
- переведення заборгованості до вексельних зобов'язань, що передбачає введення системи вексельного кредитування з використанням соло-векселю;
- погашення заборгованості шляхом передачі готової продукції кредиту за взаємною згодою;
- переведення короткострокових зобов'язань у довгострокові;
- угода про відступні, що передбачає обмін активів підприємства на різні поступки з боку кредиторів;

- погашення кредиторської заборгованості шляхом передачі майна боржника добровільно;

- продаж дебіторської заборгованості кредитору шляхом виставлення прав вимоги підприємства-боржника на торги або укладання договору переуступки третім особам у порядку відплатної рецесії;

- реструктуризація заборгованості з податків та зборів.. Може бути актуальним лише за необхідності відновлення платоспроможності підприємства-боржника.

Додатково також виділити поступку акцій компанії та переоформлення кредиторської заборгованості, що передбачає пропозицію забезпечення зобов'язання в обмін на скорочення суми боргу, відсотків та (або) збільшення терміну погашення боргу, також може бути запропоновано забезпечення у вигляді гарантії або поруки третьої сторони. Дуже сумнівним заходом, є пропозиція активів підприємства замість сплати боргу, тому що це може вивести з ладу процес виробництва на підприємстві.

Для реструктуризації дебіторської заборгованості багато авторів пропонують використовувати такі фінансові інструменти як факторинг, форфейтинг, облік векселів, а також використання кредитної лінії або простого банківського кредиту.

Для стимулювання своєчасної сплати дебіторської заборгованості підприємства також пропонують контрагентам знижки під час сплати в певний день. Деяким партнерам можуть сподобатися зазначені заходи, тому фірмі варто бути обережною з їх застосуванням і грамотно оцінювати цінність відносин із певними особами.

Існує велика кількість точок зору з приводу того, який з методів антикризового управління є найважливішим за поточних економічних умов, однак жодний автор не дозволить собі стверджувати, що якийсь один метод буде найкращим за будь-яких обставин. Узагальнимо наведені вище методи для більшої наочності й зведемо їх в табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Методи антикризового управління

Метод	Предмет впливу	Переваги	Недоліки
Ощадливе виробництво	Виробництво, персонал, культура	Економічність; поліпшення соціального клімату; доступність	Трудовитратність; часовитратність; невизначеність результату
Процесний підхід	Визначення бізнес-процесів	Системний розгляд організації; виявлення слабких сторін; доступність; висока ефективність	Складність реалізації; Часовитратність; Складність ранжування бізнес-процесів за важливістю
Впровадження інновацій	Усі сфери компанії	Збільшення конкурентоспроможності; збільшення фінансових показників; Розвиток компанії	Дорожнеча; невизначеність результату; часовитратність
Реструктуризація	Усі сфери компанії	Виявлення слабких сторін виробничих підрозділів; Істотне скорочення витрат; Підвищення продуктивності	Негуманність; часовитратність; складність реалізації
Реінжиніринг бізнес-процесів	Бізнес-процеси	Підвищення конкурентоспроможності; Зниження витрат; Збільшення ефективності управління бізнесом;	Складність реалізації; часовитратність
Реструктуризація дебіторської та кредиторської заборгованостей	Дебіторська та кредиторська заборгованість	Зменшення заборгованостей; Поліпшення умов кредитування; Вивільнення ліквідних коштів	Збільшення трансакційних витрат; Погіршення відносин із контрагентами; Втрата активів
Реорганізація	Юридична особа	Перехід зобов'язань до іншої організації	Втрата майна

Джерело: складено автором.

Звичайно, багатьом компаніям не завадила б загальна діагностика та поліпшення їх поточного стану, і для цього підійшов би будь-який метод, який зачіпає всі сторони діяльності фірми, але якщо відомо, що весь недолік полягає в якійсь окремій області, то проводити, наприклад, реструктуризацію компанії часто просто нерозумно.

На рис. 1.1 представлені інструменти, якими може оперувати антикризове керування. Дані інструменти досить складно поділити на будь-які групи, тому що всі вони можуть бути використані як для цілей стратегічного, так і для поточного антикризового управління, тобто для запобігання настанню кризи та вирішення кризових ситуацій.

Інструменти антикризового управління	Аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища
	Фінансовий аналіз
	Модель життєвого циклу
	Ризик-менеджмент
	Бенчмркінг
	Аутсорсинг
	Планування
	ERP-системи
	Просування
	Бюджетування
	Контролінг

Рисунок 1.1- Інструменти антикризового управління

Дані інструменти можуть входити до різних методів антикризового управління, але одним із найважливіших є використання ризик-менеджменту. Управління ризиком – процес прийняття та виконання управлінських рішень,

які мінімізують несприятливий вплив на організацію чи особу збитків, спричинених випадковими подіями. Оцінка ризиків багато в чому допомагає компанії та спрямовує її в майбутньому. Найбільш важливо використовувати ризик-менеджмент при оцінці інвестиційних вкладень, щоб мінімізувати втрати організації, необхідно також проводити диверсифікацію ризиків.

Такі інструменти як аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, фінансовий аналіз та використання моделі життєвого циклу допомагають визначити поточний стан компанії, побачити загрози, проблеми та можливості для її діяльності. Бенчмаркінг може сприяти виявленню найбільш істотних сторін компаній-конкурентів, щоб взяти на озброєння їх досвід, переваги, способи подолання криз та ін. , що також не менш важливо для будь-якого суб'єкта господарювання. Потрібно зауважити, що в умовах кризи всі проблеми компанії проявляються найбільш гостро, тому дуже важливо вчасно користуватися різними інструментами.

2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ГЛИНИ ДОНБАСУ»

2.1. Аналіз основних техніко-економічних показників

Метою діяльності підприємства є видобування, виготовлення та постачання щебеню, піску, крейди, вапна, гравію, шпал, брусів стрілочних переводів, опор контактної мережі, інших залізобетонних виробів та матеріально-технічних ресурсів, здійснення господарської комерційної діяльності і отримання на цій підставі прибутку. Підприємство є юридичною особою і здійснює свою діяльність згідно чинного законодавства України, статуту та установчого Договору.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в банківських установах, печатку зі своєю назвою, штампи, фірмову марку, знаки для товарів та послуг, бланки та інші необхідні для здійснення своєї діяльності реквізити.

Товариство створюється з метою задоволення потреб в його послугах (роботах, товарах), та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів акціонерів Товариства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу. Основною ціллю діяльності товариства є отримання прибутку.

Майно товариства становлять основні фонди та оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі товариства.

Товариство здійснює володіння, використання і розпорядження своїм майном згідно із цілями своєї діяльності. Товариство має право укладати угоди, договори, контракти, у тому числі договори купівлі-продажу, підряду, страхування майна, перевезення, збереження, доручення і комісії.

Статутний фонд товариства становить 2 193 154 грн. Товариство має право випускати прості іменні акції з номінальною вартістю 1 гривня. Товариство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї

роботи, веде статистичну звітність в затвердженому законодавством України порядку.

Управління товариством здійснюють: загальні збори (вищий орган товариства); правління товариства (виконавчий орган); ревізійна комісія (контроль за фінансово-господарською діяльністю Правління товариства).

Діяльність кожного підприємства характеризується багатьма техніко-економічними показниками. Головні з них обсяг виробленої продукції, обсяг реалізованої продукції в розрахункових цінах, собівартість готової продукції, прибуток або збиток, рентабельність реалізованої продукції, фонд оплати праці, доход на одного працівника.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «Глини Донбасу» за 2021-2022 рр. наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.- Техніко-економічні показники ПрАТ «Глини Донбасу»

Показник	Період		Відхилення		Період	Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	Абсолютне	Відносне, %)	2022рік	Абсолютне	Відносне, %)
1.Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	3580,7	4630,4	1049,7	129,3	6934,8	2304,4	149,8
2.Обсяг виробленої продукції тис.грн	2983,9	3858,7	874,8	129,3	5951,2	2092,5	154,2
3.Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	2618	3408,1	790,1	130,2	5042,1	1634	147,9
4.Валовий прибуток, тис. грн.	365,9	450,6	84,1	122,9	736,9	286,3	163,5
5.Фонд оплати праці, тис.грн.	488,1	592,5	41,4	108,5	752,2	159,7	126,9
6.Операційні витрати разом тис.грн.	3861,3	8620,5	4759,2	123,3	6102,5	-2518,0	70,8
7.Продуктивність праці одного робітника, тис.грн	3087,5	3106,3	18,8	100,6	3176,4	70,1	102,25

Таким чином, виходячи з даних, бачимо наступну картину: у 2022 році збільшився розмір валового доходу на 2304,4 тис. грн. у порівнянні з минулим роком. Обсяг виробленої продукції за останній рік збільшився на 54,2%.

Негативної оцінки заслуговує зростання собівартості реалізованої продукції. на 47,9% порівняно з попереднім 2021 роком.

Аналіз обсягу виробництва та реалізації продукції є однією з головних показників господарської діяльності промислового підприємства, поділяється на загальний та конкретний.

За даними таблиці 2.2 зроблено розрахунок виконання середньомісячного плану випуску продукції за 2022 рік.

Таблиця 2.2.-

Дані про обсяг та трудомісткість випущеної продукції

Дільниця	Кількість виробленої продукції, грн.			Норма виробітку, грн./чол.міс	Трудомісткість виробленої продукції чол.міс		Фактичні витрати праці на випуск продукції, чол. міс.	Кількість місяців роботи дільниці	Фактична явочна чисельність чол.
	План	Факт	План. чисельність чол./міс		План	Факт			
№1	266610,2	269356,8	45	7944,4	33	34	45	12	43
№ 2	193062,6	219480,8	30	9750,0	20	23	30	12	29
Разом		488837,6							

Таким чином фактичний випуск продукції перевищив планову величину на 6,3%. Причини, які впливають на обсяг випуску продукції, можна розділити на дві групи:

До першої групи відносять зовнішні фактори, які призводять до зменшення попиту та замовлень на продукцію, через неплатоспроможність замовників та ін. Комплексний вплив цих причин на зниження обсягу виробництва продукції визначається як різниця між планом або завданням обсягу виробництва продукції, підкріпленого замовленнями або договорами з іншими підприємствами ($Q_{пл}$) і фактичним обсягом виробленої продукції ($Q_{ф}$) у

базисному періоді в зіставлених цінах. Розраховується таким чином (2.1):

$$\Delta Q_{п1} = Q_{пл} - Q_{ф} \quad (2.1)$$

Комплексний вплив першої групи причин буде розраховано за формулою (3.1), використовуючи дані таблиці 3.1.:

$$\Delta Q_{п1} = 459672,8 - 488837,6 = -29164,8 \text{ грн.}$$

До другої групи причин належать внутрішні причини, які призводять до внутрішньозмінних витрат робочого часу. До них належить часткове незабезпечення технікою та матеріальними ресурсами, висока аварійність, тобто ненадійність діючого устаткування, зниження рівня організації праці, спад трудової дисципліни та слабка матеріальна зацікавленість працюючих.

Зниження обсягу випуску продукції під впливом другої групи причин ($\Delta Q_{п2}$) розраховується за допомогою формули 3.2:

$$\Delta Q_{п2.1} = \sum (T_{р\Phi} - T^{\Phi}) * П^H, \quad (2.2)$$

де $T_{р\Phi}$ - фактична технологічна трудомісткість виробленої продукції, чол.міс.

T^{Φ} - фактичні витрати праці на випуск того ж обсягу продукції, (чол. міс.)

$П^H$ - нормативна місячна продуктивність основного працівника по випуску продукції грн/чол. міс.;

n - кількість дільниць по випуску продукції.

Нормативна місячна продуктивність основних працівників ($П^H$) розраховується відношенням планового обсягу виробництва до планової трудомісткості виробленої продукції.

Якщо фактичні витрати праці на випуск продукції більше ніж трудомісткість, це вказує на втрати робочого часу і означає, що працівники витратили більше часу, ніж потрібно за нормами.

Таким чином, використовуючи дані таблиці 2.2, знайдемо комплексний

вплив другої групи причин за формулою (3.2):

$$\Delta Q_{п2.1} = (34 - 45) \times 7944,4 + (23 - 30) \times 9750,0 = -155638,4 \text{ грн.}$$

Комплексний вплив причин другої групи складає резерв першого роду.

Однією з причин, яка належить до другої групи причин, є вплив на зниження обсягу виробництва за рахунок недоукомплектування основними робітниками на обсяг ($\Delta Q_{п2.2}$), який розраховується за формулою 2.3:

$$\Delta Q_{п2.2} = \sum \Delta \text{Шя} * \text{П}^{\text{П}o}, \quad (2.3)$$

де $\Delta \text{Шя}$ – недоукомплектування основними робітниками при виробництві продукції, чол.;

$\text{П}^{\text{П}o}$ – планова місячна продуктивність праці, грн./чол.

$$\Delta Q_{п2.2} = (43-45) \times 7944,4 + (29-30) \times 9750 = -25638,8 \text{ грн.}$$

На основі аналізу ритмічності роботи підприємства розраховується резерв 2-го роду. Такий аналіз будується на основі порівняння середньомісячного випуску продукції з максимально досягнутим в окремі місяці по підприємству в цілому (табл. 2.3)

Таблиця 2.3.- Фактичний місячний випуск продукції за 2022 рік по дільницях

Місяць	Дільниця № 1	Дільниця № 2
1	2	3
Січень	225 063,35 грн	161 746,02 грн
Лютий	216 028,52 грн	228 443,71грн
Березень	236 260,09 грн	170 481,01 грн
Квітень	216 659,55 грн	154 725,97 грн
Травень	211 830,27 грн	140 380,16 грн
Червень	202 247,04 грн	159 297,74 грн
Липень	180 377,43 грн	167 343,04 грн
Серпень	194 754,22 грн	189 235,42 грн
Вересень	238 634,60 грн	181 338,08 грн
Жовтень	150 788,98 грн	164 118,22 грн

Закінчення табл. 2.3

1	2	3
Листопад	250 783,28 грн	201 220,88 грн
Грудень	316 337,04грн	216 653,32 грн
Разом	2 639 764,8 грн	2 134983,6 грн

Якщо орієнтуватися на максимальний обсяг виробництва по підприємству, який у теоретичному плані ще далекий від виробничої потужності, то можливий найближчий резерв росту випуску продукції (резерв 2-го роду) має такий вигляд (2.4):

$$\Delta Q_{п(р)} = \sum (Q_{п\Phi \max} - Q_{п\Phi \text{ср}}) * N^{\Phi}_{д}, \quad (2.4)$$

де $Q^{\Phi}_{п \max}$ - максимальний фактичний обсяг випуску продукції за окремий місяць, грн.;

$Q^{\Phi}_{п \text{ср}}$ - фактичний середньомісячний обсяг випуску продукції по підприємству за аналізований період, грн.

$N^{\Phi}_{д}$ - кількість місяців роботи підприємства по випуску продукції, міс.

n -кількість ділень по виробництву продукції.

Розрахунок резерву другого роду зроблено за формулою (2.4), використовуючи дані табл. 2.3.

$$\Delta Q_{п(р)} = (316337,0 - 219980,4) \times 12 + (228443,7 - 177915,3) \times 12 = 1762620 \text{ грн.}$$

За розрахунками резерв другого роду складає 1762620 грн.

Результати обсягу виробництва продукції доцільно навести у вигляді табл. 2.4.

Таблиця 2.4. – Причини зниження обсягу виробництва продукції

Причини, які призвели до зниження обсягу виробництва продукції	Величина зниження обсягу виробництва грн.
Причини, які призвели до зменшення попиту та замовлень на продукцію: неплатоспроможність замовників, збільшення цін на продукцію	29164,8
Причини, які призвели до внутрішньозмінних витрат часу: висока аварійність обладнання та ненадійність діючого устаткування, зниження рівня організації та продуктивності праці у зв'язку з низькою трудовою дисципліною та відсутністю матеріальної зацікавленості працівників, погіршення структури виробництва у напрямку збільшення її трудомісткості	155638,4
Недоукомплектування основними працівниками (резерв першого роду)	25638,8
Можливе збільшення випуску продукції за рахунок поліпшення ритмічності роботи заводу (резерв другого роду)	1 762 620,0
Разом:	1947423,2

Таким чином, загальна величина зниження випуску продукції за згаданими причинами склала 1947423,2 грн. Треба визначити, що ці втрати пов'язані із неритмічною роботою підприємства, низьким рівнем організації виробничого процесу, а також зі зниженням трудової дисципліни.

Аналіз реалізації продукції також поділяється на загальний та конкретний. Сутність загального аналізу полягає в оцінці виконання плану по реалізації продукції. Вихідні дані для аналізу наведено в табл. 2.5.

За даними табл.2.6 відхилення фактичної величини реалізації від планової склало 201,8 тис. грн. , на величину зменшення реалізації впливає збільшення залишків готової продукції на складі, зростання дебіторської заборгованості, термін сплати якої минув, та збитки від відпуску продукції своїм працівникам по пільговим цінам.

Таблиця 2.5. – Дані про реалізацію готової продукції за січень 2023 року

Найменування показника	План (тис.грн.)	Факт(тис.грн.)	
		За план. цінами	За факт. цінами
1.Виручка від реалізації	280	280	481,8
2. Обсяг реалізації продукції	280	457,8	469,1
3.Залишки продукції на складі:			
- на початок місяця		35	39
- на кінець місяця		40,7	51,7
4.Збитки від реалізації продукції по пільговим цінам своїм працівникам		1,6	3,6
5.Дебіторська заборгованість за відванта-жену продукцію, роботи та послуги власного виробництва, термін сплати яких не настав:			
- на початок періоду:			73
- на кінець періоду:			85
6.Дебіторська заборгованість за відвантажену продукцію, роботи та послуги власного виробництва не оплачені в термін:			
- на початок періоду:			22
- на кінець періоду:			13

Розраховується вплив цих причин за формулами (2.5), (2.6), (2.7):

$$\Delta \text{Op.2} = \text{З}^{\text{фгпн}} - \text{З}^{\text{фгпк}}; \quad (2.5)$$

$$\Delta \text{Op.3.1} = \text{ДЗ}^{\text{фтнн}} - \text{ДЗ}^{\text{фтнк}}; \quad (2.6)$$

$$\Delta \text{Op}_{4.2} = -\text{З}^{\text{фпц}}, \quad (2.7)$$

де ΔOp – зміна обсягу реалізації продукції;

$\text{З}^{\text{фгпн}}$, $\text{З}^{\text{фгпк}}$ – фактичні залишки готової продукції на складі відповідно на початок і кінець періоду;

$\text{ДЗ}^{\text{фтнн}}$, $\text{ДЗ}^{\text{фтнк}}$ – фактична дебіторська заборгованість за відвантажену продукцію, роботи та послуги власного виробництва, термін сплати яких не настав відповідно на початок і кінець періоду;

$\text{З}^{\text{фпц}}$ – фактичні збитки від реалізації продукції своїм робітникам по пільгових

цінах.

$$\Delta Op.2 = 39000 - 51800 = -12,8 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta Op_{3.1} = 73000 - 85000 = -12 \text{ тис.грн.}$$

$$\Delta Op_{4.2} = -3,6 \text{ тис.грн.}$$

Загальна величина обсягів реалізації за розглянутими причинами склала 28,4 тис.грн. (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6. – Причини зменшення обсягу реалізації продукції

Причини, які призвели до зменшення обсягу реалізації продукції за січень 2023 року	Величина зменшення (тис.грн.)
1. Збитки від відпуску продукції своїм робітникам по пільговим цінам	3,6
2. Зростання дебіторської заборгованості термін сплати якої настав	12
3. Збільшення залишків готової продукції на кінець місяця порівняно з початком	12,8
Разом:	28,4

На підставі визначених причин, які негативно впливають на обсяг реалізації продукції, розроблюються заходи для їх ліквідування та визначається резерв збільшення обсягу реалізації товарної продукції.

Зробимо аналіз витрат виробництва і собівартості продукції. Дуже важливе значення у процесі управління затратами має їх поділ на постійні і змінні в залежності від обсягу діяльності підприємства.

Підприємству більш вигідно, якщо на одиницю продукції припадає менша сума постійних витрат, що можливо при досягненні максимуму обсягу виробництва продукції на виробничих потужностях, які має підприємство. Якщо при спаді виробництва продукції змінні витрати зменшуються пропорційно, то сума постійних витрат не змінюється, що призводить до зросту собівартості продукції і зменшення суми прибутку.

Лінія витрат за присутності постійних і змінних витрат представляє собою рівняння першого ступеня (2.8):

$$Y = a + bx, \quad (2.8)$$

де Y – сума витрат на виробництво продукції;

a – абсолютна сума постійних витрат;

b – ставка змінних витрат на одиницю продукції;

x – обсяг виробництва продукції.

Суму постійних витрат у рівнянні зв'язку ($Y = a + bx$) можна визначити за допомогою кореляційного аналізу, оскільки маємо достатньо велику вибірку даних про витрати і випуск продукції, відбитих у таблиці 2.9.

Необхідно скласти систему рівнянь (2.9) і розв'язати її:

$$\begin{cases} na + b \sum x = \sum y, \\ a \sum x + b \sum x^2 = \sum xy. \end{cases} \quad (2.9)$$

Таблиця 2.7- Дані про витрати (Y) та обсяги виробництва продукції (x)

Місяць	x	y	xy	x^2
Січень	15531,9	478,91	7438370,79	241239296
Лютий	17036,0	538,48	9173488,64	290224138
Березень	29145,4	430,96	12560596,20	849453933
Квітень	10815,3	416,62	4505866,97	116970671
Травень	18128,1	400,40	7258452,23	328627284
Червень	16236,9	340,27	5524946,44	263637766
Липень	22120,7	372,00	8228873,10	489324174
Серпень	10600,0	426,30	4518734,63	112359979
Вересень	9764,5	452,60	4419458,71	95346358,6
Жовтень	15628,7	404,39	6320130,55	244256983
Листопад	22187,4	715,30	15870729,42	492282006
Грудень	23562,5	623,84	14699328,63	555193197
Разом	210757,5	5600,08	100518976,32	4078915785

$$\begin{cases} 2a + 210\,757,5\,b = 5600,08, \\ 210\,757,5a + 4078\,915\,785b = 100518976,32. \end{cases}$$

Помноживши усі члени першого рівняння на 210757,5, а другого на 12, буде отримано наступну систему рівнянь:

$$\begin{cases} 2\,529\,089,4a + 44418\,703\,152\,b = 1180\,257\,537, \\ 2\,529\,089,4a + 48946\,989\,418b = 1206\,227\,716, \end{cases}$$
$$4528\,286\,266b = 25970179;$$

$$b = 0,0057,$$

$$a = (5600,08 - 210\,757,5 \times 0,0057) / 12 = 365,94665.$$

Рівняння зв'язку $Y = 365,94665 + 0,0057x$ показує, що сума постійних витрат у нашому випадку складає 365946,65 грн., а змінні витрати на одиницю

Аналіз собівартості необхідно розпочати із вивчення повної собівартості продукції в цілому та по основних елементах затрат (табл.2.8).

Таблиця 2.8.- Затрати на виробництво продукції

Елемент витрат	Сума, тис. грн.			Структура витрат, %		
	план	факт	+, -	план	факт	+, -
Матеріальні витрати	2844,6	4526,9	+1682,3	73,7	74,2	+0,5
Витрати на оплату праці	488,1	752,2	+264,1	12,6	12,3	-0,3
Відрахування на соціальні заходи	193,0	296,6	+103,6	5,0	4,9	-0,1
Амортизація основних засобів	81,2	229,6	+148,4	2,1	3,8	+1,7
Інші витрати	254,4	297,2	+42,8	6,6	4,8	-1,8
Повна собівартість	3861,3	6102,5	+2241,2	100,0	100,0	-
У тому числі:						
змінні витрати	2838,0	4705,0	+1867,0	73,5	77,1	+3,6
постійні витрати	1023,3	1397,5	+374,2	26,5	22,9	-3,6

Як видно з табл. 2.8, фактичні витрати підприємства вище планових на 2241,2 тис.грн., або на 58%. Перевитрата сталася по усіх видах і особливо по матеріальних затратах. Збільшилась сума як змінних, так і постійних витрат. Змінилась дещо і структура затрат: збільшилась доля матеріальних затрат і амортизації основних засобів у зв'язку з інфляцією, а доля заробітної плати зменшилась (рис. 2.1).

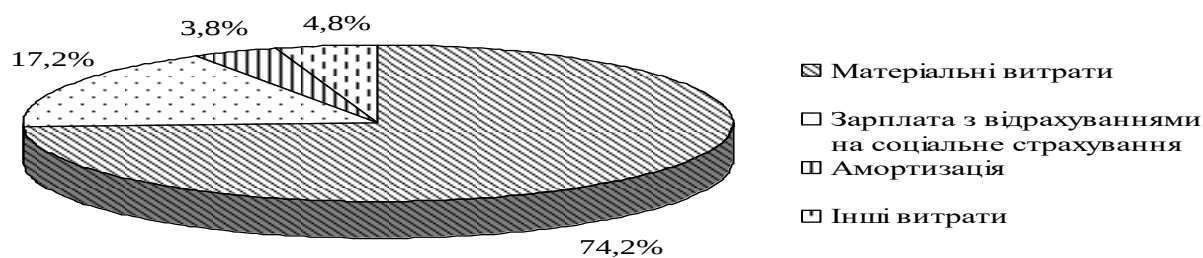


Рисунок 2.1.- Фактична структура витрат на виробництво продукції

Загальна сума затрат ($Z_{\text{заг}}$) розраховується за формулою 2.10 і може змінитися через: обсяг випуску продукції ($VBP_{\text{заг}}$); її структуру ($Пит_i$); рівень змінних витрат на одиницю продукції (b_i); суму постійних витрат на весь випуск продукції (A):

$$Z_{\text{заг}} = \sum (VBP_{\text{заг}} \times Пит_i \times b_i) + A \quad (2.10)$$

Дані для розрахунку цих факторів наведені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9- Вихідні дані для факторного аналізу загальної суми витрат на виробництво і реалізацію продукції

Затрати	Сума, тис.грн.	Фактори зміни витрат			
		Обсяг випуску продукції	Структура продукції	Змінні витрати	Постійні витрати
За планом на плановий випуск продукції: $\sum (VBP_{i \text{ пл}} \times b_{i \text{ пл}}) + A_{\text{пл}}$	3861,3	План	План	План	План
За планом, перерахованим на фактичний обсяг виробництва продукції при збереженні планової структури: $\sum (VBP_{i \text{ пл}} \times b_{i \text{ пл}}) K_{\text{вп}} + A_{\text{пл}}$	4040,1	Факт	План	План	План
За плановим рівнем на фактичний випуск продукції при фактичній її структурі: $\sum (VBP_{i \text{ ф}} \times b_{i \text{ пл}}) + A_{\text{пл}}$	4873,0	Факт	Факт	План	План
Фактичні при плановому рівні постійних витрат: $\sum (VBP_{i \text{ ф}} \times b_{i \text{ ф}}) + A_{\text{пл}}$	5728,3	Факт	Факт	Факт	План
Фактичні: $\sum (VBP_{i \text{ ф}} \times b_{i \text{ ф}}) + A_{\text{ф}}$	6102,5	Факт	Факт	Факт	Факт

З таблиці видно, що у зв'язку з перевиконанням плану по випуску продукції в умовно-натуральному виразі на 6,3% ($K_{\text{вп}} = 1,063$) сума затрат зросла на 178,8 тис.грн.

За рахунок зміни структури випуску продукції сума затрат також зросла на 832,9 тис. грн. Це свідчить про те, що в загальному випуску продукції збільшилась доля затратомісткої продукції.

Із-за підвищення рівня питомих змінних витрат перевитрата видатків на виробництво продукції склала 855,3 тис. грн.

Постійні витрати зросли у порівнянні з планом на 374,2 тис. грн. що також послужило однією з причин збільшення загальної суми витрат.

Таким чином, загальна сума витрат вище за планову на 2241,2 тис. грн., або на 58 %, у тому числі за рахунок перевиконання плану по обсягу виробництва продукції і зміни її структури вона зросла на 1011,7 тис.грн. або на 26,2%, а за рахунок росту собівартості продукції – на 1229,5 тис.грн., або на 31,8%.

У свою чергу собівартість продукції залежить від рівня ресурсомісткості виробництва (трудомісткості, матеріаломісткості, фондомісткості, енергоємності) і зміни цін на спожиті ресурси у зв'язку з інфляцією.

З метою більш об'єктивної оцінки діяльності підприємств і більш повного виявлення резервів при аналізі собівартості продукції необхідно враховувати вплив зовнішнього інфляційного фактора ($\Delta Z_{\text{ц}}$), що розраховується за допомогою формули 2.11. Для цього фактичну кількість спожитих ресурсів на виробництво продукції ($P_{i \text{ ф}}$) треба помножити на зміну середнього рівня ціни по кожному виду ресурсів ($\Delta \Pi_i$) і результати скласти:

$$\Delta Z_{\text{ц}} = \sum (\Delta \Pi_i \times P_{i \text{ ф}}) \quad (2.11)$$

На підприємстві, що аналізується за рахунок даного фактора загальна сума витрат на виробництво зросла у порівнянні із запланованою на 1123,8 тис.грн. Отже, за рахунок підвищення ресурсомісткості продукції (трудомісткості, витрати матеріалів на одиницю продукції) затрати зросли на:

$$\Delta Z_p = \Delta Z_{\text{заг}} - \Delta Z_{\text{ц}} = 1229,5 - 1123,8 = +105,7 \text{ тис.грн.}$$

Отже, частка зовнішніх факторів у зростанні собівартості продукції ПрАТ «Глини Донбасу» складає 91,4%, а внутрішніх – 8,6%, що потрібно враховувати при аналізі прибутку та інших показників.

Важливий узагальнюючий показник собівартості продукції – затрати на

гривню продукції, який вигідний тим, що по-перше, дуже універсальний: може розраховуватись в будь-якій галузі виробництва і, по-друге, наглядно показує прямий зв'язок між собівартістю і прибутком. Визначається він відношенням загальної суми витрат на виробництво і реалізацію продукції до вартості виробленої продукції у діючих цінах.

Затрати на гривню продукції безпосередньо залежать від зміни загальної суми затрат на виробництво і реалізацію продукції ($Z_{\text{заг}}$) і від зміни вартості виробленої продукції (ВП). На загальну суму витрат мають вплив обсяг виробництва продукції ($VBП_{\text{заг}}$), її структура (Пит_i), зміна постійних і змінних витрат (A і b_i), які у свою чергу можуть збільшитись або зменшитись за рахунок рівня ресурсомісткості продукції і цін на спожиті ресурси. Вартість виробленої продукції залежить від обсягу випуску ($VBП_{\text{заг}}$), її структури (Пит_i) і цін на продукцію (Ц_i).

Факторна модель питомих витрат на гривню продукції (ПВ) виглядає наступним чином (2.12):

$$\text{ПВ} = \frac{Z_{\text{заг}}}{\text{ВП}} = \frac{\sum (VBП_{\text{заг}} \times \text{Пит}_i \times b_i) + A}{\sum (VBП_{\text{заг}} \times \text{Пит}_i \times \text{Ц}_i)} \quad (2.12)$$

Вплив цих факторів на зміну витрат на гривню товарної продукції розраховується способом ланцюгової підстановки по даних табл.3.10 і за нижче наведеними даними про випуск продукції:

за планом	$\sum (VBП_{i \text{ пл}} \times \text{Ц}_{i \text{ пл}})$	4247,4 тис.грн
фактично при плановій структурі		
і планових цінах	$\sum (VBП_{i \text{ ф}} \times \text{Ц}_{i \text{ пл}}) \pm \Delta \text{ВП}_{\text{стр}}$	4515,0 тис.грн
фактично за плановими цінами	$\sum (VBП_{i \text{ ф}} \times \text{Ц}_{i \text{ пл}})$	6283,5 тис.грн
фактично за фактичними цінами	$\sum (VBП_{i \text{ ф}} \times \text{Ц}_{i \text{ ф}})$	6773,8 тис.грн

Факторний аналіз зміни суми затрат на гривню виробленої продукції зробимо в таблиці 3.12. за формулою 2.12.

Аналітичні розрахунки, наведені в табл. 2.10, показують, що розмір затрат на гривню продукції змінився (зменшився) за рахунок наступних факторів:

Таблиця 2.10.- Розрахунок впливу факторів на зміну суми затрат на гривню виробленої продукції

Затрати на гривню продукції, коп.	Фактор				
	Обсяг виробництва	Структура виробництва	Рівень питомих змінних витрат	Сума постійних витрат	Відпускні ціни на продукцію
План = $3861,3 : 4247,4 = 90,91$	План	План	План	План	План
Усл.1 = $4040,1 : 4515,0 = 89,48$	Факт	План	План	План	План
Усл.2 = $4873,0 : 6283,5 = 77,55$	Факт	Факт	План	План	План
Усл.3 = $5728,3 : 6283,5 = 91,16$	Факт	Факт	Факт	План	План
Усл.4 = $6102,5 : 6283,5 = 97,12$	Факт	Факт	Факт	Факт	План
Факт = $6102,5 : 6773,8 = 90,09$	Факт	Факт	Факт	Факт	Факт
$\Delta \text{ заг} = 90,09 - 90,91 = -0,82 \text{ коп.}$	-1,43	-11,93	+13,61	+5,96	-7,03

- зменшення обсягу виробництва продукції $89,48 - 90,91 = -1,43 \text{ коп.};$
- зміни структури виробництва $77,55 - 89,48 = -11,93 \text{ коп.};$
- рівня змінних витрат $91,16 - 77,55 = +13,61 \text{ коп.};$
- розміру постійних витрат $97,12 - 91,16 = +5,96 \text{ коп.};$
- збільшення цін на продукцію $90,09 - 97,12 = -7,03 \text{ коп.}$

Зростання рівня постійних і змінних витрат, як вже відмічалось, обумовлено, з одного боку, підвищенням ресурсомісткості виробництва, а з іншого – збільшенням вартості спожитих ресурсів.

За рахунок першого фактора затрати на гривню продукції збільшились на 1,69 коп. і за рахунок другого – на 17,88 коп.

Для встановлення впливу досліджуваних факторів на зміну суми прибутку ($\Delta\Pi_{xi}$) необхідно абсолютні прирости затрат на гривню продукції за

рахунок кожного фактора ($\Delta\Pi_{xi}$) помножити на виручку за фактичний обсяг реалізації продукції ($VP_{i\phi}$) за плановими цінами ($\Pi_{i\text{пл}}$) :

$$\Delta\Pi_{xi} = \Delta\Pi_{xi} \times \sum (VP_{i\phi} \times \Pi_{i\text{пл}}) \quad (2.13)$$

Фактичний обсяг реалізації продукції за плановими цінами становить 6021,5 тис.грн. Розрахунок впливу факторів на зміну суми прибутку наведено у табл. 2.11:

Таблиця 2.11- Розрахунок впливу факторів на зміну суми прибутку

Фактор	Розрахунок впливу	Зміна суми прибутку, тис.грн.
Обсяг випуску продукції	$-1,43 \times 6021,5 / 100$	+86,1
Структура продукції	$-11,93 \times 6021,5 / 100$	+718,4
Рівень змінних витрат на одиницю продукції	$+13,61 \times 6021,5 / 100$	-819,5
Збільшення суми постійних витрат на виробництво і реалізацію продукції	$+5,96 \times 6021,5 / 100$	-358,9
Зміна рівня відпускних цін на продукцію	$-7,03 \times 6021,5 / 100$	+423,3
Разом		+49,4
У тому числі за рахунок зміни:		
ресурсомісткості	$+1,69 \times 6021,5 / 100$	-101,8
вартості ресурсів	$+17,88 \times 6021,5 / 100$	-1076,6

З наведених даних видно, що збільшенню прибутку сприяли зріст рівня відпускних цін, обсягу випуску продукції і зміна її структури. Негативний вплив на прибуток зробили такі фактори, як зріст цін на спожиті ресурси (зовнішній фактор) і підвищення рівня ресурсомісткості продукції (внутрішній фактор).

2.2 Загальний аналіз фінансового стану

Фінансовий стан підприємства являє собою сукупність показників, що відбивають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів.

До основних джерел інформації при проведенні аналізу фінансової стійкості та платоспроможності підприємства є: баланс (форма 1), звіт про фінансові результати та їх використанні (форма 2), звіт про фінансово-

майновий стан (форма 3), звіт про витрати на виробництво продукції, робіт та послуг (форма 5-с). Індикаторами для оцінки фінансового стану підприємства є показники балансів за останні шість кварталів (з 1.10.2021р по 1.01.2023р)

Результати горизонтального аналізу наведені в табл. 2.12.

З табл. 2.12 видно, що на підприємстві валюта балансу зросла на 5,4% і на кінець звітного періоду склала 143483 тис. грн. Основні засоби та необоротні активи збільшилися на 4,3%, оборотні активи збільшилися на 22,8%. Це, безумовно, можна оцінити позитивно. Негативним моментом є зростання збитків, на кінець звітного періоду вони склали 44472 тис. грн.. Негативної оцінки заслуговує зростання кредиторської заборгованості: за шість останніх кварталів вона зросла на 76,9% і склала 53317 тис. грн..

Велике значення для оцінки фінансового стану має вертикальний (структурний) аналіз активу та пасиву балансу, що надає уявлення фінансового звіту у вигляді відносних показників. Мета вертикального аналізу полягає у розрахунку питомої ваги окремих статей у підсумку балансу й оцінки їх змін. За допомогою вертикального аналізу можна проводити міжгосподарські порівняння підприємств, а відносні показники згладжують негативний вплив інфляційних процесів.

Таблиця 2.12-Горизонтальний аналіз баланс ПрАТ «Глини Донбасу»

Показники	1.10.2021		1.01.2022		1.04.2022		1.07.2022		1.10.2022		1.01.2023	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Актив												
Осн. засоби і необ. активи	129652	100	129178	99,6	128715	99,3	134983	104,1	134494	103,7	134644	103,8
Незавершені кап. вкладення	10	100	10	100	10	100	10	100	10	100	-	-
Довгострокові фін. вкладення	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	575	-
Усього по 1-му	129662	100	129188	99,6	128725	99,3	134993	104,1	134504	103,7	135219	104,3
Виробничі запаси	430	100	408	94,9	400	93	301	70	794	184,7	850	197,7
Незавершене вироб	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	125	100	1073	858,4	27	21,6	17	13,6	17	13,6	30	24
Дебіторська заборг.	3894	100	3535	90,8	2129	54,7	2072	53,2	2108	54,1	2417	62,1
Грошові кошти	31	100	33	106,5	29	93,5	31	100	34	109,7	37	119,4
Інші необ. активи	1954	100	8	0,4	1542	78,9	3150	161,2	3617	185,1	4565	233,6
Усього по 2-му	6434	100	3576	55,6	4127	64,1	5571	86,6	6570	102,1	7899	122,8
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	22	-	22	-	22	-	365	-
Баланс	136096	100	134245	98,6	132874	97,6	140586	103,3	141096	103,8	143483	105,4
Пасив												
Статутний фонд	22962	100	22962	100	22962	100	22962	100	20460	89,1	20460	89,1
Додатк.капітал	107524	100	106426	99	105806	98,4	105186	97,8	107684	100,1	108059	100,5
Збитки	29885	100	30773	103	32236	107,9	35983	120,4	39648	132,7	44472	148,8
Усього по 1-му	100961	100	98615	97,7	96532	95,6	92165	91,3	88496	87,7	84047	83,2
Цільове фінансуван	360	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Усього по 2-му	360	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Довгостр. пасиви	4361	100	4383	100,5	4284	98,2	4574	104,9	4487	102,9	4400	100,9
Усього по 3-му	4361	100	4383	100,5	4284	98,2	4574	104,9	4487	102,9	4400	100,9
Краткостр. кредити та позикові кошти	628	100	612	97,5	1881	300	1924	306,4	2122	337,9	1719	273,7
Кред. заборгов.	30146	100	30635	101,6	30177	100,1	41923	139	45991	152,6	53317	176,9
Усього по 4-му	30774	100	31247	101,5	32058	104,2	43847	142,5	48113	156,3	55036	178,9
Баланс	136096	100	134245	98,6	132874	97,6	140586	103,3	141096	103,8	143483	105,4

Таблиця 2.13- Вертикальний аналіз балансу ПрАТ «Глини Донбасу»

Показники	1.10.2021	1.01.2022	1.04.2022	1.07.2022	1.10.2022	1.01.2023
	%	%	%	%	%	%
Актив						
Основні засоби і необоротні активи	95,3	96,2	96,9	96,01	95,3	93,8
Незавершені капітальні вкладення	0,01	0,01	-	-	-	-
Довгострокові фінансові вкладення	-	-	-	-	-	0,4
Усього по першому розділу	95,3	96,2	96,9	96,01	95,3	94,2
Виробничі запаси	0,3	0,3	0,3	0,21	0,55	0,59
Готова продукція та товари	0,09	0,8	0,02	0,02	0,01	0,02
Дебіторська заборгованість	2,9	2,6	1,62	1,52	1,5	1,7
Грошові кошти	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03
Інші необоротні активи	1,4	-	1,12	2,2	2,6	3,2
Усього по другому розділу	4,7	2,7	3,08	3,97	4,68	5,54
Витрати майбутніх періодів	-	-	0,02	0,02	0,02	0,26
Баланс	100	100	100	100	100	100
Пасив						
Статутний фонд	16,9	17,1	17,3	16,3	14,5	14,3
Видатковий капітал	57,3	56,3	55,3	49,2	48,2	44,3
Усього по першому розділу	74,2	73,4	72,6	65,5	62,7	58,6
Цільове фінансування	-	-	-	-	-	-
Усього по другому розділу	-	-	-	-	-	-
Довгострокові пасиви	3,2	3,3	3,2	3,3	3,2	3,1
Усього по третьому розділу	3,2	3,3	3,2	3,3	3,2	3,1
Короткострокові кредити та позикові кошти	0,5	0,5	1,4	1,4	1,5	1,2
Кредиторська заборгованість	22,1	22,8	22,8	29,8	32,6	37,1
Усього по четвертому розділу	22,6	23,3	24,2	31,2	34,1	38,3
Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Баланс	100	100	100	100	100	100

В табл. 2.13 структурно представлений баланс підприємства за укрупненою номенклатурою статей.

На аналізованому підприємстві спостерігається зростання частки оборотних коштів з 4,7% до 5,54%. У зв'язку з цим можна зробити наступні висновки:

- може бути сформована більш мобільна структура активів, що покращує фінансове положення підприємства, оскільки сприяє прискоренню оборотності оборотних коштів; може бути відведена частина поточних активів на кредитування споживачів товарів, інших дебіторів. Це свідчить про фактичну імобілізацію частини оборотних коштів із виробничої програми.

- На аналізованому підприємстві саме така ситуація: знизилася частка необоротних активів і відповідно збільшилася частка оборотних активів (необоротні активи знизилися з 95,3% до 94,2%). Позитивно можна характеризувати зменшення частки дебіторської заборгованості з 2,9% до 1,7%.

Аналізуючи структуру пасиву балансу слід відзначити, що частка власних джерел підприємства знижується з 74,2% до 58,6%, що не можна характеризувати позитивно. Негативної оцінки заслуговує зростання кредиторської заборгованості з 22,1% до 37,1%.

В табл. 2.14 наведено порівняльний аналітичний баланс ПрАТ «Глини Донбасу»

Таблиця 2.14- Порівняльний аналітичний баланс ПрАТ «Глини Донбасу»

Показники	Абс. величини		Питома вага		Зміни			
	1.01.21 тис. грн.	1.01.23 тис. грн.	1.01.22	1.01.13	В абс велич	В пит. вазі	В % до вел. на поч року	В % до зміни підсумку балансу
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Актив 1.Осн. засоби	129188	135219	96,2	94,5	+6031	- 1,7	+ 4,7	68

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Запаси та затрати	1481	880	1,1	0,6	-601	-0,5	- 40,6	- 6,8
3.Грош.кошти, розрахунки та інші активи,	3576	7019	2,7	4,9	+3443	+ 2,2	+ 96,3	38,8
Баланс	134245	143118	100	100	+8873	-	+6,6	100
Пасив								
1.Джерела власних коштів	98615	83682	73,4	58,5	-14933	-14,9	-15,1	-168,3
2.Довгострокові пасиви	4383	4400	3,3	3,1	+17	-0,2	+ 0,4	+ 0,2
3.Розрахунки та інші пасиви,	31247	55036	23,3	38,4	+23789	+15,1	+76,1	+268,1
Баланс	134245	143118	100	100	+8873	-	+ 6,6	100

З табл. 2.14 видно, що майно підприємства за звітний період зросло на 8873 тис. грн. або на 6,6%. Структура вартості майна підприємства змінилася незначно: питома вага основних засобів та нематеріальних активів знизилася на 1,7%. Дебіторська заборгованість зросла на 2,2%. Приріст джерел пов'язаний з позиковими коштами, причому з короткостроковими кредитами та позиками, котрі зросли на 76,1% і вкладені ці джерела в оборотні активи, які збільшилися на 55,7%.

2.3. Аналіз фінансової стійкості

Фінансова стійкість – це певний стан рахунків підприємства, що гарантує його постійну платоспроможність. На стійкість підприємства впливають різні фактори: положення підприємства на товарному ринку; виробництво й випуск продукції що користується попитом; його потенціал в діловому співробітництві; ступінь залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів; наявність неплатоспроможних дебіторів; ефективність господарських та фінансових операцій.

Фінансово стійким вважається підприємство, що переважно за рахунок власних джерел покриває кошти, вкладені в активи; не припускає

невиправданою дебіторської та кредиторської заборгованості, розплачується в строк по своїм зобов'язанням.

Сутністю фінансової стійкості підприємства є співвідношення вартості матеріальних оборотних коштів та позикових джерел їх формування, тобто забезпеченість запасів і затрат джерелами фінансування. Платоспроможність виступає зовнішнім проявленням фінансової стійкості.

Залежно від співвідношення величин показників матеріально-виробничих запасів, власних оборотних коштів та джерел формування запасів можна з певним ступенем умовності виділити наступні типи фінансової стійкості:

1. Абсолютна стійкість фінансового стану, що зустрічається досить рідко, являє собою крайній тип фінансової стійкості. Вона задається системою умов:

- надлишок (+) власних оборотних коштів або рівняння величин власних оборотних коштів і запасів.

2. Нормальна стійкість фінансового стану, що гарантує його платоспроможність:

- недостаток (-) власних оборотних коштів,
- надлишок (+) довгострокових джерел формування запасів або рівняння величин довгострокових джерел та запасів.

3. Нестійкий фінансовий стан, пов'язаний з порушенням платоспроможності, але при якому зберігається можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення реального власного капіталу і збільшення власних оборотних коштів, а також за рахунок додаткового залучення довгострокових кредитів та позикових коштів:

- недостаток (-) власних оборотних коштів,
- недостаток (-) довгострокових джерел формування запасів,
- надлишок (+) загальної величини основних джерел формування запасів або рівняння величин основних джерел та запасів.

4. Кризовий фінансовий стан, при якому підприємство знаходиться на грані банкрутства, оскільки в даній ситуації грошові кошти, короткострокові

фінансові вкладення (за вирахуванням вартості власних акцій, викуплених у акціонерів), дебіторська заборгованість організації (за вирахуванням заборгованості засновників або учасників) по внескам в статутний капітал та інші оборотні активи не покривають навіть його кредиторської заборгованості (включаючи резерви майбутніх витрат та платежів) та інші короткострокові пасиви:

- недостаток (-) власних оборотних коштів,
- недостаток (-) довгострокових джерел формування запасів,
- недостаток (-) загальної величини основних джерел формування запасів.

Підприємство вважається платоспроможним, якщо грошові кошти, короткострокові фінансові вкладення (цінні папери, тимчасова фінансова допомога іншим підприємствам) та активні розрахунки (розрахунки з дебіторами) покривають його короткострокові зобов'язання:

$$Д \geq М + Н,$$

де Д – грошові кошти + короткострокові фінансові вкладення + активні розрахунки;

М – короткострокові кредити та позики;

Н – кредиторська заборгованість.

В 2021 році: Д = 3925 тис.грн., М = 628 тис.грн., Н = 30146 тис.грн..

$$3925 < 628 + 30146$$

В 2022 році: Д = 2454 тис.грн., М = 53317 тис.грн., Н = 1719 тис.грн.

$$2454 < 1719 + 53317$$

Таким чином, ПрАТ «Глини Донбасу» є неплатоспроможним підприємством.

Ступінь забезпеченості запасів та затрат підприємства джерелами їх формування характеризують абсолютні показники фінансової стійкості.

1. Наявність власних оборотних коштів

$$ВOK = 4p\P - 1pA, \tag{2.14}$$

де ВОК – власні оборотні кошти,

4рП – 4-й розділ пасиву балансу,

1рА – 1-й розділ активу балансу.

$ВОК_1 = 100961 - 129662 = 28701$ (тис.грн.); $ВОК_6 = 84047 - 135219 = -51172$ (тис. грн.)

2. Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів і витрат

$$ВД = ВОК + 5рП, \quad (2.15)$$

де ВД – власні і довгострокові джерела формування запасів і витрат,

5рП – сума довгострокових пасивів

$ВД_1 = -28701 + 4361 = -24340$ (тис. грн.); $ВД_6 = -51172 + 4400 = -46772$ (тис.грн.)

3. Загальна величина основних джерел формування запасів і витрат

$$ЗД = ВД + КПК, \quad (2.16)$$

де ЗД – загальна величина основних джерел формування запасів і витрат,

КПК – короткострокові позикові кошти

$ЗД_1 = -24340 + 628 = -23712$ (тис. грн.); $ЗД_6 = -46772 + 1719 = -45053$ (тис.грн.)

Трьом показникам наявності джерел формування запасів відповідають три показника забезпеченості запасів джерелами їх формування.

1. Надлишок або недостаток власних оборотних коштів (ВОК)

$$ВОК = ВОК - З; \quad (2.17)$$

де З – запаси

$ВОК_1 = -28701 - 555 = -29256$ (тис. грн.); $ВОК_6 = -51172 - 880 = -52052$ (тис.грн.)

2. Надлишок або недостаток власних і довгострокових джерел формування запасів (ВД):

$$ВД = ВД - З, \quad (2.18)$$

$ВД_1 = -24340 - 555 = -24895$ (тис.грн.); $ВД_6 = -46772 - 880 = -47652$ (тис.грн.)

3. Надлишок або недостаток загальної величини основних джерел формування запасів (ЗД):

$$ЗД = ЗД - З, \quad (2.19)$$

$$ЗД_1 = -23712 - 555 = -24267 \text{ (тис.грн.)}; \quad ЗД_6 = -45053 - 880 = -45053 \text{ (тис.грн.)}$$

Для оцінки фінансової стійкості ПрАТ «Глини Донбпсу» одержані дані зведемо до табл. 2.15

Дані табл. 2.15 свідчать про те, що підприємство незабезпечене жодним із передбачених джерел формування запасів (всюди недостаток і він зростає). Можна зробити висновок, що кредиторська заборгованість використовується не за призначенням – як джерело формування запасів.

У випадку одночасного запитання кредиторами і погашення боргів цього джерела формування запасів може не бути зовсім. За типом фінансової стійкості підприємство, що аналізується, відноситься до четвертого типу (тобто кризовий фінансовий стан).

Оцінити фінансову стійкість підприємства можна за допомогою фінансових коефіцієнтів:

1. Коефіцієнт автономії або незалежності

$$K_a = \frac{BK}{B}, \quad (2.20)$$

де ВК – джерела власних коштів,

В – загальна сума джерел (підсумок балансу).

Чим більше у підприємства власних коштів, тим легше йому справитися з економічними труднощами. Нормальне мінімальне значення коефіцієнту автономії оцінюється на рівні 0,5 і означає, що всі зобов'язання підприємства можуть бути покриті його власними коштами. Зростання коефіцієнта автономії свідчить про збільшення фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.15- Аналіз фінансової стійкості ПрАТ «Глини Донбасу»

[illegible]

2. Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів (коефіцієнт фінансової стійкості $K_{ст}$)

$$K_{ст} = \frac{BK}{П}, \quad (2.21)$$

де $П$ – кредити та позикові кошти

Нормальним вважається значення коефіцієнту, що перебільшує одиницю.

2. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами:

$$K_{звк} = \frac{ВОК}{ПА}, \quad (2.22)$$

де $ПА$ – поточні активи (сума запасів і витрат дебіторської заборгованості, грошових коштів підприємства та короткострокових цінних паперів),

$ВОК$ – власні оборотні кошти

4. Коефіцієнт інвестування або забезпеченості власним капіталом (K_i)

$$K_i = \frac{BK}{ОЗ}, \quad (2.23)$$

де $ОЗ$ – основні засоби та інші необоротні активи

Якщо коефіцієнт інвестування більше одиниці, то це є свідомством достатності власного капіталу.

5. Коефіцієнт маневреності власного капіталу (K_m^{BK})

$$K_m^{BK} = \frac{ВОК}{BK}, \quad (2.24)$$

Цей коефіцієнт показує, яка частина власних коштів підприємства знаходиться у мобільній формі і може бути використана за необхідності на поповнення оборотних коштів, а яка частина спрямовується на накопичення. Забезпеченість поточних активів власним капіталом є гарантією стійкості фінансового стану при нестійкій фінансовій політиці в державі. Високе значення коефіцієнту маневреності позитивно характеризує фінансовий стан, Вважається нормальним значення цього показника вище 0,4-0,06.

7. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів ($K_{дз}$) показує

яка частина основних засобів та інших необоротних активів профінансована зовнішніми інвесторами і належить їм, а не власникам підприємства

$$K_{\text{дз}} = \frac{ДЗ}{БК + ДЗ}, \quad (2.25)$$

де ДЗ – довгострокові зобов'язання

8. Коефіцієнт короткострокової заборгованості ($K_{\text{кз}}$) відбиває структуру залученого капіталу:

$$K_{\text{кз}} = \frac{КЗ}{ДЗ + КЗ}, \quad (2.26)$$

де КЗ – короткострокові зобов'язання

9. Коефіцієнт кредиторської заборгованості ($K_{\text{кр.з}}$), що показує частку кредиторської заборгованості у загальній сумі зобов'язань підприємства:

$$K_{\text{кр.з}} = \frac{КРЗ}{ДЗ + КЗ}, \quad (2.27)$$

де КРЗ – кредиторська заборгованість

Зростання цього показника характеризується негативно.

10. Відношення суми нарахованої амортизації до первісної вартості основного капіталу.

$$GA = \frac{(NI + NAI)}{(РОФ + NAR)}, \quad (2.28)$$

де NI – знос, нарахований на вартість основних фондів за звітний період,

NAI – знос нарахований на вартість нематеріальних активів за звітний період РОФ – первісна вартість основних фондів,

NAR – первісна вартість нематеріальних активів

Цей показник характеризує інтенсивність звільнення коштів, вкладених в основний капітал. Чим вище інтенсивність звільнення, тим більш активно підприємство створює кошти для відтворення основних фондів, формує для цього фінансові ресурси, що забезпечують фінансову незалежність при вирішенні питань відновлення і модернізації основних фондів і нематеріальних

активів.

11. Відношення реального основного капіталу до підсумку балансу

$$GO = \frac{1pA}{B}, \quad (2.29)$$

де $1pA$ – перший розділ активу балансу,

B – валюта балансу

Цей показник характеризує ефективність використання коштів, що мають у розпорядженні підприємства. Даний показник повинен знаходитися в межах 0,5-0,7, оскільки висока питома вага основного капіталу свідчить про недостатню питому вагу робочого (оборотного) капіталу, отже низькому рівні маневреності, а низька – про недостатній технічний рівень виробництва.

12. Коефіцієнт фінансової стійкості

$$K_{\phi c} = \frac{BK + ДП}{B} \quad (2.30)$$

Коефіцієнт фінансової стійкості показує питому вагу усіх джерел коштів у загальній вартості майна, що підприємство може використовувати у своїй поточній діяльності без шкоди для кредиторів. Даний коефіцієнт свідчить про фінансову стійкість підприємства якщо його величина неменше 0,7.

Розрахунок коефіцієнтів, що характеризують фінансову стійкість підприємства наведений в табл. 2.16.

2.4. Аналіз ліквідності та платоспроможності

Ліквідність підприємства визначається як його здатність своєчасно відповідати по своїм зобов'язанням. Іншими словами, ліквідність визначається як ступень покриття зобов'язань підприємства його активами, строк перетворення яких у грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань.

Ліквідність активів – величина зворотна часу перетворення активів у грошові кошти.

Таблиця 2.16.- Коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «Глини Донбасу»

Показники	1.10.21	1.01.22	1.04.22	1.07.22	1.10.22	1.01.23	Відхил. за період	Норм. значення або поз. тенденція
Коефіцієнт автономії	0,74	0,73	0,73	0,66	0,63	0,59	-0,15	>0,5
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів	2,87	2,77	3,66	2,9	2,68	2,41	-0,46	>1
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-4,46	-8,55	-7,8	-7,69	-7,0	-6,48	-2,02	>0,1
Коефіцієнт покриття інвестицій (фінансової стабільності)	0,77	0,77	0,76	0,69	0,66	0,61	-0,16	≈0,9
Коефіцієнт інвестування (забезпеченості капіталом)	0,78	0,76	0,75	0,68	0,66	0,62	-0,16	>1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,28	-0,31	-0,33	-0,46	-0,52	-0,61	-0,33	>0,4-0,6
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	+0,01	зниження
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,88	0,88	0,88	0,91	0,91	0,93	+0,05	зниження
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,86	0,86	0,83	0,87	0,87	0,9	+0,04	зниження
Відношення суми нарахованої амортизації до первісної вартості основного капіталу	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28	0,27	-0,01	0,7
Відношення реального основного капіталу до підсумку балансу	0,95	0,96	0,97	0,96	0,95	0,94	-0,02	0,7
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,77	0,77	0,76	0,69	0,66	0,62	-0,15	0,7

Чим менше потребується часу, щоб даний вид активів набув грошову форму, тим вище його ліквідність. Аналіз ліквідності балансу полягає у порівнянні коштів по активу, що згруповані за ступенем їх ліквідності, з зобов'язаннями по пасиву, що згруповані за строком їх погашення і розташованими в порядку зростання строків.

В залежності від ступеня ліквідності, тобто від швидкості перетворення в грошові кошти, активи підприємства поділяються на такі групи A_1 – найбільш ліквідні активи – грошові кошти підприємства та короткострокові фінансові вкладення (цінні папери);

A_2 – активи, що швидко реалізуються – дебіторська заборгованість та інші активи;

A_3 – активи, що повільно реалізуються – статті розділу 2 активу “Запаси і витрати” (за виключенням “Витрат наступних періодів”), а також статті розділу 1 активу балансу “Довгострокові фінансові вкладення” (зменшені на величину вкладень у статутні фонди інших підприємств) і розділу 3 активу балансу “Розрахунки з засновниками”.

A_4 активи, що важко реалізуються – статті розділу 1 активу балансу за виключенням статей цього розділу, вміщених у попередню групу.

Пасиви балансу групуються за ступенем терміновості їх оплати:

P_1 – найбільш термінові зобов'язання. До них відносять кредиторську заборгованість;

P_2 – короткострокові пасиви – короткострокові кредити та позикові кошти;

P_3 – довгострокові пасиви – довгострокові кредити та позикові кошти;

P_4 – постійні пасиви – джерела власних коштів

Для визначення ліквідності балансу слід зіставити підсумки наведених груп по активу і пасиву. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо має місце співвідношення: $A_1 \geq P_1$; $A_2 \geq P_2$; $A_3 \geq P_3$; $A_4 \leq P_4$.

Результати аналізу ліквідності балансу наведені у вигляді табл. 2.17. В графах 2,3,5,6 надані підсумки груп активу та пасиву, обчислені по приведеним

вище співвідношенням, на початок і кінець звітної періоду. В графах 7 та 8 представлені абсолютні величини платіжних надлишків або нестач на початок та кінець звітної періоду.

З табл. 2.17 видно, що баланс підприємства не є абсолютно ліквідним як на початок, так і на кінець періоду, що аналізується:

$$A_1 < П_1; A_2 > П_2; A_3 < П_3; A_4 > П_4.$$

Підприємству не достачає грошових коштів на погашення найбільш термінових зобов'язань (на початок періоду – 30115 тис.грн., на кінець періоду – 53280 тис.грн. і навіть активів, що швидко реалізуються не вистачає.

Таблиця 2.17- Ліквідність балансу ПрАТ «Глини Донбасу»

АКТИВ	На початок періоду на 1.10.21	На кінець періоду на 1.01.23	ПАСИВ	На початок періоду	На кінець періоду	Платіжний надлишок або недостаток	
						На початок періоду	На кінець періоду
Найбільш ліквідні активи	31	37	Найбільш термінові зобов'язання	30146	53317	-30115	-53280
Активи, що швидко реалізуються	5838	6982	Короткострокові пасиви	628	1719	+5220	+5263
Активи, що повільно реалізуються	575	1455	Довгострокові пасиви	4361	4400	-3786	-2945
Активи, що важко реалізуються	1299662	134644	Постійні пасиви	100961	83682	+28701	+50962
Баланс (стр.1+стр.2+стр.3+стр.4)	136096	143118	Баланс (стр.1+стр.2+стр.3+стр.4)	136096	143118	0	0

Зіставлення активів, що швидко реалізуються, з короткостроковими пасивами віддзеркалює тенденцію збільшення поточної ліквідності у недалекому майбутньому. У перспективі також не покращується стан ліквідності і платоспроможності, про що свідчить співвідношення активів, що

повільно реалізуються, та довгострокових пасивів (на початок періоду довгострокові пасиви перевищували активи, що повільно реалізуються, на 3786 тис.грн., а у кінці періоду – на 2945 тис.грн.

Таким чином, положення ПрАТ «Глини Донбасу» на ближній час та на перспективу у плані ліквідності та платоспроможності досить ускладнене.

Для уточнення результатів аналізу вимагаються спеціальні методи, що коректують показники представленої методики. Наприклад, методом нормативних скидок здійснюється перерозподіл величин балансових статей між групами активів та пасивів згідно із середньостатистичними оцінками ліквідності активів та строками погашення зобов'язань.

Для комплексної оцінки ліквідності балансу в цілому слід використовувати загальний показник ліквідності, що обчислюється за формулою:

$$\lambda = \frac{a_1 A_1 + a_2 A_2 + a_3 A_3}{a_1 P_1 + a_2 P_2 + a_3 P_3}, \quad (2.31)$$

де λ - загальний показник ліквідності,

A_j, P_j - підсумки відповідних груп по активу та пасиву,

a_j - вагові коефіцієнти.

Загальний показник ліквідності балансу показує відношення суми усіх платіжних зобов'язань, за умови, що різні групи ліквідних коштів і платіжних зобов'язань входять у вказані суми з коефіцієнтами, що враховують їх значущість з точки зору строків надходження коштів і погашення зобов'язань.

Як один з варіантів може бути запропонований наступний набір вагових коефіцієнтів: $a_1=1$, $a_2=0,5$, $a_3=0,3$. З урахуванням цього загальний показник ліквідності буде мати такий вигляд:

$$\lambda = \frac{A_1 + 0,5A_2 + 0,3A_3}{P_1 + 0,5P_2 + 0,3P_3} \quad (2.32)$$

Даний показник дозволяє порівнювати баланси підприємств, що відносяться до різних звітних періодів, а також баланси різних підприємств.

За даними балансу ПрАТ «Глини Донбасу» загальний коефіцієнт ліквідності складав:

$$\text{на початок періоду: } \lambda = \frac{32 + 0,5 \cdot 4427 + 0,3 \cdot 1023}{23943 + 0,5 \cdot 377 + 0,3 \cdot 377} = 0,91$$

$$\text{на кінець періоду: } \lambda = \frac{37 + 0,5 \cdot 6982 + 0,3 \cdot 1455}{53317 + 0,5 \cdot 1719 + 0,3 \cdot 4400} = 0,07$$

Загальний показник ліквідності має дуже малу величину, причому вона зменшується у кінці звітного періоду. Проведені розрахунки свідчать про недостатність ліквідності коштів підприємства.

Для оцінки ліквідності коштів підприємства використовуються і інші показники.

1. Величина власних оборотних коштів Цей розрахунковий показник про який згадувалося вище, залежить від структури джерел коштів. При інших рівних умовах зростання цього показника розглядається як позитивна тенденція. Основним постійним джерелом збільшення власних оборотних коштів підприємства є прибуток.

У ПрАТ «Глини Донбасу» існує ситуація коли величина поточних зобов'язань перевищує величину поточних активів. З позиції теорії така ситуація аномальна, оскільки в цьому випадку одним з джерел покриття основних коштів і поза оборотних активів є короткострокова кредиторська заборгованість. Тому фінансове становище шахти характеризується як край нестійке і потребує без відкладних заходів з його виправлення.

2. Коефіцієнт маневреності функціонального капіталу, тобто власних оборотних коштів ($K_{\text{м}}^{\text{Вок}}$), характеризує їх склад і показує, яка їх частина знаходиться у вигляді грошових коштів, тобто коштів, що мають абсолютну ліквідність:

$$K_{\text{м}}^{\text{Вок}} = \frac{ГК}{Вок} \quad (2.32)$$

де ГК – сума грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень;

ВОК – власні оборотні кошти

Для нормального функціонуючого підприємства цей показник змінюється в межах від 0 до 1. При інших рівних умовах його зростання розцінюється як позитивна тенденція.

3. Коефіцієнт покриття (K_n), або загальний коефіцієнт ліквідності, показує платіжні можливості підприємства, які оцінюються за умови не тільки своєчасних розрахунків з дебіторами та сприятливій реалізації готової продукції, але і продажу в умовах необхідності інших елементів матеріальних оборотних коштів:

$$K_n = \frac{ГС + ДЗ + З + ГП}{КЗ + КК}, \quad (2.33)$$

де КК – короткострокові кредити та займи;

З – запаси й витрати

ГП – готова продукція

Згідно стандартам, цей коефіцієнт повинен знаходитися в межах між 1 та 3. Нижня границя обумовлена тим, що поточних активів повинно бути меншою мірою достатньо для погашення короткострокових зобов'язань, в іншому разі підприємство може залишитися неплатоспроможним. Разом з тим перебільшення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями більше ніж в два рази вважається небажаним, оскільки свідчить про нерациональне вкладення підприємством своїх коштів і неефективне їх використання.

3.1. Коефіцієнт покриття грошовими коштами

$$K_n^{гк} = \frac{ГК}{ЗрП} \quad (2.34)$$

3.2. Коефіцієнт покриття товарно-матеріальними цінностями

$$K_n^{тмц} = \frac{ТМЦ}{ЗрП}, \quad (2.35)$$

де ТМЦ –товарно-матеріальні цінності

3.3. Коефіцієнт покриття дебіторською заборгованістю

$$K_n^{\partial z} = \frac{ДЗ}{ЗрП} \quad (2.36)$$

Дані коефіцієнти показують частку грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей та дебіторської заборгованості в ліквідних активах підприємства.

4. Коефіцієнт поточної (швидкої) ліквідності ($K_{п.л.}$) визначається як відношення найбільш ліквідних та швидкоореалізуємих активів до поточних зобов'язань

$$K_{п.л.} = \frac{ГК + ДЗ + ІА}{КЗ + КК}, \quad (2.37)$$

де ІА – інші активи

Необхідність розрахунку цього показника обумовлена тим, що ліквідність окремих категорій оборотних коштів далеко не однакова. Вважається, що достатнім є значення цього показника, яке перевищує 0,7-0,8.

5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{а.л.}$), який дорівнює відношенню найбільш ліквідних коштів до величини поточних зобов'язань

$$K_{а.л.} = \frac{ГК}{КЗ + КК} \quad (2.38)$$

Нормальною вважається величина коефіцієнту абсолютної ліквідності, яка перевищує 0,2. Це найбільш жорсткий критерій платоспроможності, що показує яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашене миттєво.

6. Коефіцієнт залучення:

$$K_z = \frac{КК + ДП}{ПОФ}, \quad (2.39)$$

де ПОФ – первісна вартість основних фондів

Коефіцієнт залучення показує залежність підприємства від позикових коштів. Чим вище коефіцієнт залучення, тим нижче платоспроможність.

Розрахунок абсолютної ліквідності по ПрАТ «Глини Донбасу» наведений в табл. 2.18

Таблиця 2.18- Коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Глини Донбасу»

Назва коефіцієнту	1.10.21	1.01.22	1.04.22	1.07.22	1.10.22	1.01.23	Відхилення за період	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,007	-0,0003	>0,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,19	0,11	0,12	0,12	0,12	0,13	-0,06	>1<
Коефіцієнт покриття	0,15	0,12	0,08	0,06	0,06	0,06	-0,09	підвищення
Коефіцієнт покриття грошовими коштами	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-	підвищення
Коефіцієнт покриття товарно-матеріальними цінностями	0,02	0,04	0,01	0,01	0,02	0,02	-	підвищення
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості	0,13	0,08	0,07	0,05	0,04	0,04	-0,09	підвищення
Коефіцієнт маневреності функціонального капіталу	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	-	
Коефіцієнт залучення	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	+0,1	0,5

Як видно з табл. 2.19 на підприємстві коефіцієнти ліквідності нижче рекомендованих, при цьому слід звернути увагу на те, що на кінець періоду деякі їх величини незначно знизилися. Наведені дані підтверджують зроблений раніше висновок про недостатню ліквідність коштів підприємства, і насамперед про недостатність грошових коштів у підприємства.

2.5. Аналіз ефективності діяльності

Комплексний аналіз фінансового стану підприємства передбачає не тільки оцінку його майнового положення, фінансової стійкості і ліквідності, але й аналіз ефективності його діяльності. Тільки такий всебічний аналіз може дати повну картину економічного стану підприємства, виявити скриті несприятливі процеси, які можуть потягти за собою серйозні неприємності в найближчий та віддаленій перспективі.

Ефективно працюючи підприємства, як правило, при тимчасовому зниженні фінансової стійкості, ліквідності активів, мають реальну можливість покращити свій фінансовий стан. Неефективно працюючи підприємства в більшості випадків втрачають фінансову незалежність, становляться банкрутами від милішого приводу.

Для оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності використовуються показники рентабельності та ділової активності. Рентабельність підприємства відображає ступень прибутковості його діяльності.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється перш за все у швидкості обороту його коштів. Коефіцієнти ділової активності (оборотності) безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності підприємства та його платоспроможність. В результаті прискорення обороту звільняються матеріальні елементи оборотних коштів (менше потребується запасів, сировини, матеріалів, палива), а значить зменшуються витрати пов'язані з виробництвом і реалізацією. При цьому звільняються і грошові

ресурси, раніше вкладені в ці запаси та заділи, що в підсумку сприяє покращенню його платоспроможності.

Крім цього, збільшення швидкості обігу коштів при інших рівних умовах відображає підвищення виробничо-економічного потенціалу підприємства.

У фінансовому аналізі частіше використовують такі показники оборотності.

1. Коефіцієнт оборотності активів ($K_{o.a}$) або коефіцієнт трансформації, який розраховується як відношення до всього підсумку активу балансу:

$$K_{o.a} = \frac{BP}{A}, \quad (2.28)$$

де BP – виручка від реалізації

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання всіх наявних ресурсів незалежно від джерел їх залучення, тобто показує, скільки разів на рік здійснюється повний цикл виробництва і обертання, який приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів.

Зростання коефіцієнту оборотності означає прискорення кругообігу коштів підприємства або інфляційне зростання цін (у випадку зниження коефіцієнтів оборотності мобільних коштів і матеріальних оборотних коштів).

2. Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів ($K_{м.о.к}$), який відображає кількість оборотів запасів і витрат підприємства за аналізований період:

$$K_{м.о.к} = \frac{BP}{3} \quad (2.29)$$

Період обороту матеріальних оборотних коштів розраховується за формулою:

$$t_{м.о.к} = \frac{365}{K_{м.о.к}} \quad (2.30)$$

Цей коефіцієнт показує скільки днів потребується для продажу (без оплати) матеріально-виробничих запасів. В цілому чим вище показник оборотності запасів, тим менше коштів зв'язано в цій найменш ліквідній статті оборотних коштів, тим більш ліквідну структуру мають оборотні кошти і тим більш стійке фінансове становище підприємства (при інших рівних умовах). Зниження $K_{м.о.к.}$ свідчить про відносне збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва або про зниження попиту на готову продукцію у випадку зменшення коефіцієнту оборотності готової продукції.

3. Коефіцієнт оборотності готової продукції ($K_{г.п.}$), який показує швидкість обороту готової продукції:

$$K_{г.п.} = \frac{BP}{ГП}, \quad (2.31)$$

де ГП – обсяг готової продукції

Для розрахунку періоду обороту готової продукції $t_{г.п.}$ використовується формула:

$$t_{г.п.} = \frac{365}{K_{г.п.}} \quad (2.32)$$

Зростання $K_{г.п.}$ означає збільшення попиту на продукцію підприємства, зниження $K_{г.п.}$ – заторування готовою продукцією в зв'язку зі зниженням попиту.

4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (K_d), який показує скільки разів впродовж звітного періоду дебіторська заборгованість перетворювалась у грошові кошти.

$$K_d = \frac{BP}{ДЗ} \quad (2.33)$$

Даний показник відображає підвищення або зниження комерційного кредиту, що надається підприємством.

Зниження K_d свідчить про збільшення наданого підприємством комерційного кредиту.

Незважаючи на те, що для аналізу даного коефіцієнту не існує іншої бази порівняння крім середньо галузевих показників, його корисно порівнювати с коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості. Такий підхід дозволяє зіставити умови комерційного кредитування, якими підприємство користується у інших компаній, з тими умовами кредитування, які саме підприємство надає своїм партнерам.

Середній строк погашення дебіторської заборгованості (t_d) розраховується наступним чином:

$$t_d = \frac{365}{K_d} \quad (2.34)$$

Позитивно оцінюється зниження t_d і навпаки.

5. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (K_k), який показує скільки підприємству необхідно оборотів для оплати виставлених йому рахунків.

Зростання K_k означає збільшення швидкості погашення кредиторської заборгованості підприємства, зниження-зростання покупок в кредит.

$$K_k = \frac{BP}{KЗ} \quad (2.35)$$

Середній строк обороту кредиторської заборгованості (t_k) відображає середній строк повернення боргів підприємства (за виключенням зобов'язань перед банками та по іншим позикам).

$$t_k = \frac{365}{K_k} \quad (2.36)$$

6. Коефіцієнт оборотності власного капіталу (K_c), який показує швидкість обороту власного капіталу, що для акціонерних товариств означає активність коштів, якими ризикують акціонери:

$$K_c = \frac{BP}{BK}, \quad (2.37)$$

де ВК – власний капітал

Різке зростання K_c відображає підвищення рівня продажу, яке повинне значною мірою забезпечуватися кредитами, отже знижувати частку власників у загальному капіталі підприємства. Значне зниження K_c відображає тенденцію до без дії частини власних коштів.

Результати розрахунку розглянутих коефіцієнтів ділової активності ПрАТ «Глини Донбасу» наведені в табл. 2.19.

Таблиця 2.19- Коефіцієнти ділової активності ПрАТ «Глини Донбасу»

Назва коефіцієнта	1.10.21	1.01.22	1.04.22	1.07.22	1.10.22	1.01.23	Відхилення за період
Коефіцієнт оборотності активів	0,05	0,06	0,04	0,08	0,12	0,16	+0,11
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів	16,2	21,6	13	37	21,7	26,4	+10,2
Період обороту матеріальних оборотних коштів	22,5	16,9	28,1	9,9	16,8	13,8	-8,7
Коефіцієнт оборотності готової продукції	55,7	8,2	192,6	655,8	1012,6	748,4	+692,7
Період обороту готової продукції	6,6	44,5	1,9	0,6	0,4	0,4	-6,1
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,78	2,5	2,4	5,4	8,2	9,3	+7,52
Строк погашення дебіторської заборгованості	200,5	146	152,1	67,6	44,5	39,2	-161,3
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	0,23	0,29	0,17	0,27	0,37	0,42	+0,19
Строк погашення дебіторської заборгованості	1587	1258,6	2147	1351,9	986,5	869	-718
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,07	0,09	0,05	0,12	0,19	0,27	+0,2

Як видно з даних, наведених у таблиці, у звітному періоді на ПрАТ «Глини Донбасу» мало місце незначне підвищення ділової активності. Відмічається прискорення кругообігу коштів підприємства, про що свідчить підвищення коефіцієнту оборотності активів з 0,05 до 0,16. Необхідно відзначити збільшення коефіцієнту оборотності матеріальних оборотних коштів (з 16,2 до 26,4), що свідчить про скорочення виробничих запасів. При цьому період обороту матеріальних оборотних коштів скоротився на 8,7 дня. Про підвищення попиту на готову продукцію підприємства свідчить зростання коефіцієнту оборотності готової продукції з 56,7 до 748,4 і скорочення періоду обороту готової продукції на 3,5 дня. У звітному періоді мало місце зниження комерційного кредиту, наданого підприємствами, про що говорить підвищення коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості з 1,48 до 9,3. При цьому строк погашення дебіторської заборгованості скоротився на 161,3 днів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості на підприємстві збільшився з 0,23 до 0,42, що свідчить про збільшення швидкості оплати боргів підприємства. Строк їх оплати скоротився на 718 днів і складає 869 днів. Підвищення коефіцієнту оборотності власного капіталу з 0,07 до 0,27 означає зростання активності власних коштів підприємства.

Для оцінки ефективності господарсько-фінансової діяльності окрім коефіцієнтів ділової активності використовуються показники рентабельності.

Рентабельність підприємства відображає ступень прибутковості його діяльності. Найбільш часто у фінансовому аналізі використовують наступні коефіцієнти рентабельності.

1. Рентабельність активів (загальна), яка розраховується шляхом розподілу прибутку на середньорічну вартість активів підприємства:

$$R_a = \frac{\Pi}{A}, \quad (2.38)$$

де Π – прибуток, що обкладається податком

A – підсумок активу балансу

Цей показник характеризує ефективність використання усього майна підприємства і показує, скільки грошових одиниць необхідно підприємству для одержання однієї грошової одиниці прибутку, незалежно від джерел залучення цих коштів. Зниження рентабельності активів свідчить про падіння попиту на продукцію підприємства.

2. Чиста рентабельність (R_a), котра показує, скільки чистого прибутку приходить на одиницю активів:

$$R_a = \frac{ЧП}{A}, \quad (2.39)$$

де ЧП – чистий прибуток

3. Рентабельність реалізації, що розраховується шляхом поділу прибутку від реалізації на дохід від продаж:

$$R_n = \frac{ПР}{ДП}, \quad (2.40)$$

де ПР – прибуток від реалізації;

ДП – дохід від продажу

Даний коефіцієнт показує, скільки прибутку приходить на одиницю реалізованої продукції. Зростання цього коефіцієнту є наслідком зростання цін при постійних затратах на виробництво реалізованої продукції або зменшення затрат на виробництво при постійних цінах. Зменшення цього коефіцієнту свідчить про зниження цін при постійних затратах на виробництво або про зростання затрат на виробництво при постійних цінах, тобто про зменшення попиту на продукцію підприємства.

4. Рентабельність основних засобів та інших необоротних активів (R_{oz}), що відбиває ефективність використання основних засобів, що вимірюється величиною прибутку на одиницю вартості цих засобів.

$$R_{oz} = \frac{\Pi}{\Phi_{cp}}, \quad (2.41)$$

де Φ_{cp} – середня за період величина основних засобів та інших необоротних

активів

Зростання цього коефіцієнту за умов зменшення рентабельності активів свідчить про надмірне збільшення мобільних коштів, що може бути наслідком утворення зайвих запасів товарно-матеріальних цінностей, затовареності готовою продукцією у результаті зниження попиту, надмірного зростання дебіторської заборгованості або грошових коштів.

5. Рентабельність власного капіталу, що дозволяє оцінити ефективність капіталу, що інвестується власниками, і порівняти цей показник з можливим доходом від вкладення цих коштів в інші цінні папери

$$R_{\text{вк}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{БК}}, \quad (2.42)$$

де БК – власний капітал

Одержані значення коефіцієнтів рентабельності наведені у табл. 2.20

Таблиця 2.20- Коефіцієнти рентабельності ПрАТ «Глини Донбасу»

Найменування коефіцієнту	1.01.21	1.01.23	Відхилення
Рентабельність активів	0,003	0,005	0,002
Чиста рентабельність активів	0,003	0,005	0,002
Рентабельність продаж	0,1	0,11	0,01
Рентабельність основних засобів та інших необоротних активів	0,003	0,005	0,002
Рентабельність власного капіталу	0,004	0,009	0,005

Результати аналізу свідчать про те, що показники рентабельності ПрАТ «Глини Донбасу» мають дуже невисокі значення, але на кінець звітного періоду спостерігається їх незначне зростання.

2.6 Аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованості

Оцінка реального стану дебіторської заборгованості, тобто оцінка ймовірності безнадійних боргів є одним з найважливіх питань управління оборотним капіталом. Ця оцінка проводиться окремо за групами дебіторської заборгованості з різними термінами виникнення. Оцінка реального стану

дебіторської заборгованості наведена у табл. 2.21.

Таблиця 2.21- Оцінка реального стану дебіторської заборгованості

Види дебіт. заборг. по строкам	Сума дебіт. заборг., тис. грн.	Пит. вага у загальній сумі	Вірогідність безнадійних боргів, %	Сума безнадійних боргів, тис. грн.	Реальна величина заборг. тис. грн.
0 – 30 дн	1100	45,5	2	22	1078
30 – 60	600	24,8	3	18	582
60 – 90	500	20,7	6	30	470
90 – 120	100	4,1	10	10	90
120 – 150	60	2,5	18	10,8	39,2
150 – 180	30	1,2	35	10,5	29,5
180 – 360	17	0,7	60	10,2	6,8
≥ 360	10	0,5	90	9	1
Усього	2417	100	5	120,5	2296,5

Цифри говорять про те, що підприємство не отримає 120,5 тис. грн. дебіторської заборгованості (5% від загальної її суми). Відповідно саме на цю суму доцільно сформувати резерв по сумнівним боргам.

Аналіз дебіторської заборгованості необхідно доповнити аналізом кредиторської заборгованості. На ПрАТ «Глини Донбасу» кредиторська заборгованість значно зросла (на 78,9%) і на кінець періоду, що аналізується, склала більш 22% валюти балансу, що свідчить про збільшення “безкоштовних” джерел покриття потреби підприємства в оборотних коштах. В табл. 2.22 наведений аналіз кредиторської заборгованості за звітний період.

Як видно з табл.2.22 заборгованість постачальникам на кінець звітного періоду склала 15581 тис. грн., в тому числі 13360 тис. грн. – прострочена кредиторська заборгованість.

У складі простроченої кредиторської заборгованості присутня частка заборгованості більше трьох місяців, що свідчить про критичні відносини з кредиторами.

Таблиця 2.22- Аналіз стану кредиторської заборгованості

Показники	Залишки (тис.грн.) на		В тому числі по строкам утворення			
	почато к року	кінець року	до 1 міс.	від 1 – го до 3- х міс.	Від 3-х до 6-ти міс.	> 6 міс
Короткострокові кредити банку	251	1230				1230
Короткострокові позики	-	-				
Кредит. заборгованість	30523	53806				
- за товари та послуги	11352	15581				
- по оплаті праці	4122	3034				
- по розрахункам з	962	790				
соцстраху та соцзабезпечення						
- по платежам до бюджету	966	2552				
- іншим кредиторам	13121	31849				
Прострочена заборгованість						
в тому числі:	10833	16775	9360	4305	2110	1000
- по короткостроковим позикам	-	-				
- по розрахункам з						
постачальниками	9333	13360	6750	3500	2110	1000
- по платежам до бюджету	250	1190	1090	100		
- по оплаті праці	1250	2225	1520	705		
Короткострокові зобов'язання	30774	55036				

Таким чином, проведений аналіз фінансового стану ПрАТ «Глини Донбасу» дозволяє зробити такі висновки:

- в ході горизонтального аналізу фінансового стану встановлено зростання оборотних активів підприємства в 2022 р. на 91,3%, при цьому основні засоби і необоротні активи збільшилися на 4,6%. В той же час зростання дебіторської заборгованості в цей період склало 13,7% і 76,7% у 2021 та 2022 р. відповідно;

- вертикальний аналіз показав різке зниження частки капіталу і резервів у 2022 р. (з 72,6% до 58,6%), в 2015 р. частка власних джерел підприємства знизилася на 3,4%;

- порівняльний аналіз фінансового стану дозволив зробити висновок про те, що структура вартості майна підприємства за період, що аналізується, змінилася незначно: знизилася питома вага основних засобів і нематеріальних активів на 1,4%, дебіторська заборгованість знизилася на 1,2%, а грошові кошти зросли на 2,8%. Незначне покращення фінансового

стану пов'язано в основному з позиковими коштами, причому з короткостроковими кредитами і позиками, котрі зросли на 356%, і вкладені ці джерела в основному в оборотні активи;

- в результаті проведення аналізу фінансової стійкості встановлено що ПрАТ «Глини Донбасу» відноситься до четвертого типу фінансової стійкості, тобто її фінансовий стан можна характеризувати як кризовий. Підприємство незабезпечене жодним з джерел формування запасів (всюди нестача і вона зростає). За аналізований період коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 3,33 до 1,41. В цілому аналіз показав, що підприємство є неплатоспроможним.

- проведені розрахунки показали, що на аналізованому підприємстві коефіцієнти ліквідності нижче рекомендованих, при цьому слід звернути увагу на те, що на кінець періоду деякі їх величини знизилися, що підтверджує висновок про недостатню ліквідність коштів підприємства і насамперед про недостатність грошових коштів;

- в результаті аналізу реального стану дебіторської заборгованості встановлено, що сума безнадійних боргів складає 120,5 тис. грн.;

- у складі простроченої кредиторської заборгованості присутня частка заборгованості більше трьох місяців, що свідчить про критичні відносини з кредиторами;

- у 2022 р. відзначається деяке підвищення ділової активності ПрАТ «Глини Донбасу» (коефіцієнт оборотності активів збільшився з 0,04 до 0,13, період обороту матеріальних оборотних засобів скоротився на чотири дні, коефіцієнт оборотності готової продукції зріс з 0,97 до 1,02). показники рентабельності мають дуже невисокі значення, але на кінець звітного періоду спостерігається їх незначне зростання.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПРАТ «ГЛИНИ ДОНБАСУ»

3.1. Збільшення прибутку за рахунок використання внутрішніх резервів підприємства

Причини, які обумовлюють невідповідність необхідному рівню фінансової стійкості, можуть бути різними, однак усі вони поділяються на дві великі групи: поточні та стратегічні. До поточних причин відносяться усі ті, котрі впливають на ступень фінансової стійкості підприємства. До стратегічних причин відносяться ті, що впливають на досягнення необхідного рівня фінансової стійкості: помилки в стратегії управління, у політиці фінансування, тощо.

Поточна невідповідність усувається оперативними методами фінансового менеджменту. Стратегічна невідповідність може ліквідуватися за допомогою таких дій, як корегування або зміна цілей, здійснення диверсифікації, створення нових організаційних форм управління. Для цього необхідно чітко уявляти можливості підприємства, вміти правильно обирати і визначати напрямки укріплення фінансової стійкості, обґрунтовувати перспективні завдання і способи їх досягнення.

Укріплення рівня фінансової стійкості підприємства залежить від повноти досягнення таких цілей:

1. Усування неплатоспроможності підприємства.
2. Відновлення фінансової стійкості підприємства.
3. Зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання.

Усування неплатоспроможності підприємства можливо за рахунок зменшення суми поточних і внутрішніх зобов'язань, а також за рахунок збільшення величини грошових активів, що забезпечують покриття поточних зобов'язань.

Відновлення фінансової стійкості можливо за умов збільшення позитивного грошового потоку і зниження обсягів споживання інвестиційних ресурсів підприємства в поточному періоді.

Зміна фінансової стратегії з метою прискорення економічного зростання залежить від темпів приросту обсягів реалізації продукції, а також від перегляду окремих напрямів фінансової стратегії підприємства.

Збільшення обсягу виробництва і реалізації продукції можна досягти за рахунок більш повного використання внутрішньовиробничих резервів зростання обсягу виробництва, класифікація яких наведена на рис.3.1.



Рисунок 3.1- Основні резерви збільшення виробництва і реалізації продукції

Таким чином зростання обсягу виробництва може бути забезпечено за рахунок прирощення продукції від ліквідації втрат робочого часу, ліквідації втрат часу роботи обладнання, від впровадження заходів з удосконалення технології і організації виробництва і праці в результаті покращення використання трудових ресурсів.

Аналіз результатів діяльності підприємства дозволив виявити резерви збільшення прибутку та рентабельності за рахунок збільшення випуску та реалізації продукції, зниження собівартості продукції, зміни ціни на готову продукцію, поліпшення якості продукції, усунення витрат, пов'язаних з браком, зміни прибутку (збитку) від іншої реалізації та позареалізаційних операцій.

В другому розділі були з'ясовані основні причини зниження обсягу виробництва продукції: неритмічна робота підприємства, низький рівень організації виробничого процесу, а також зі погіршенням трудової дисципліни. (табл. 2.4). Загальна величина зниження випуску продукції за згаданими причинами склала 1947423,2 грн.

На основі визначених причин, які негативно впливають на обсяг виробництва продукції, розроблені заходи та визначені резерви збільшення обсягу випуску продукції. (табл. 3.1)

Таблиця 3.1.- Заходи для збільшення обсягу виробництва продукції

Заходи для збільшення обсягу виробництва продукції	Резерв збільшення обсягу виробництва грн.
1. Гнучка цінова політика	29164,8
2. Підвищення загального рівня організації праці	143267,2
3. Збільшення матеріальної відповідальності працівників, також загального рівня трудової дисципліни	12371,2
4. Покращення умов праці	25638,8
5. Формування повного штату шляхом матеріальної зацікавленості персоналу	184803,2
6. Поліпшення ритмічності роботи підприємства	1762620,0
Разом:	1947423,2

За даними табл. 3.1, упровадження наведених заходів дозволить збільшити обсяги виробництва на 33,2% Таким чином, резерв зростання обсягу виробництва продукції склав 1947423,2 грн.

Результати аналізу показали, що відхилення фактичної величини обсягу реалізації продукції від планової склало 28,4 тис. грн. На величину зменшення реалізації вплинуло збільшення залишків готової продукції на складі, зростання дебіторської заборгованості, термін сплати якої минув, та збитки від відпуску продукції своїм працівникам по пільговим цінам. Ліквідація цих недоліків призведе до збільшення обсягу реалізації продукції (табл.. 3.2):

Таблиця 3.2- Заходи для збільшення обсягу реалізації продукції

Заходи для збільшення обсягу реалізації продукції	Резерв збільшення обсягу реалізації (тис.грн.)
1. Організація відділу маркетингу та збуту, своєчасний контроль за залишками готової продукції на складі	120
2. Заходи з управління дебіторською заборгованістю	128
3. Зниження обсягу реалізації товарів, виконаних робіт, послуг своїм працівникам безкоштовно та по пільговим цінам	36
Разом:	284

Отже, можливий резерв зростання обсягу реалізації складає 28,4 тис. грн.

Результати аналізу собівартості виробленої продукції доцільно навести показали, що загальна величина збільшення фактичної собівартості продукції у порівнянні з плановою склала 1257,3 тис. грн. Треба визначити, що ці втрати пов'язані із збільшенням обсягу випуску продукції, зміною структури виробництва, низьким рівнем організації виробничого процесу, а також зі зниженням трудової дисципліни і т.д. На основі визначених причин, які негативно впливають на собівартість продукції запропоновані заходи та визначений резерв зменшення собівартості продукції.

.Ці заходи наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.- Заходи для зменшення собівартості

Заходи для зменшення собівартості продукції	Резерв зменшення собівартості, тис. грн.
1. Зниження прямих матеріальних витрат за рахунок: - повторного використання сировини і матеріалів (30% від кількісної оцінки підвищення матеріальних витрат за рахунок збільшення обсягу виробництва) - збільшення виходу кінцевої продукції з однієї і тієї ж кількості сировини і матеріалів на робочих місцях (покращення технічного оснащення виробництва, підвищення рівня майстерності робітників, вмілої організації матеріально-технічного постачання, обґрунтованість рівня норм витрат і запасів матеріальних ресурсів); скорочення втрат у виробничому процесі (суворе дотримання правил зберігання і перевезення продукції, раціональна підготовка сировини і матеріалів до послідувочої переробки у процесі виробництва, посилення уваги трудових колективів щодо питань якості роботи і виробів, що випускаються) - співпраця безпосередньо з виробниками сировини і матеріалів (30% від кількісної оцінки суми підвищення матеріальних витрат за рахунок підвищення цін на сировину і матеріали)	64,62 78,4 27,6
2. Зниження прямих витрат на оплату праці за рахунок: - підвищення продуктивності праці, тобто зниження трудомісткості (підвищення загального рівня організації праці, покращення умов праці і т.д.) - деяке зниження витрат на оплату праці (у зв'язку із перевищенням темпу росту заробітної плати над темпом росту продуктивності праці)	4 1,3
3. Зниження загальновиробничих витрат за рахунок розумного скорочення апарату управління, економного використання коштів на відрядження, поштово-телеграфні і канцелярські витрати, скорочення втрат від порчі матеріалів, оплати простоїв та ін. (70% від кількісної оцінки підвищення загальновиробничих витрат)	585,41
Разом:	761,33

Таким чином, резерв зниження собівартості продукції склав 761,33 тис. грн. Впровадження наведених заходів дозволить зменшити собівартість продукції на 12,5%.

3.2. Оптимізація обсягів виробництва продукції

Максимізація прибутку є домінуючою проблемою будь-якого суб'єкта господарювання. Одержання максимального прибутку можливо при певному сполученні обсягу виробництва, ціни продукту та витрат на його виробництво і реалізацію.

Максимальний прибуток необов'язково можливо одержати при максимально можливому обсязі виробництва.

Максимізація прибутку полягає у виборі такого обсягу виробництва (реалізації) продукції, при якому

1. Граничні витрати на виробництво і реалізацію продукції дорівнюють граничному доходу.
2. Різниця між виручкою від реалізації і валовими витратами є найбільшою.

Є декілька способів визначення оптимального обсягу виробництва: бухгалтерсько-аналітичний, графічний, статистичний.

Сутність статистичного методу полягає в тому, що на засаді масових даних досліджується залежність виручки від реалізації і валових витрат від обсягу реалізації продукції.

Використання можливостей сучасної обчислювальної техніки, оснащеної пакетами програм машинної обробки статистичної інформації, робить практично здійснимим розв'язання задач вивчення кореляційного зв'язку показників комерційної діяльності методами кореляційно-регресійного аналізу. Дані для аналізу наведені в табл.. 3.4.

За допомогою засобів програмного забезпечення Microsoft Excel отримуємо залежність валових витрат виробництва та виручки від реалізації від обсягу виробництва основного виду продукції заводу - вапна.

Залежність валових витрат від обсягу виробництва вапна визначається рівнянням.

$$TC = 0,0012Q^3 - 1,2947Q^2 + 476,87Q - 9415,4,$$

де TC – валові витрати, тис. грн.

Q – обсяг виробництва, шт.

Індекс кореляції при цьому дорівнює $R = 0,989$

Таблиця 3.4- Дані для аналізу

РОКИ	Обсяг виробництва, тис.т	Валові витрати, тис. грн.	Виручка від реалізації, тис. грн.
2016	570	742,53	634
2017	439	548,56	555
2018	379	488,55	488,55
2019	597	783,10	551,29
2020	296	555,75	351
2021 по кв.	227	536,71	388,00
1 кв.	67	178,44	79,24
2 кв.	74	194,47	86,39
3 кв.	32	86,46	38,39
4 кв.	52	139,02	61,73
2022 по кв.	422	530,87	987,35
1 кв.	73	171,66	92,46
2 кв.	110	257,72	139,39
3 кв.	120	280,74	151,84
4 кв.	116	271,67	146,93

Залежність виручки від реалізації від обсягу виробництва продукції визначається рівнянням:

$$TR = 130,63Q + 1199,9,$$

Індекс кореляції $R = 0,897$

Для одержання висновків про практичну значущість синтезованих в аналізі моделей показників тісноти зв'язку дається їх якісна оцінка на засаді шкали Чеддока, табл.3.5:

Таблиця 3.5- Шкала Чеддока

Тіснота зв'язку	0,1-0,3	0,3-0,5	0,5-0,7	0,7-0,9	0,9-0,99
Характеристика сили зв'язку	слабка	помірна	помітна	висока	Надто висока

Як видно з табл.3.2 залежність результативних ознак від факторної

ознаки є високою. Це у відповідності з показниками індексу детермінації означає, що більш половини загальної варіації результативної ознаки пояснюється впливом фактора, що аналізується. Це дозволяє вважати виправданим застосування методу функціонального аналізу для вивчення кореляційного зв'язку, а синтезовані при цьому моделі визнаються придатними для їх практичного використання.

Графіки залежностей валових витрат та виручки від реалізації від обсягу виробництва продукції наведені на рис. 3.2.

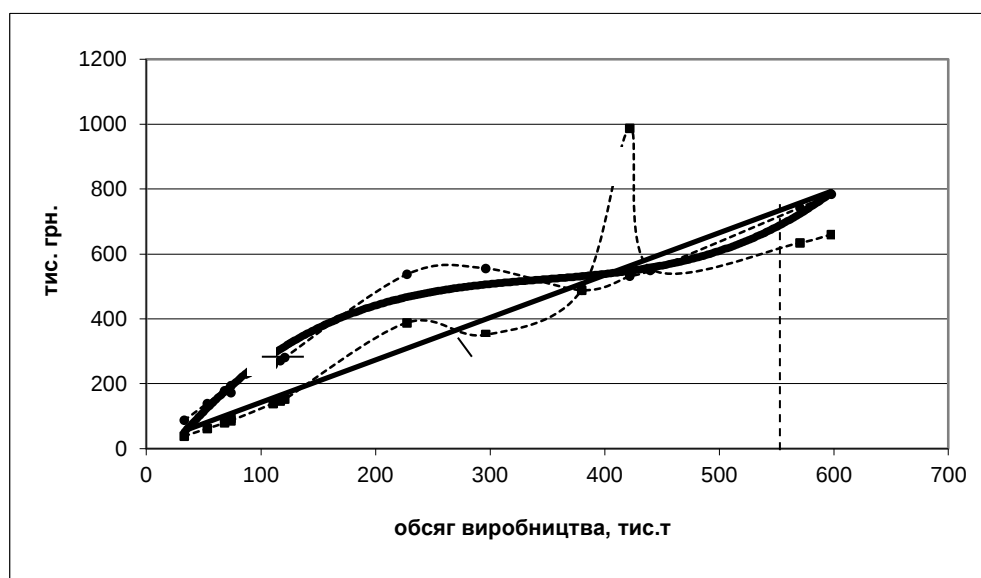


Рисунок 3.2. Залежність валових витрат та виручки від реалізації від обсягу виробництва продукції(1 – динаміка валових витрат, 1' - лінія тренду валових витрат, 2 – динаміка виручки від реалізації, 2' – лінія тренду виручки від реалізації).

З рис. 3.2 видно, що найбільший прибуток підприємство буде отримувати при обсязі виробництва 560 – 580 тис. т (точка на графіку де перебільшення виручки від реалізації над валовими затратами має найбільшу величину).

За допомогою математичного апарату визначимо більш точно обсяг виробництва, що веде до максимального прибутку. Для цього необхідно

скласти рівняння прибутку.

$$\Pi = 130,63Q + 1199,9 - 0,0012Q^3 + 1,2947Q^2 - 476,87Q + 9415,4;$$

$$\Pi = -0,0012Q^3 + 1,2947Q^2 - 346,24Q + 10615,3$$

Взявши першу похідну від даного рівняння та прирівнявши його до нуля знайдемо обсяги виробництва, що призводять до максимального прибутку.

$$-0,0036Q^2 + 3,3524Q - 346,24 = 0$$

Розв'язавши це квадратне рівняння отримаємо оптимальний обсяг виробництва кріплення – 580 тис. т

Таким чином, завод буде одержувати максимальний прибуток, якщо зможе забезпечити обсяг виробництва вапна 580 тис. т. При цьому виручка від реалізації складе 7696,53 тис. грн., валові витрати – 6576,652 тис. грн. і максимальний прибуток – 1119,88 тис. грн.

3.3. Прогнозування підвищення рентабельності за рахунок збільшення обсягів реалізації

При дослідженні зв'язків між результативними показниками та різними чинниками господарської діяльності необхідно врахувати те, що їх взаємозалежність викликана взаємопов'язаним впливом одних явищ на інші, також тим, що і окреме якесь явище розвивається під дією багатьох явищ. Тому основними методами для оцінки взаємозв'язків і залежностей є регресійний і кореляційний аналіз та статистичні рівняння залежностей.

Методи кореляційно-регресійного аналізу дозволяють вирішувати три основні задачі: визначення форми зв'язку між результативним (Y) та факторними (X) ознаками, вимірювання тісноти зв'язку між ними, аналіз виявлення окремих факторних ознак. В табл. 3.6 подані статистичні дані про рівень рентабельності та обсяг реалізації продукції для дванадцяти місяців. Проаналізуємо залежність величини рівня рентабельності від обсягу

реалізації продукції.

У відповідності з цим перший показник буде результативною ознакою, який означимо Y , а другий показник буде факторною ознакою чи просто фактором, та буде означений X .

Дані табл. 3.6 відобразимо графічно (рис.3.3).

Таблиця 3.6- Залежність рівня рентабельності від обсягу реалізованої продукції

№ місяця 2007 р.	Рівень рентабельності, % (Y)	Обсяг реалізації продукції, тис грн. (X)	X^2	$Y \cdot X$
1	0,2	114	12996	22,8
2	0,3	130	16900	39
3	0,5	152	23104	76
4	0,6	177	31329	106,2
5	0,7	214	45796	149,8
6	0,8	250	62500	200
7	1,0	283	80089	283
8	1,2	304	92416	364,8
9	1,4	328	107584	459,2
10	1,6	363	131769	580,8
11	1,8	402	161604	723,6
12	2	436,5	190532,25	873
Разом	12	3153,5	956619,25	3878,2

Розглянемо однофакторну лінійну модель залежності рівня рентабельності (Y) від обсягу реалізованої продукції (X).

Вона представлена лінійною функцією виду:

$$\hat{Y} = A_0 + A_1 X \quad (3.1)$$

параметри якої A_0 та A_1 знаходяться в результаті рішення системи нормальних рівнянь, яка в свою чергу формується на основі методу найменших квадратів.

Використовуючи дані табл. 3.6., отримаємо систему рівнянь:

$$\begin{cases} 12A_0 + 3153,3 A_1 = 12 \\ 3153,5 A_0 + 956619,25 A_1 = 3878,2 \end{cases}$$

$$\begin{cases} A_0 = (12 - 3153,3 A_1) / 12 \\ 37842 + 1534868,75 A_1 = 46538,4, \\ A_0 = - 3,76 / 12 \\ A_1 = 0,005, \\ A_0 = - 0,313 \\ A_1 = 0,005. \end{cases}$$

Рішенням системи рівнянь являються значення $A_0 = - 0,313$, $A_1 = 0,005$

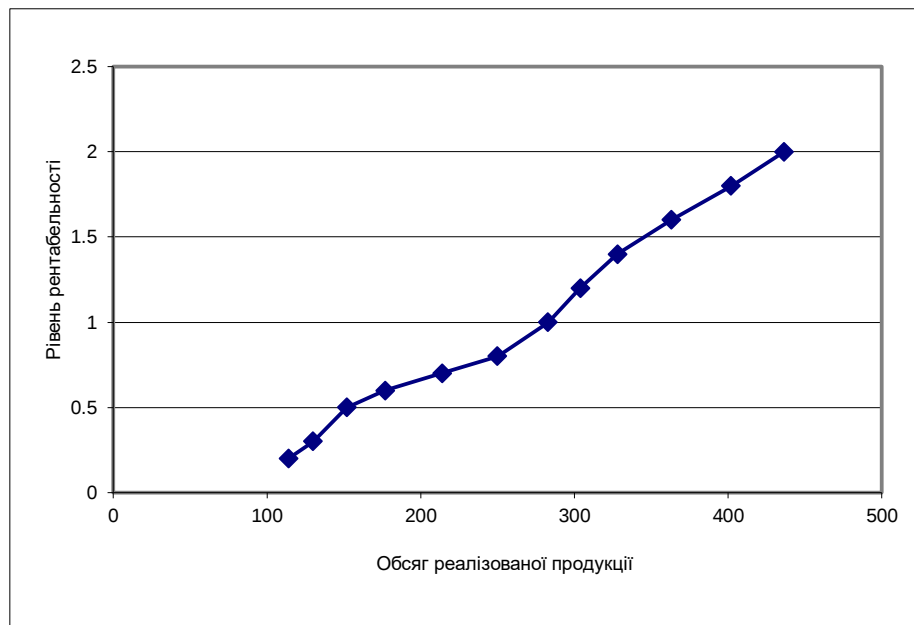


Рисунок 3.3 - Залежність рівня рентабельності від обсягу реалізованої продукції

Отже, модель має вигляд:

$$\hat{Y} = - 0,313 + 0,005 X \quad (3.3)$$

Числові значення залежності рівня рентабельності ($\hat{Y}$) від обсягу реалізованої продукції (X) подані у табл. 3.8

Таблиця 3.8.- Залежність рівня рентабельності ($\hat{Y}$) від обсягу реалізованої продукції (X)

Показник	$\hat{Y}$	X
1	0,26	114
2	0,34	130
3	0,45	152
4	0,57	177
5	0,76	214
6	0,94	250
7	1,10	283
8	1,21	304
9	1,33	328
10	1,50	363
11	1,7	402
12	1,87	436,5

Рівняння (3.3) називається рівнянням регресії, коефіцієнт A_1 - коефіцієнт регресії. Напрямок зв'язку між Y та X визначає знак коефіцієнту регресії A_1 . В даному випадку поданий зв'язок є прямим. Тіснота цього зв'язку визначається коефіцієнтом кореляції:

$$R_{\hat{y}x} = \sqrt{1 - (S^2_{\hat{y}x} - S^2_y)}, \quad (3.4)$$

де S_y – середня квадратична помилка вибірки Y

$S_{\hat{y}x}$ - середня квадратична помилка рівняння (3.3) для числа ступенів вільності

$n - 2$.

$$S_y = \sqrt{\sum (y - \dot{y})^2 / n}, \quad (3.5)$$

Де $\dot{y}$ - середнє арифметичне значень Y.

$$S_{\hat{y}x} = \sqrt{\sum (y - \check{y})^2 / n - 2}, \quad (3.6)$$

де $\check{y}$ – відповідне значення рівня рентабельності, розраховане по моделі (3.3).

В цих формулах, які раніше, підсумування ведеться по всім групам від 1 до n.

$$\dot{y} = 1$$

Відповідні розрахунки подані у табл. 3.8.

Таблиця 3.8- Проміжні розрахунки

Місяць 2007 року	Рівень рентабель- ності (Y)	$y - \bar{y}$	$(y - \bar{y})^2$	$\bar{y}$	$y - \bar{y}$	$(y - \bar{y})^2$
1	0,2	-0,8	0,64	0,26	-0,06	0,0036
2	0,3	-0,7	0,49	0,34	-0,04	0,0016
3	0,5	-0,5	0,25	0,45	0,05	0,0025
4	0,6	-0,4	0,16	0,57	0,03	0,0009
5	0,7	-0,3	0,09	0,76	-0,06	0,0036
6	0,8	-0,2	0,04	0,94	-0,14	0,0196
7	1,0	0	0	1,10	-0,1	0,01
8	1,2	0,2	0,04	1,21	-0,01	0,0001
9	1,4	0,4	0,16	1,33	0,07	0,0049
10	1,6	0,6	0,36	1,50	0,1	0,01
11	1,8	0,8	0,64	1,7	0,1	0,01
12	2	1	1	1,87	0,13	0,0169
Σ	-	0,1	3,87	-	-	0,1161

Чим ближче значення коефіцієнта кореляції до одиниці, тим тісніший кореляційний зв'язок.

В даному випадку: $S^2_y = 0,323$; $S^2_{\hat{y}_x} = 0,012$

Таким чином, $R_{\hat{y}_x} = \sqrt{1 - (0,012 / 0,323)}$; $R_{\hat{y}_x} = 0,981$

Отримане значення $R_{\hat{y}_x}$ свідчить, що зв'язок між рівнем рентабельності та обсягом реалізованої продукції дуже тісний.

Величина $R^2_{\hat{y}_x}$ називається коефіцієнтом детермінації та показує частку змінення (варіації) результативної ознаки під дією факторної ознаки. Отже, в даному випадку $R^2_{\hat{y}_x} = 0,963$. Це означає, що фактором обсягу реалізації продукції можна пояснити майже 96 % змінювання рівня рентабельності підприємства.

Коефіцієнт регресії (в даному випадку це коефіцієнт A_1) не можна застосовувати для безпосередньої оцінки впливу факторів на результативну ознаку через різницю одиниць виміру показників, які досліджуються. Для цих цілей розраховуються коефіцієнти еластичності та бета-коефіцієнт.

Коефіцієнт еластичності для моделі парної регресії розраховується за формулою:

$$E_{\hat{y}x} = A_1 X / \bar{Y}, \quad (3.7)$$

де $\bar{X}$ – середнє арифметичне значення X .

Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків змінюється результативна ознака Y (рівень рентабельності) при змінюванні факторної ознаки X (обсяги реалізації продукції) на один відсоток.

У даному випадку коефіцієнт регресії A_1 , дорівнює 0,005, а середні арифметичні $\bar{X}$ та $\bar{Y}$ дорівнюють відповідно 262,79 та 1. Таким чином, коефіцієнт еластичності рівня рентабельності в залежності від обсягу реалізованої продукції буде дорівнювати:

$$E_{\hat{y}x} = 0,005 * 262,79 / 1; E_{\hat{y}x} = 0,31.$$

Це означає, що при збільшенні обсягу реалізації продукції на 1 %, рівень рентабельності збільшиться на 0,31 %.

Бета-коефіцієнт в даному випадку задається формулою:

$$B_{\hat{y}x} = A_1 S_x / S_y, \quad (3.8)$$

де S_x та S_y – середні квадратичні помилки вибірки величин X та Y .

$$S_x = \sqrt{\sum(x - \bar{x})^2 / n} \quad (3.9)$$

Відповідні розрахунки подані у таблиці 3.10.

Таблиця 3.9- Проміжні розрахунки

Місяць 2016 року	Обсяг реалізації продукції (X)	$X - \bar{X}$	$(X - \bar{X})^2$
1	114	-148,79	22138,5
2	130	-132,79	17633,2
3	152	-110,79	12274,4
4	177	-85,79	7359,9
5	214	-48,79	2380,5
6	250	-12,79	163,6
7	283	20,21	408,4
8	304	41,21	1698,3
9	328	65,21	4252,3
10	363	100,21	10042,0
11	402	139,21	19379,4
12	436,5	173,71	30175,2
Σ			127905,7

Таким чином:

$$S_x = \sqrt{127905,7 / 12} ; S_x = 103,24.$$

$$S_y = \sqrt{3,87 / 12} ; S_y = 0,568.$$

Бета-коефіцієнт показує, на яку частину величини свого середнього квадратичного відхилення зміниться в середньому значення результативної ознаки при зміні факторної ознаки на величину її середньоквадратичного відхилення. У даному випадку отримаємо наступні значення бета-коефіцієнту:

$$B_{\hat{y}x} = 0,005 * 103,24 / 0,568; B_{\hat{y}x} = 0,90.$$

Таким чином, збільшення обсягу реалізації продукції на величину середньоквадратичного відхилення цього показника призведе до збільшення середнього значення рентабельності підприємства на 0,90 середньоквадратичного відхилення цієї рентабельності.

3.4. Розвиток маркетингових досліджень та пошук нових ринків збуту продукції

Маркетинговий аналіз із вивчення попиту і пропозиції ринків збуту і формування на цій основі оптимальної структури виробництва продукції може надати велику допомогу у виявленні резервів покращення фінансового стану шахти. При цьому необхідною умовою досягнення самоокупності і самофінансування підприємств вугільної промисловості в умовах ринку є орієнтація виробництва на споживачів і конкурентів, гнучке пристосування до ринкової кон'юнктури, що змінюється.

ПрАТ «Глини Донбасу» перед тим як планувати обсяг виробництва, формувати виробничу потужність, необхідно визначити у якому обсязі, де, коли і за якими цінами буде реалізовуватися продукція.

Для цього необхідно вивчити попит на продукцію, ринки збуту продукції, реальних і потенційних конкурентів, потенційних покупців, доступність необхідних матеріальних ресурсів.

Іншими словами основними задачами маркетингового аналізу для заводу повинні стати:

1. Вивчення платоспроможного попиту на продукцію, обґрунтування планів виробництва і реалізації продукції у відповідних обсягах.
2. Аналіз факторів конкурентоспроможності продукції і вишукування резервів підвищення її якості.
3. Розробка стратегії, тактики, методів і засобів формування попиту і стимулювання збуту продукції.
4. Оцінка ефективності виробництва і збуту продукції.

Керівництву підприємства слід передбачити в організаційній структурі службу маркетингу, де будуть працювати спеціалісти в області маркетингових досліджень. Працівники цієї служби повинна проводити дослідження ринку та, виходячи з цих даних аналізу, приймати рішення щодо головний напрямок діяльності, виявляти положення у конкуруючому середовищі, оцінювати шанси на успіх у короткостроковій або довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Випускна кваліфікаційна робота виконана з актуальної теми «Антикризові засади управління підприємством (за матеріалами приватного акціонерного товариства «Глини Донбасу»)»

Метою даної дипломної роботи була розробка заходів для вдосконалення антикризового управління підприємства. Мета даної роботи була досягнута завдяки реалізації таких задач:

- розглянуто теоретичні аспекти кризового стану підприємства та антикризового управління ним;
- здійснено аналіз виробничо-фінансової діяльності підприємства;
- запропоновано заходи щодо вдосконалення антикризового управління.

В ході виконання даної випускної кваліфікаційної роботи був здійснений аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Глини Донбасу», визначені резерви зростання його прибутку, розроблені заходи, метою яких є збільшення рівня прибутковості та вдосконалення роботи підприємства в цілому.

Аналітичний розділ роботи присвячений аналізу діяльності підприємства за останні 3 роки. Поряд із загальним аналізом усіх показників його діяльності, зроблений конкретний аналіз прибутку та рентабельності організації; визначені фактори, що вплинули на розмір прибутку у звітному 2022 році.

В 2022 році збільшився розмір валового доходу на 2304,4 тис. грн. у порівнянні з минулим роком. Обсяг виробленої продукції за останній рік збільшився на 54,2%. Негативної оцінки заслуговує зростання собівартості реалізованої продукції. на 47,9% порівняно з попереднім 2021 роком.

В ході горизонтального аналізу фінансового стану встановлено зростання оборотних активів підприємства в 2022 р. на 91,3%, при цьому основні засоби і необоротні активи збільшилися на 4,6%. В той же час

зростання дебіторської заборгованості в цей період склало 13,7% і 76,7% у 2021 та 2022 р. відповідно.

Вертикальний аналіз показав різке зниження частки капіталу і резервів у 2022 р. (з 72,6% до 58,6%), в 2015 р. частка власних джерел підприємства знизилася на 3,4%.

Порівняльний аналіз фінансового стану дозволив зробити висновок про те, що структура вартості майна підприємства за період, що аналізується, змінилася незначно: знизилася питома вага основних засобів і нематеріальних активів на 1,4%, дебіторська заборгованість знизилася на 1,2%, а грошові кошти зросли на 2,8%. Незначне покращення фінансового стану пов'язано в основному з позиковими коштами, причому з короткостроковими кредитами і позиками, котрі зросли на 356%, і вкладені ці джерела в основному в оборотні активи.

В результаті проведення аналізу фінансової стійкості встановлено що ПрАТ «Глини Донбасу» відноситься до четвертого типу фінансової стійкості, тобто її фінансовий стан можна характеризувати як кризовий. Підприємство незабезпечене жодним з джерел формування запасів (всюди нестача і вона зростає). За аналізований період коефіцієнт фінансової стійкості знизився з 3,33 до 1,41. В цілому аналіз показав, що підприємство є неплатоспроможним.

Проведені розрахунки показали, що на аналізованому підприємстві коефіцієнти ліквідності нижче рекомендованих, при цьому слід звернути увагу на те, що на кінець періоду деякі їх величини знизилися, що підтверджує висновок про недостатню ліквідність коштів підприємства і насамперед про недостатність грошових коштів.

В результаті аналізу реального стану дебіторської заборгованості встановлено, що сума безнадійних боргів складає 120,5 тис. грн. У складі простроченої кредиторської заборгованості присутня частка заборгованості більше трьох місяців, що свідчить про критичні відносини з кредиторами.

В 2022 р. відзначається деяке підвищення ділової активності ПрАТ

«Глини Донбасу»(коефіцієнт оборотності активів збільшився з 0,04 до 0,13, період обороту матеріальних оборотних засобів скоротився на чотири дні, коефіцієнт оборотності готової продукції зріс з 0,97 до 1,02). показники рентабельності мають дуже невисокі значення, але на кінець звітного періоду спостерігається їх незначне зростання.

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства, показав, що є значні резерви збільшення рівня його прибутку та рентабельності. Для залучення цих резервів у процес виробництва необхідно насамперед збільшувати обсяги виробництва і реалізації продукції, добиватися зниження собівартості за усіма статтями, поліпшувати використання виробничих фондів та інше.

У третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи розроблені заходи з антикризового управління ПрАТ «Глини Донбасу», серед них: збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції за рахунок використання внутрішньовиробничих резервів; встановлення оптимальних обсягів виробництва основного виду продукції заводу – вапна; організація на підприємстві служби маркетингу, надані рекомендації щодо розвитку маркетингових досліджень та пошуку нових ринків збуту продукції; заходи щодо поліпшення керування фінансами (удосконалення кредитної політики, управління дебіторською заборгованістю; заходи, спрямовані на зниження витрат виробництва).

Реалізація цих заходів дозволить підвищити рівень прибутку майже удвічі, сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. – К.: Видавництво „Україна”, 1996. – 56 с.
2. Господарський Кодекс України: Офіційний текст. – К.: Кондер, 2003. – 208 с.
3. Цивільний Кодекс України – К.: Збірник систематизованого законодавства – „Блиц ІНФОРМ”, 2003.- 226 с.
4. Постанова Ради Міністрів „Про засади щодо створення і розвитку малих підприємств” від 22.09.1990 р. № 278 // Збірник законів України, 1999.- т.1.- с. 33
5. Указ Президента України „Про усунення обмежень, що стримують розвиток підприємницької діяльності” від 03.02. 1998 р. // Збірник законів України, 2003.- т.10. – с. 5
6. Указ Президента України „Про засади щодо забезпечення підтримки та дальшого розвитку підприємницької діяльності” від 15.07.2000 р. // Збірник законів України, 2003.- т.10. – с. 10
7. Афітов Є.А. Планування на підприємствах: Посібник – Мінськ: Вища школа, 2015. – 215 с.
8. Багров В.П., Багрова І. В. Економічний аналіз: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2016. – 160 с.
9. Бикона С.Ф. Теорія монопольного прибутку в умовах трансформаційних змін в економіці // Актуальні проблеми економіки, 2015.- №4.- с. 3 - 5
10. Бланк І.А. Управління прибутком. – К.: „Ніка - Центр”, Ельга, 1998 – 544 с.
11. Бланк І.А. Управління грошовими потоками. – К.: „Ніка - Центр”, Ельга, 2002 – 736 с.
12. Володькіна. М.В. Економіка промислових підприємств: Навчальний посібник. - К.: ЦУЛ, 2014.- 168 с.

13. Горобчук Т.Г. Мікроекономіка: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2014. – 272 с.
14. Грещак М.Г., Гребешкова О. М., Коцюба О.С. Внутрішньоекономічний механізм підприємства.- К.: КНЕУ, 2021.- 228 с.
15. Грузінов В. П., Грібов В.Д. Економіка підприємства: Навчальний посібник. – 2-ге видавництво – М.: Фінанси і статистика, 2018. – 208 с.
16. Дідківська Л.І., Головка Л.С. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник – 2-ге видавництво. – К.: Знання – Прес, 2020. – 214 с.
17. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник / С.М. Чистов, А. Є., Никифоров., Т.Ф. Куценко – К.: КНЕУ, 2020. – 316 с.
18. Економіка підприємства: Посібник для вузів / В.Я. Горфінкель., Є.М. Купряков., В.П. Прасолова та ін.; під ред. Проф. В.Я. Горфінкеля, проф. Є.М. Купрякова. – М.: Банки і біржі, ЮНІТІ, 2019. – 367 с.
19. Економіка підприємства: Підручник. В2 т. /під ред. С.Ф.Покропивний. – К.: Видавництво “Хвиля – Прес”, Донецьк: “Поиск”, 2015.- 280 с.
20. Економічний аналіз господарської діяльності./ Іващенко В.І., Болсох М.А. – К.: ЗАТ „Нічлава”, 2017. – 204 с.
21. Жиделева В.В., Каптей Ю.Н. Економіка підприємств: Навчальний посібник; 2-ге видавництво. – М.: ИНФРА – М, 2018. – 133 с.
22. Зайцев Н.Л. Економіка промислового підприємства: Посібник; 2-ге видавництво. – М.: ИНФРА – М, 2017. – 336 с.
23. Зубовський. А.М. Економіка підприємства. – К.: Вид-во Українсько-фінансового інституту менеджменту і бізнесу, 2018.- 64 с.
24. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2016. – 472 с.
25. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч. посіб. – К.: Знання - Прес, 2015.- 207с.
26. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: Навч. Посіб; 2-ге видавництво. – К.: Знання - Прес, 2017.- 206 с.

27. Іщенко Є. Прибуток як критерій ефективності функціонування підприємства // Економіст, 2015.- №8.- с. 90 - 92
28. Кізима Т.О. Аналіз „Витрати – обсяг - прибуток” в діяльності спільних підприємств // Фінанси України, 2010.- №4. – с. 37 – 40
29. Корінев В. Л. Дослідження впливу ціни на прибутковість діяльності підприємства // Актуальні проблеми економіки, 2013. - № 2.- с. 92 – 99
30. Корінев В. Л. Обґрунтування прибутку підприємства з урахування рівня ціни на продукцію // Актуальні проблеми економіки, 2013. - № 3.- с. 97 – 103
31. Коробов М.Я. Фінансово – економічний аналіз діяльності підприємств. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2012.- 420 с.
32. Косік А.Ф., Гронтовська Г.Є. Мікроекономіка: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ, 2014. – 416 с.
33. Кравцова Т. Адміністративно – правові засади забезпечення ефективності нормативно – правових актів, ругуючих підприємницьку діяльність // Господарство. Підприємництво. Право. – 2013. - № 9. – с. 21 -24
34. Крайник О.П., Є.С.Барвінська. Економіка підприємства: Навчальний посібник. - Л.: Національний університет „Львівського політехніка”, „Інтелект - Захід”, 2013. – 208 с.
35. Кривитська О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку // Фінанси України, 2015. - №3.– ст. 138 - 141
36. Ластовицький А. Усунення перешкод і правовий захист у сфері підприємницької діяльності // Господарство. Підприємництво. Право. – 2023. - № 9. – с. 8 – 12
37. Ластовицький А. Загальна характеристика законодавства у сфері підприємницької діяльності та основні тенденції його розвитку // Господарство. Підприємництво. Право. – 2013. - № 7. – с. 3 – 5
38. Малюта О.М., Єлисєєва О.К. Адаптивне управління прибутком підприємства // Фінанси України, 2013. - №3.– с. 83

39. Методика аналізу показників ефективності виробництва: Навчальний посібник; 2-ге видавництво / під ред. Є.А. Макаряна. Серія „Економіка і управління”. Ростов – на – Дону Видавничий центр „МарТ”, 2011. – 208 с.
40. Мец В.О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства, - К.: Вища школа, 2014.- 278с.
41. Михасюк І., Мельник А., Крупка М., Залога З. Державне регулювання економіки. – К.: Атіка, Ельга – Н, 2010. – 592 с.
42. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник.-К.: ЦУЛ, 2003.- 412 с.
43. Опарін В.М. Фінанси (загальна теорія): Навчальний посібник; 2-ге видавництво.- К.: КНЕУ, 2011. – 240 с.
44. Павловська О.В. Удосконалення методів аналізу фінансового стану підприємства // Фінанси України, 2011. - №11.– с. 54
45. Петросов А.А. Стратегічне планування і прогнозування: Навчальний посібник. – М.: Видавництво Московського державного горного університету, 2011. – 464 с.
46. Прокопопова В.О, Поломський А.Н. Економіка підприємства: Навч.посіб.- К.: ЦУЛ, 2013.- 220 с.
47. Раїцький К.А. Економіка підприємства: Навчальний посібник для вузів; 2-ге видавництво.- М.: „Маркетинг”, 2010. – 696 с.
48. Расрятін А.В., Бубенко С.П. Максимізація прибутку підприємства // Фінанси України, 2012. - №1.– с. 19 - 29
49. Семенов Г.А., Станчевський В.К., Панкова М.О. Організація і планування на підприємстві: Навчальний посібник.- К.: ЦУЛ, 2016. – 528 с.
50. Сідун В.А., Понамарьова О.М. Економіка підприємства: Підручник. –К.: ЦУЛ, 2013, - 436 с.
51. Слав'юк Р.А. Фінанси підприємства: Підручник. – К.: ЦУЛ, 2012. – 460 с.
52. Управління організацій: Посібник./ під ред. А.Г. Поршнева., З.П. Румянцевой., Н.А. Саломатіна; 3-ге видавництво. – М.: ИНФРА – М, 2013. –

716 с.

53. Управління ресурсами підприємства: Навчальний посібник. / під ред. Ю.М. Воробьова – К.: ЦУЛ, 2014. – 288 с.

54. Філемоненко С.О. Фінанси підприємства: Підручник. – К.: ЦУЛ, 2014. – 348 с.

55. Фінанси підприємства / під ред. Кірейцева Г.Г. – К.: ЦУЛ, 2012. – 268с.

56. Фінанси підприємства / під ред. Поддєрьогіна – К.: ЦУЛ, 2012. – 571 с.

57. Цал – Цалко Ю.С. Статистичне дослідження впливу факторів на фінансові результати діяльності підприємства // Статистика України, 2013. - № 4.- с.75- 81

58. Цигилин І.І., Бабик Я.Р., Ємбрик М.Я. Економіка підприємства (в питаннях та відповідях). Навч.посіб. – К.: ЦУЛ, 2014.- 168 с.

59. Чистов С.М. Державне регулювання економіки: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. – К.: КНЕУ, 2017. – 208 с.