

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Економіко-гуманітарний інститут. Факультет економіки управління
(повне найменування інституту, назви факультету)

Фінанси, банківська справа та страхування
(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломної магістерської роботи
магістра

(ступінь вищої освіти(освітній ступінь))

на тему Антикризове фінансове управління на підприємстві

Виконав: студент 6 курсу, групи ФЕУ – 113М
спеціальності (напряму підготовки)
072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
(код і назва підготовки, спеціальності)

Печеник Д. М.
(прізвище та ініціали)
Керівник _____ Пахомова І. Г.
(прізвище та ініціали)
Рецензент _____ Радченко Ю. А.
(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя

2018

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Запорізький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет ЕГІ, ФЕУ

Кафедра Фінанси, банківська справа та страхування

Ступінь вищої освіти (освітній ступінь) магістр

Спеціальність 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»

(код і назва)

Напрямок підготовки «Фінанси, банківська справа та страхування»

(код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри К.С.Н. доцент

Степанов С.В.
"17" грудня 2018 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Пекешину Дмитру Максимовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Антикризове фінансове управління на підприємстві

керівник роботи Данилова Глена Федорівна К.С.Н. доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від "11" 09 2018 року № 212

2. Строк подання студентом роботи 01 грудня 2018

3. Вихідні дані до роботи Баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів, звіт про власний капітал.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретико-методологічні основи антикризового управління Розділ 2. Аналіз фінансового стану підприємств "ПОВ. Прозорість" Розділ 3. Розробка заходів, щодо вдосконалення антикризового фінансового управління ПОВ. "Прозорість"

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням

обов'язкових

креслень)

Рис. 1.1. Антикризове управління; Рис. 1.2. Класифікація фінансово-антикризового управління підприємством; Рис. 1.3. Структурно-логічна схема процесу формування антикризової програми підприємства; Рис. 1.4. Модель структури антикризової програми підприємства; Рис. 2.1. Організаційна структура ПОВ "Прозорість"; Рис. 2.2. Механізми розробки антикризової програми.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Прийняв виконане завдання
1	Паламова І.Т. к.е.н. доцент	<i>Палам</i>	<i>Палам</i>
2	Паламова І.Т. к.е.н. доцент	<i>Палам</i>	<i>Палам</i>
3	Паламова І.Т. к.е.н. доцент	<i>Палам</i>	<i>Палам</i>
4	Муравєв С.М.	<i>Мурав</i>	<i>Мурав</i>
Нормо-контролер	Черемніченко Н.О.	<i>Черем</i>	<i>Черем</i>

7. Дата видачі завдання 05.03.2018

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір матеріалу на проектування	05.03.18-21.03.18	
2	Групування та аналіз зібраного матеріалу. Уточнення завдань проектування	21.03.18-01.04.18	
3	Виконання теоритичної частини роботи	01.04.18-01.05.18	
4	Виконання графічної частини роботи	01.05.18-01.09.18	
5	Написання та оформлення дипломної магістерської роботи	01.09.18-05.11.18	
6	Перевірка роботи керівником, консультантами	05.11.18-15.11.18	
7	Попередній захист роботи	15.11.18	
8	Переплітання оформлення дипломної магістерської роботи	16.11.18	
9	Захист роботи у ЕК		

Студент

Печенюк Д.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

Паламова І.Т.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Печеник Д.М. **Антикризове фінансове управління на підприємстві.** – Дипломна магістерська робота.

Дипломна магістерська робота зі спеціальності 072 магістр фінансів, банківської справи та страхування. – Кафедра фінанси, банківська справа та страхування, Запорізький національний технічний університет, 2018.

Магістерська дипломна робота присвячена розробці теоретико-методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо антикризового фінансового управління на підприємстві.

Розглянуто питання змісту та необхідності антикризового управління. Досліджено етапи, методи, визначено інформаційне забезпечення діагностики антикризового управління.

Проведено аналіз і надано оцінку фінансовому стану, платоспроможності, вартості, ліквідності підприємства. Проаналізовано вірогідність настання кризового стану за допомогою економічних моделей.

Були запропоновані напрями зниження ризику банкрутства. Запропоновано систему внутрішнього контролю, шляхи підвищення конкурентоздатності в медичній сфері та комплексну систему антикризового управління.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВА СТРАТЕГІЯ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ, ФІНАНСОВА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ, МЕТОДИ

ANNOTATION

Pechenik D.M. Anticrisis financial management at the enterprise. - Graduate Master's Work.

Graduate Masters Degree in the Specialty 072 Master of Finance, Banking and Insurance. - Department of Finance, Banking and Insurance, Zaporizhzhya National Technical University, 2018.

The master's thesis is devoted to the development of theoretical and methodological approaches and practical recommendations on crisis management in the enterprise.

The issues of content and necessity of crisis management are considered. The stages, methods, the information support of diagnostics of crisis management are determined.

The analysis and evaluation of the financial status, solvency, cost, and liquidity of the enterprise were made. The probability of occurrence of a crisis state with the help of economic models is analyzed.

Were suggested ways to reduce the risk of bankruptcy. The system of internal control, ways of increasing the competitiveness in the medical sphere and a complex system of crisis management are offered.

Keywords: ANTICRISM STRATEGY, FINANCIAL STABILITY, ANTI-CRISIS MANAGEMENT, FINANCIAL MANAGEMENT, FINANCIAL STRATEGY, COMPETITIVE CAPACITY, METHODS

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ДО ДИПЛОМНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1. Пахомова І. Г., Печеник Д. М. Аналіз досвіду стимулювання апк на прикладі деяких країн світу. Приазовський економічний вісник. 2018. № 6. – URL: <http://rev.kpu.zp.ua/vypusk-6>.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЯ	
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕЬ І ТЕРМІНІВ	
ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛІННЯ	12
1.1. Зміст та необхідність антикризового управління	12
1.2. Етапи методи та інформаційне забезпечення діагностики антикризового управління	21
1.3. Формування антикризової фінансової стратегії	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ ТОВ «ПРОЗОРИСТЬ»	39
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Прозорість»	39
2.2. Оперативна оцінка й аналіз фінансового стану підприємства	42
2.3. Оцінка механізму кризових явищ, та ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища	64
2.4. Оцінка ефективності стратегічного фінансового управління	79
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ, ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРОЗОРИСТЬ»	83
3.1. Розробка і організація системи внутрішнього контролю	83
3.2. Шляхи підвищення конкурентоздатності в медичній сфері	92
3.3. Рекомендації щодо виходу підприємства з кризової ситуації	100
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	105
ВИСНОВКИ	124
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	127
Додаток А. Аналіз балансу ТОВ «Прозорість» за 2016 рік	134

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ**

ТОВ	—	Товариство з обмеженою відповідальністю;
РФ	—	Російська Федерація;
ккд	—	Коефіцієнт корисної дії;
грн.	—	Гривень;
тис. грн.	—	Тисяч гривень.

ВСТУП

Перехід до ринкових форм господарювання, та більш жорсткі умови конкуренції, призводять до неплатоспроможності окремих суб'єктів господарювання. Для них характерні: неефективне управління, криза неплатежів, високий ступінь зносу основних фондів, зростання обсягів простроченої кредиторської заборгованості, дефіцит оборотних коштів, що негативно позначається на їх розвитку. Подолання кризи дає можливість продовжити життєдіяльність підприємства, забезпечити його відродження на тому ж або більш високому рівні. Тому ефективне антикризове фінансове управління є актуальною проблемою в даний час.

Предмет дослідження - форми і методи ефективного антикризового управління.

Об'єкт дослідження - процес розробки і обґрунтування антикризових заходів, прогнозування на основі зовнішнього і внутрішнього моніторингу.

Базою дослідження виступає підприємство ТОВ "Прозорість" (м. Запоріжжя, Запорізької обл.).

Метою дипломної роботи є обґрунтування важливості комплексу антикризових заходів .

Основні завдання роботи є:

- вивчення теоретико-методологічних основ антикризового фінансового управління;
- аналіз фінансового стану і виробничо-господарської діяльності ТОВ "Прозорість";
- оцінка його фінансової стійкості;
- оцінка ефективності оперативного фінансового управління;
- оперативна оцінка й аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості настання неплатоспроможності;
- оцінка ефективності запропонованих заходів.

У першому розділі дипломної роботи розглядається поняття і сутність антикризисного фінансового управління; методика розробки антикризової програми підприємства.

У другому розділі даної роботи представлена оцінка фінансового стану ТОВ "Прозорість".

У третьому розділі висвітлено основні заходи з вдосконалення антикризового фінансового управління.

Вітчизняний досвід показує, що антикризову стратегію застосовують, коли показники діяльності підприємства є такими при яких неможливе не тільки виживання, але й подальше його існування. Закордонні вчені-практики рекомендують розробляти антикризову стратегію не тільки в умовах кризи, але й в умовах стабільної діяльності підприємства, в межах загальних стратегій, вважаючи її так званим гарантом виходу підприємства з непередбачених ситуацій, які можуть раптово виникнути як у внутрішньому так і в зовнішньому його середовищі.

Будь-яке підприємство, що прагне успіху та довготривалого існування на ринку, орієнтується на розвиток та зростання. Однак протягом своєї діяльності під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, створюються такі умови, які вимагають перегляду як загальної стратегії, так і функціональних стратегій підприємства та вибору оптимальної стратегії, яка не завжди може передбачати дотримання високих темпів зростання, але яка гарантує виживання в нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Джерелами інформації є навчально-методична література, періодичні видання, законодавчі акти України.

Магістерська робота «Антикризове фінансове управління на підприємстві» складається з анотації, вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить сторінок комп'ютерного тексту 139, з них сторінок основного тексту 116, рисунків 12, таблиць 13 формул 24, джерела 51, додатки 2.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1.Зміст та необхідність антикризового управління

На сьогоднішній день для усіх підприємств, що працюють на території України кризовий стан є проблемою номер один в зв'язку з

Причинами кризового стану підприємств практично усіх галузей та секторів економіки України є не тільки вплив зовнішніх факторів: зниження платоспроможного попиту, втрата налагоджених господарських зв'язків, ринків закупівлі та збуту, суттєве збільшення цін на енергоносії, недосконале правове поле господарської діяльності тощо, а й не адекватний ринковим вимогам стан управління господарсько-фінансовою діяльністю суб'єктів господарювання.

Криза виникає не спонтанно, а має власний механізм свого «розвитку», основні властивості якого полягають у наступному: – існує не один, а декілька ланцюгів (шляхів), по яких відбувається проходження імпульсу-каталізатора кризи та поширення кризових явищ у межах підприємства як економічної системи; – існуючі ланцюги (шляхи) розгортання кризи не ізольовані один від одного, між ними існують зв'язки, через які імпульси розповсюджуються та взаємно посилюються; – запуск імпульсу-каталізатора кризи обумовлюється не тільки впливом зовнішніх факторів, але насамперед внутрішніми властивостями господарської системи, якістю організації управління нею; – поглиблення кризи відбувається кумулятивно, тобто швидкість наростання прояву кризи посилюється в часі.

Слід відмітити, що механізм виникнення кризового стану, як і будь-який ланцюг послідовних економічних явищ, запускається суб'єктами, які ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих явищ починається процес проходження, що знаходиться в ланцюжку в певній послідовності один за іншим взаємозалежних економічних явищ. Наприкінці цього ланцюжка

наступає завершальне явище банкрутство. У якості вихідних чинників можуть виступати численні і різноманітні за характером і силою початкового імпульсу економічні явища, що ініціюються агентами як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Передача імпульсів здійснюється по своєрідних «каналах зв'язку», що існують між агентами внутрішнього і зовнішнього середовища. Глибина кризового стану і тривалість періоду, протягом якого він настає, залежить від:

- співвідношення кількості і сили вихідних економічних явищ;
- числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ;
- співвідношення і сили проміжних явищ по кожному чиннику стану підприємства;
- значимості кожного чинника стану підприємства конкретно для даного підприємства і даної галузі національної економіки.

Сутність механізму виникнення кризового стану наводить на думку про те, що кожне наступне економічне явище в ланцюжку, утвореному певним каналом зв'язку, дає, як правило, сигнал більшої сили і тієї ж спрямованості, що і попереднє. Проте така проста залежність навряд чи відбиває істотно більш складні і суперечливі процеси, що відбуваються в реальному житті. Тому необхідно постійне спостереження за ланцюжком, ініційованим певним вихідним економічним явищем, що дозволить вчасно виявити характер впливу вихідного явища на завершальне.

Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства може бути пізнаним лише шляхом постійного сканування середовища підприємства із застосуванням комплексу маркетингових досліджень, методів стратегічного аналізу і контролінгу, що дозволяє визначати взаємозв'язок і логічну послідовність економічних явищ після виявлення певних сигналів, а також прийняти рішення або про підсилення позитивних наслідків, або про

послаблення можливих загроз. Очевидно, що сигнали, які несуть інформацію про можливі зміни стану підприємства, пов'язані з наступними чинниками зовнішнього середовища: показники, що характеризують стан попиту (величина, стабільність, еластичність); стан кон'юнктури ринків (сировинних, матеріальних, фінансових, трудових ресурсів, засобів виробництва); показники конкурентного середовища; стан потенціалу суміжних галузей; діяльність державних владних структур; випадкові чинники. Що стосується чинників внутрішнього середовища, які можуть служити джерелами відповідних сигналів, до них доцільно віднести показники технічних, технологічних, кадрових, просторових ресурсів, показники ресурсів організаційної структури, показники інформаційних і фінансових ресурсів, стратегічного потенціалу підприємства.

Для здійснення ефективного сканування середовища підприємства є необхідним реалізація певних дій, до головної з яких відноситься вироблення переліку основних показників зовнішнього і внутрішнього середовища, які підлягають аналізу. Це можуть бути як уже відомі, діючі показники, так і спеціалізовані, котрі, імовірно, в майбутньому доведеться розробляти. Зниження рівня деяких показників може носити епізодичний характер, а може і свідчити про тенденцію кризового розвитку.

Важливою є не тільки сама система показників, що відображають основні ознаки кризи, а й методологія їх формування і практичного використання, що є достатньо слабкою ланкою сучасного механізму управління. Не менш важливим є визначення періодичності відслідковування установлених показників, а також виявлення так званих «больових точок» і способів спостереження за ними. «Больові точки», як правило, відображають найбільш суттєвий вплив на стан фірми, його відповідність попередньо сформульованій місії.

Вибір методів внутрішньо фірмового економічного аналізу дозволяє одержати узагальнені результати спостереження за зміною показників

зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що є базою для вироблення антикризових управлінських рішень. Прийняття антикризових рішень повинно здійснюватися у відповідності зі стратегічними програмами, коригування яких є обов'язковим у випадку змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.

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

Незважаючи на широке застосування в економічній теорії та практиці терміну «антикризове управління», тлумачення його сутності є неоднозначним. У зв'язку з цим, для розробки обґрунтованих пропозицій щодо антикризового управління необхідно передусім уточнити його значення. Зважаючи на те, що точний переклад слова «crisis» означає – «перелом», crisis management – це управління найбільш кризовими («переломними») ситуаціями. В західній літературі антикризовий менеджмент часто визначається як діяльність, яка необхідна для подолання стану, що загрожує існуванню суб'єкта господарювання, при цьому основна увага акцентується саме на виживанні.

Водночас підкреслюється позитивний характер криз, а антикризовий менеджмент визначається як створення інструментів, які дозволяють повідомити про наближення переломного періоду та необхідності розробки нового курсу розвитку. У вітчизняній літературі антикризове управління розглядається як система управління, що має всебічний характер та направлена на попередження і на усунення несприятливих для бізнесу явищ, з використанням наявних ресурсів та потенціалу виживання, або реалізації

спеціальних процедур (таких, як санація, реструктуризація, банкрутство, ліквідація).

Дослідженню проблем антикризового управління, банківською системою присвячено певна кількість робіт зарубіжних та вітчизняних науковців, але не всі вони мають комплексний характер, не завжди охоплюють всі його аспекти. На сьогодні у вітчизняній та у зарубіжній науковій літературі використовуються різні терміни та визначення для його окреслення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення антикризового управління

Автори визначень	Визначення антикризового управління
1	2
Е. М. Коротков	Антикризове управління - це управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного стійкого розвитку організації[1, с. 34].
В. О. Василенко	“антикризове управління - це управління, в якому передбачена небезпека кризи, аналіз її симптомів, заходів щодо зниження негативних наслідків кризи та використання її факторів для позитивного розвитку”[2, с. 123].
Л. О. Лігоненко	під антикризовим управлінням розуміє спеціальне, постійно організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання.

Продовження табл. 1.1

1	2
Л. С. Ситник	антикризове управління - система управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у протидію екстенсивному розвитку.
А. Г. Грязнова, М. О. Федотова, А. М. Маринюк	визначають антикризове управління як систему управління підприємством, що має комплексний, системний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дозволяє усунути тимчасові труднощі, зберегти та покращити ринкові позиції підприємства за будь-яких обставин, при використанні переважно власних ресурсів. Антикризове управління підприємством передбачає прискорене та діюче реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ на основі заздалегідь розроблених антикризових заходів.

Загалом прийнято розглядати поняття “антикризового управління” як представлено на рис.1.1.

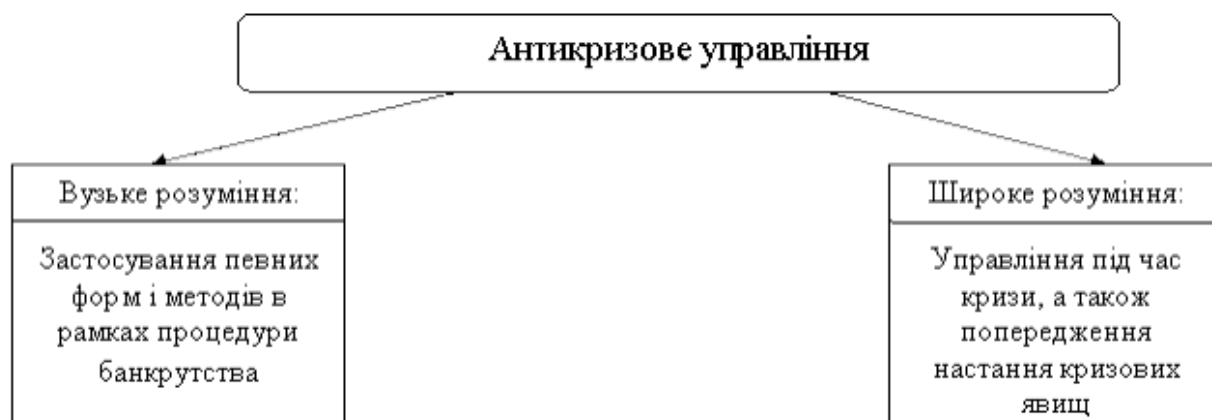


Рис. 1.1. Антикризове управління

Суть антикризового управління виражається в наступних положеннях:

- кризи можна передбачати, очікувати і викликати;
- кризи у визначеній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- до криз можна і необхідно готуватися; – кризи можна пом’якшувати;
- управління в умовах кризи вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;
- кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими;
- управління процесами виходу з кризи здатне прискорювати ці процеси і мінімізувати їхні наслідки.

Для того, щоб організація домоглася успіху, керівник повинен уміти передбачати можливість, імовірність появи тих чи інших виробничих ситуацій, бути готовим до них і діяти адекватно сформованим обставинам.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає істотних змін:

— планування – це процес визначення цілей організації та їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

— організація – формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації під час проведення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

– мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

– контроль – прогнозування відхилень від намічених цілей для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів.

Крім перерахованих функцій, під час антикризового управління великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики. Моніторинг здійснюється з метою раннього виявлення ознак кризового стану, постійного збору необхідної інформації з допомогою «слабких сигналів», нагромадження даних, необхідних для експрес-діагностики. Метою експрес-діагностики є наочна та проста оцінка фінансової стабільності й динаміки розвитку підприємства. Її доповнює і конкретизує фундаментальна діагностика, яка уточнює рівень кризи, виявляє її причини. Функції антикризового управління можна розділити на основні, специфічні та зв'язуючі (рис. 1.2).

До основних принципів, на яких повинна базуватись система антикризового управління, слідує віднести:

- рання діагностика кризових явищ діяльності підприємства;
- терміновість реагування на різні кризові явища;
- адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його життєдіяльності;



Рис. 1.2 Класифікація функцій антикризового управління підприємством

Можливість антикризового управління визначається, у першу чергу, людським фактором. Усвідомлена діяльність людини дозволяє шукати і знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем, використовувати накопичений, у тому числі тисячоліттями, досвід подолання криз, пристосовуватися до виникаючих ситуацій.

Тому основною метою антикризового управління є забезпечення гарних результатів – запланованих чи випадкових за допомогою здорової організації,

що досягається шляхом використання оточення на основі добре поставленого управління людьми і комунікаціями. Реалізація поставленої мети полягає в перебуванні належного балансу між вимогами, висунутими ситуацією, і особистими якостями керівника з урахуванням зрілості (компетентності, досвіду) і готовності колективу до співробітництва.

1.2. Етапи, методи та інформаційне забезпечення діагностики антикризового управління

Антикризове управління, як усяке управління взагалі, характеризується певними технологічними схемами управління. Але специфіка антикризового управління відображає і специфіку його технології. Тут істотний вплив можуть мати фактори дефіциту часу, зниження керованості, конфліктності інтересів, високого ступеня невизначеності і ризику, складного переплетення проблем, тиску зовнішнього середовища, зниження конкурентоспроможності, порушення балансу влади.

Основними етапами формування і реалізації політики антикризового фінансового управління підприємством при загрозі банкрутства є:

- постійний моніторинг фінансового стану підприємства з ціллю початкового виявлення причин кризового стану підприємства. Виділяється особлива група об'єктів спостереження, що формуватиме можливе критичне поле, яке створює загрозу банкрутства;
- профілактика ризику шляхом розробки певних заходів, зокрема оцінюється можливість попередження певного виду ризику, здійснюється діяльність щодо нейтралізації ризиків;
- визначення масштабів кризового стану підприємства. При вияві суттєвих відхилень від нормального здійснення господарської діяльності, визначеного напрямками його фінансової стратегії та системою планових і

нормативних фінансових показників визначаються масштаби кризового стану підприємства. Така інформація дозволяє здійснювати селективний підхід до обрання системи механізмів захисту від можливого банкрутства;

— дослідження основних факторів, що обумовлюють кризовий розвиток підприємства. Розробка політики антикризового фінансового управління визначає необхідність передчасного групування таких факторів по основним визначаючим принципам дослідження ступеня впливу окремих факторів на форми та масштаби кризового фінансового розвитку; прогнозування розвитку факторів, що здійснюють негативний вплив;

— формування системи цільового виходу підприємства із кризового стану, адекватної його масштабам. Цілі антикризового фінансового управління конкретизуються в залежності від масштабів кризового стану підприємства. Вони повинні враховувати також прогноз розвитку основних факторів, визначаючих загрозу банкрутства.

На даному етапі фінансового менеджменту можуть бути реалізовані три принципових цілі, адекватні масштабу кризового стану підприємства:

- усунення платоспроможності підприємства;
- відновлення фінансової стійкості підприємства (забезпечення його фінансової рівноваги в короткостроковій перспективі);
- зміна фінансової стратегії з ціллю забезпечення стійкого економічного зростання підприємства;

Вибір і використання дієвих внутрішніх механізмів фінансової стабілізації підприємства, що відповідають масштабам його кризового фінансового стану. Ці механізми засновані на послідовному використанні окремих моделей управлінських рішень, обраних в залежності від специфіки господарської діяльності підприємства та масштабів його кризового розвитку. В системі антикризового фінансового управління підприємством даному напрямку політики приділяється значна увага.

Обрання ефективних форм санації підприємств. Якщо масштаби кризисного фінансового стану не дозволяють вийти з нього за рахунок використання внутрішніх механізмів та фінансових резервів, підприємство може вдатися до зовнішньої допомоги, яка зазвичай приймає форму її санації. Санація підприємства може здійснюватися як до, так і під час здійснення процедури про банкрутство. В першому випадку підприємство саме може виступати ініціатором своєї санації та обрання її форм.

Управління організацією в умовах фінансової кризи є сукупністю методів, направлених на зменшення статей витрат, оптимізації надходження грошових коштів необхідних для погашення боргів, та на підтримку об'єму продажів і отримання відповідного прибутку. В сучасних умовах значущим є використання нових прийомів управління, які можуть кардинально змінити існуючу систему після реорганізації. До таких прийомів відносяться: використання ноу-хау, позиціонування торгової марки, оптимізація кадрової роботи, боротьба за якість, цінова політика та ін..

До стандартних методів подолання фінансової кризи підприємства належать:

- скорочення витрат;
- збільшення надходження грошових коштів в організацію;
- проведення реструктуризації кредиторської заборгованості;
- визначення стратегії розвитку організації;
- проведення реорганізації або реструктуризації підприємства.

Більш детальну методологію можна побачити на класифікації методів антикризового управління (таблиця 1.2)

Скорочення витрат є необхідним кроком для усіх організацій в сучасній економічній ситуації. Методи скорочення витрат включають: контроль витрат, аналіз джерел виникнення витрат, їх класифікацію по ступеню залежності від об'ємів виробництва, проведення заходів щодо зниження витрат та оцінку отриманого ефекту.

Таблиця 1.2

Класифікація методів антикризового управління

1	2	3
Методи	Сутність	Застосування
Моніторинг	Дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку з господарчою діяльністю підприємства	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою раннього виявлення кризи, яка насувається, та «слабких її сигналів», тобто моніторинг потрібен протягом всього життєвого циклу
Диверсифікація	Розширення сфери діяльності суб'єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку	На початку створення підприємства При перших ознаках кризи
Санація зовнішня	Система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових та соціальних заходів, спрямованих на досягнення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності, ліквідності.	При виникненні загрози банкрутства. На відновлення ліквідності та платоспроможності та , як і при реструктуризації, на відновлення прибутковості та конкурентоспроможності

Продовження табл.1.2

1	2	3
Санація внутрішня	Сукупність заходів які здатні привести до фінансового оздоровлення за рахунок власних джерел	При виникненні загрози банкрутства
Реструктуризація	Здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління форм господарювання, які можуть забезпечити підприємству, фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва.	На ранніх етапах життєвого циклу підприємства та коли вже криза неминуча, проте на цьому етапі реструктуризація проходить складніше. Переважно на подолання причин стратегічної кризи та кризи прибутковості
Контролінг	певна функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм у порівнянні з плановими показниками.	Впроваджують на стадії створення підприємства та на підприємствах, які перебувають у фінансовій кризі. Впровадження системи раннього попередження та реагування, що має на меті прискорення виявлення кризових явищ

Проте оскільки необхідне швидке надходження грошових коштів в організацію, роботи у вибраних стратегічних напрямках не можуть

фінансуватися тільки за рахунок внутрішньої економії. Тому виникає необхідність залучення позикових коштів зі сторони, що є тяжким завданням для виконання, оскільки сучасна фінансова криза утруднює доступ організацій до фінансових ресурсів.

Залучення грошових коштів в організацію в умовах сучасної кризи здійснюється в основному за рахунок продажу і надання в оренду активів компанії, оптимізації продажів та зміни кредитної політики для прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Будь-які активи, що знаходяться у власності компанії: будівлі, споруди, машини, устаткування, облігації, акції, у тому числі і інших підприємств, векселі банків — можуть бути продані або використані для погашення боргу в ході проведення реструктуризації.

Більшість сучасних підприємств зводить антикризові заходи до заходів фінансового оздоровлення, тобто до проведення реструктуризації кредиторської заборгованості. Цей метод полягає в підготовці і виконанні ряду послідовних операцій між підприємством і його кредиторами, основною метою якого є отримання різного роду поступок з боку кредиторів: скорочення загальної суми заборгованості, звільнення від сплати відсотків, скорочення процентної ставки, відстрочення платежу. Хоча підприємства, що мають значну кредиторську заборгованість, не завжди можуть скористатися цим методом.

Складність сучасного антикризового управління полягає в тому, що потрібно проводити кардинальні зміни, направлені на отримання прибутку в найкоротші терміни. Тому повинна бути визначена стратегія майбутнього розвитку і проведена реорганізація (або реструктуризація) підприємства.

Реструктуризація підприємства є складним процесом розробки та впровадження проекту кардинальної зміни стану підприємства та його структури. Проект може бути реалізований у формі злиття, поглинання, розділення, горизонтальної і вертикальної інтеграції. Реструктуризація припускає розробку чітких стратегічних дій і формування нового бізнес-портфелю компанії, що може супроводжуватись зміною організаційно-правової

форми. Особливості проведення даного процесу в сучасних умовах полягає в глобальності змін, що пов'язані з позиціонуванням на перманентно змінному ринку стратегічного продукту. При створенні програми реструктуризації розробляється декілька варіантів проектів, з яких керівництво вибирає найкращий з урахуванням прибутковості та ступеню ризикованості.

Процес реорганізації підприємства займає всі значущі аспекти діяльності підприємства: продукт, асортимент, чинники виробництва, систему загального менеджменту. Дані зміни можуть не займати структуру підприємства, стратегічний продукт, але вони повинні бути настільки істотними, щоб підприємство змогло вижити в умовах сучасної нестабільності ринкового середовища та стати прибутковим.

Ще однією, дуже важливою частиною антикризового фінансового управління є інформаційне забезпечення діагностики.

Під інформаційним забезпеченням діагностики кризи розвитку підприємства розуміється сукупність інформації внутрішнього та зовнішнього характеру стосовно результатів та перспектив діяльності підприємства. Можливість формування та якісні ознаки інформаційної бази дослідження є вагомими чинниками, оскільки доступ до певних джерел інформації обумовлює повноту та достовірність інформації, вибір методів дослідження, коректність діагностичного висновку.

Інформаційна база діагностики кризових явищ та загрози банкрутства формується з двох інформаційних підсистем - внутрішньої та зовнішньої.

Джерелами внутрішньої інформації є:

- фінансова звітність підприємства (ф. № 1 „Баланс“, ф. №2 „Звіт про фінансові результати діяльності та їх використання“, ф. № 3 „Звіт про рух грошових коштів“, ф. № 4 „Звіт про власний капітал“, ф. № 5 „Примітки до фінансової звітності“);

- податкова звітність (податкова декларація з податку на додану вартість, декларація з податку на прибуток);

— статистична звітність підприємств щодо обсягів та структури виробництва та збуту продукції (залежно від галузі та виду економічної діяльності), фінансових результатів, дебіторської та кредиторської заборгованості (ф. № 1-Б термінова);

— первинна бухгалтерська та оперативна інформація стосовно фінансових зобов'язань підприємства, його дебіторів, наявних товарно-матеріальних запасів та інших ліквідних цінностей, джерел отримання доходів, складу поточних витрат тощо;

1.3. Формування антикризової фінансової стратегії

Найважливіша мета антикризової програми – стійкість роботи підприємства, що проявляється не тільки в досягненні необхідних показників платоспроможності та прибутковості, але і в підтримці їхнього рівня, що запобігає повторній кризу.

Фактичним результатом реалізації антикризової програми підприємства є постановка процесу регулярного управління. Для керівника це означає можливість прогнозувати ситуацію, відслідковувати поточну діяльність та впливати на неї у той момент, коли це необхідно. Основою регулярного управління на підприємстві є планування, що включає постійний контроль та коригування планів. При цьому сам процес планування може бути як комплексним і багатостороннім (що зазвичай зустрічається на великих підприємствах, що успадкували елементи організації із колишніх часів), так і обмежуватися набором кількох основних елементів.

При розробці та реалізації антикризових програм важливо звертати увагу на підвищення їх ефективності, тобто краще використання виділюваних ресурсів.

Процес виведення підприємства з кризового стану має відбуватися не

хаотично та безсистемне, він має бути належним чином організований та скоординований [7, с. 61-65].

Антикризова програма має бути укрупненою та розроблятися в цілому по підприємству. За потреби можуть розробляватися антикризові підпрограми по окремих підрозділах та функціональних службах підприємства (як розвиток, уточнення заходів, передбачених на рівні підприємства).

Антикризова програма розроблюється на підставі проведеної діагностики фінансового стану та загрози банкрутства підприємства, наслідків виникнення ситуації банкрутства, оцінки можливостей підприємства щодо локалізації кризи, її місце в загальному процесі антикризового управління.

Теоретичні питання та методичні аспекти визначення змісту антикризової програми, тобто оптимального переліку антикризових заходів та послідовності їх реалізації, належать до найменш розроблених. Як правило, пропонують певний набір антикризових заходів відповідно до ступеня глибини існуючої кризи та стадії фінансової стабілізації (методи оперативного, тактичного, стратегічного механізму) , виділяють оперативні, довгострокові фінансові та довгострокові інвестиційні методи, які використовуються послідовно, якщо необхідний результат не буде отриманий , групують методи санації залежно від кількісних показників-індикаторів загрози банкрутства тощо. Однозначна точка зору на послідовність (черговість) застосування тих чи інших антикризових процедур, оптимальну норму співвідношення між ними не досягнута, методичний інструментарій кожного етапу антикризових перетворень формується емпірично без належного обґрунтування доцільності саме цих заходів.

У зарубіжних дослідженнях, зокрема професора Лондонської школи бізнесу С. Слеттера, на підставі детального вивчення практики трансформації компаній наголошується на необхідності індивідуального підбору антикризових процедур залежно від: причин кризи; ступеня її складності; відношення фізичних та юридичних осіб, організацій та груп організацій, що

мають інтерес до розвитку даного підприємства і здатні впливати на цей розвиток; історичної спадщини; особливостей галузі; структури витрат підприємства тощо.

Таким чином, антикризова програма підприємства має розглядатися як документальне оформлення прийнятого рішення стосовно шляхів та засобів виведення підприємства зі стану кризи, а науково обґрунтовані вимоги (принципи) її розробки – базуватися на наукових розробках та інструментарії теорії прийняття рішень [8, с. 144-150].

Слід виділити структурно-логічну схему процесу формування антикризової програми підприємства. Формування антикризової програми підприємства – це керований процес, у перебігу якого виокремлюються окремі етапи роботи (рис. 1.3).

На етапі формування робочої групи необхідно виділити кілька зацікавлених осіб, які будуть відповідальними за процесом розробки та впровадження антикризової програми, або залучити звернутися за допомогою до консалтингової організації. Консультант представляючи погляд ззовні, вільніше в оцінках: пріоритетів збереження бізнесу, напрямки, ринку, постачальника і т.д.

На другому етапі необхідно розробити календарно-сітьовий план який визначає структуру функціональних комплексів робіт, строки та особливості їх виконання. Використовуються різні календарно сітьових планів такі як графіки Ганта, плани-графіки, сітьові графіки (метод оцінки та аналізу програми (PERT) та метод критичного шляху).

Календарний графік проекту відображає основні, узгоджені з замовником зобов'язання щодо змісту, строків та основних етапів реалізації проекту. За формою – це лінійний графік, який не відображає технологічних зв'язків. Виконання цього графіку контролює, як правило, керівник підприємства. кошторисними нормами, виходячи з кошторисів об'єктів-аналогів. Обсяг робіт, інформації та показників в цьому графіку не значний.



Рис 1.3. Структурно-логічна схема процесу формування антикризової програми підприємства.

На третьому етапі на підприємстві необхідно провести поглиблений аналіз фінансово-господарської діяльності, його активів і пасивів, дебіторської та кредиторської заборгованості, забезпеченості власними коштами, існуючих і можливих замовлень, попиту і цін на продукцію і послуги. Це дозволяє виявити причини кризового стану, намітити способи її подолання, а також визначити причини існуючого стану та потреб, що стримують подальший розвиток. Більш детально розглядається у розділі 2 магістерської роботи.

Аналіз, що доповнюється прогнозуванням перспективи, допомагає

також визначити структуру, обсяги та джерела ресурсів, необхідних для усунення збитковості. Щоб отримати більш розгорнуті дані про ресурсних потребах програми і джерелах їх задоволення, потрібна розробка заходів, що ведуть до досягнення поставлених цілей.

На четвертому етапі важлива розробка антикризових альтернатив, тобто сукупності можливих заходів антикризової програми, гіпотез стосовно розвитку внутрішнього та зовнішнього оточення, прогнозування можливих наслідків їх реалізації. Унікальність та нестандартність формування антикризової програми обумовлена тим, що існує досить широкий діапазон альтернатив, які являють собою складний об'єкт оцінювання. Прийняття рішення відбувається в умовах інформаційної невизначеності та високої ризикованості, наслідків реалізації окремих рішень, зростаючого динамізму навколишнього середовища підприємства, збільшення взаємопов'язаності окремих заходів. Більш детально розглядається у розділі 3 магістерської роботи.

Метою скринінгового (попереднього) аналізу є попередня зменшення множини висунутих альтернатив з врахуванням певної системи скринінгових стандартів, що дає можливість сформувати множину допустимих альтернатив .

Під скринінговим стандартом розуміється певний перелік, як правило, якісних умов та обмежень, невідповідність яким робить недоречним подальший розгляд та поглиблену розробку висловленої антикризової ідеї. За своєю суттю скринінговий стандарт виконує функції рівня задоволення. Він застосовується з метою локалізації множини висунутих антикризових рішень, що сприяє зосередженню на найбільш важливих заходах, які адекватні конкретним умовам функціонування підприємства [9, с. 164].

Відповідність економічним інтересам та стратегічним цілям підприємства. Застосування цього скринінгового стандарту передбачає уточнення: в інтересах яких соціальних груп здійснюється розробка антикризової програми. Орієнтація на інтереси власників неплатоспроможного

підприємства передбачає, що фінансовий план виходу зі стану неплатоспроможності має враховувати зацікавленість власників у збереженні існуючого розподілу власності та контролю за підприємством, а також їх загальну орієнтацію стосовно майбутнього підприємства (продовження діяльності або ліквідація). Економічні інтереси апарату управління підприємства полягають у збереженні самостійності прийняття та реалізації управлінських рішень, реального контролю за економічним життям підприємства. Врахування економічних інтересів працівників підприємства потребує орієнтації на збереження робочих місць, стабільну виплату заробітної плати та її зростання.

Відповідність ресурсному забезпеченню та можливість практичної реалізації. Цей скринінговий стандарт обумовлює орієнтацію на ті заходи, які реальні для виконання з врахуванням наявних матеріальних, трудових, інформаційних та фінансових ресурсів.

Проведення скринінгового аналізу. На цьому етапі окремі альтернативи порівнюються з критеріями (скринінговими стандартами), яким вони повинні відповідати. Ті антикризові заходи, що не відповідають хоча б одному скринінговому стандарту, виключаються з подальшого розгляду.

Залежно від компетенції експертів та залучених фахівців, кількості висунутих альтернатив, толерантності до напруги задоволення проведення скринінгового аналізу може передбачати використання одного з двох можливих методів зменшення:

- поетапне порівняння кожного аспекту (характеристики) висунутих альтернатив з окремими критеріями; альтернатива, яка не відповідає окремому критерію, відразу відхиляється („елімінація з урахуванням аспектів”);

- комплексне оцінювання кожної альтернативи за всіма визначеними скринінговими стандартами з подальшим відхиленням альтернатив, які не відповідають визначеним стандартам та допустимому рівню напруги задоволення (тобто невідповідності стандартам, які визнані допустимими при

відсутності інших пропозицій).

Водночас при виборі антикризових заходів виникає проблема знаходження найбільш доцільних рішень із врахуванням різнорідних наслідків, які мають окремі антикризові заходи, що не можуть бути зведені до єдиного показника. Отже, йдеться про багатокритеріальний вибір альтернатив.

На п'ятому етапі необхідно обговорити та узгодити антикризову програму з власниками підприємства, оскільки окремі заходи з відновлення платоспроможності можуть зачіпати їх інтереси, не відповідати стратегічному баченню перспектив розвитку підприємства. Внутрішня структура антикризової програми не потребує формалізації (чіткого та однозначного визначення окремих розділів), оскільки буде визначатися стадією кризи та суттю заходів, що включаються до її складу.

На шостому етапі треба підготувати експертний висновок з повною характеристикою кожного запропонованого антикризового заходу для особи, що приймає рішення. Розроблені методичні прийоми мають бути зрозумілими; чим менше вони будуть формалізовані, тим з більшою вірогідністю вони реально будуть застосовуватися практиками.

Прийоми обґрунтування рішення мають бути не трудомісткими, тобто такими, що не вимагають великих інтелектуальних зусиль. Забезпечувати більш аргументований результат, ніж прийоми прийняття рішень, які ґрунтуються лише на логіці та інтуїції. Здійснюється поглиблене вивчення та експертне оцінювання кожного антикризового заходу допустимої множини альтернатив та формування остаточного переліку раціональних антикризових заходів, які рекомендуються для включення до програми:

- стратегічні цілі власників підприємства з питань здійснення фінансового оздоровлення (орієнтація на подовження діяльності або ліквідацію суб'єкта господарювання);
- особисті інтереси та амбіції з точки зору збереження контролю за функціонуванням підприємства;

- цільові кількісні параметри антикризового процесу, які мають бути досягнуті;
- часові обмеження антикризового процесу;
- ресурсні можливості (можливість залучення додаткових матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, бюджет коштів на реалізацію антикризової програми).

На сьомому етапі здійснюється процедура вибору раціональних альтернатив, підготовка проекту антикризової програми (рис 1.4).

На восьмому етапі має значення узгодження проекту антикризової програми з зацікавленими особами – кредиторами, власниками, органами державного управління та контролю тощо (відповідно до нормативних вимог та статусу підприємства) .

Заключним етапом є прийняття антикризової програми та доведення її положень до функціональних підрозділів та виконавців. Антикризові заходи, що не включені до антикризової програми (множина раціональних альтернатив), але визнані доцільними для практичної реалізації, залишаються у резерві антикризового керуючого і можуть розглядатися як резервна програма. Вони використовуються при перегляді або доповненні антикризової програми, за недостатньої результативності або неможливості реалізації попередньо відібраних заходів, змінах у зовнішньому та внутрішньому оточенні підприємства [10, с. 394].

Криза поширює свій вплив на фінансовому, економічному і стратегічному рівні. За цих умов до основних проблем управління підприємством слід відносити: визначення зони і виду кризи; наявний потенціал її подолання; побудову антикризової програми діяльності підприємства.

Важливо своєчасно виявити осередки кризи, встановити причини і розробити заходи для їх усунення. З цією метою необхідно звернути особливу

увагу і вивчити природу виникнення кризової ситуації та сам антикризовий процес.

В самому загальному випадку кризова ситуація характеризується наступними параметрами:

- наявністю загрози високо пріоритетним цілям та цінностям;
- ефектом раптовості для осіб, відповідальних за подолання кризи;
- гострим дефіцитом часу для реагування на загрозу.

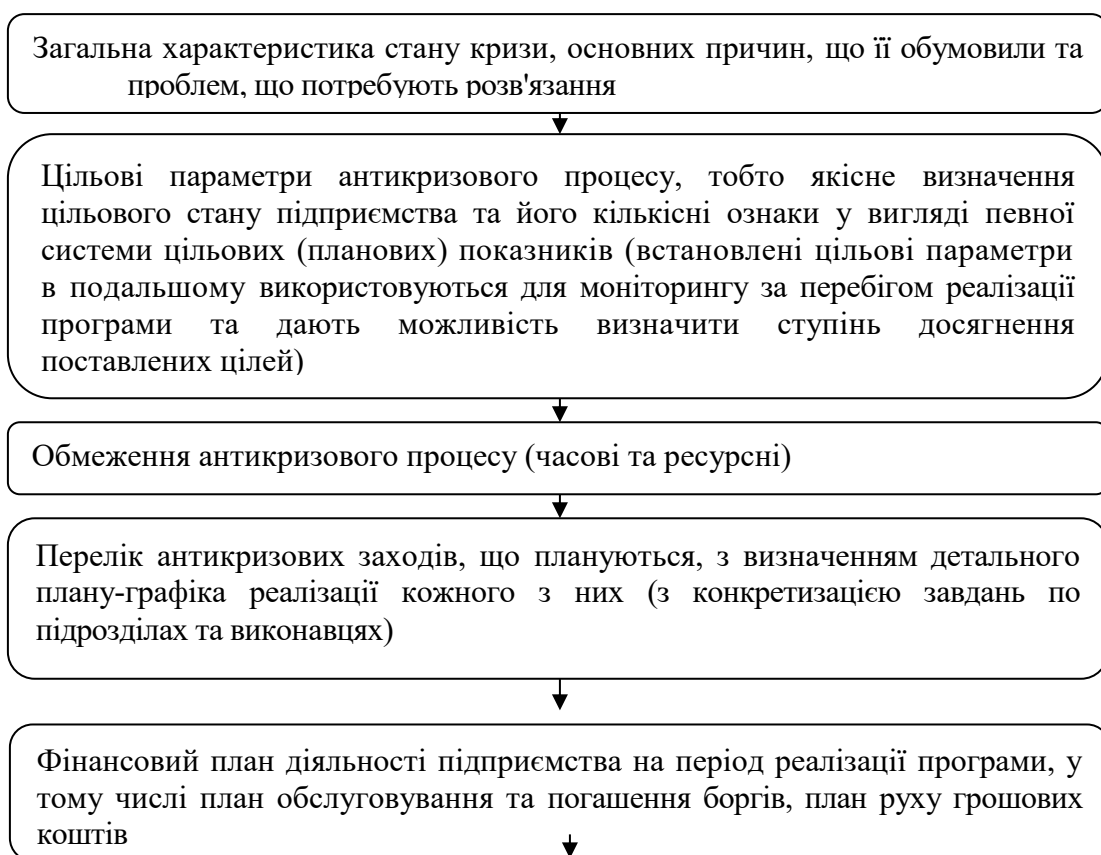


Рис 1.4. Типова структура антикризової програми підприємств.

Найбільший практичний інтерес для підприємств представляють такі види кризових ситуацій, як: незадовільні наслідки розвитку різних політичних процесів та тенденцій, своєчасно не врахованих керівництвом підприємства; вихід несподіваних урядових законів й постанов; помилки і прорахунки в діяльності менеджерів і спеціалістів через їх недостатню компетентність чи

відсутність чіткої системи управління; ситуації відкритого невдоволення працівників внаслідок неконтрольованого зростання соціальної напруги, погіршення психологічного клімату.

Початковим моментом в розпізнанні симптомів кризи є уявлення про нормальну ситуацію. Саме на фоні характеристик такої ситуації існуючі відхилення можна розглядати як свідчення особливої надзвичайної, нестандартної ситуації в двох аспектах: як область нових — благо приємних можливостей, оскільки область кризових явищ. Через це діяльність підприємства є неминучим перехід від однієї із цих прихованих можливостей в наступній послідовності: потенційна криза, прихована криза, реальна криза.

Важливим фактором є готовність підприємства до подолання кризових ситуацій, яка залежить від готовності подолання високого рівня неоднозначності управлінських завдань та готовності до здійснення змін, які викликані кризою та її наслідками.

Характерною особливістю сприйняття кризових ситуацій є їх оперативна мінливість під дією поступаючої нової інформації, прийнятих рішень та результатів їх виконання, а також під впливом зміни психологічного клімату в міру досягнення взаємних поступок під час вирішення конфліктних ситуацій тощо [11, с. 135].

Кризовий стан окремих підприємств в умовах ринку очевидний: не всі здатні витримати конкуренцію. Практика свідчить, що головна причина цього явища — грубі прорахунки керівників, низький рівень менеджменту. Проводяться спроби застосування процедури прискореного банкрутства підприємств, які покликані привести до появи на них нових власників, нових менеджерів, спроможних ефективно функціонувати на ринку, дотримуючись діючого законодавства. Головною метою в створенні нової системи управління повинна стати зміна суті і стилю керівництва підприємством, адекватних умовам ринку.

Дуже важливо визначити концепцію антикризового управління. Більшість авторів публікацій з даної проблематики вбачають, що антикризові заходи слід здійснювати, коли фінансові результати функціонуючого на ринку підприємства стають дуже сумними. Подібний підхід послаблює суть антикризового управління, заперечуючи його запобігаючу, опереджуючу функцію. Тому стратегічно антикризове управління повинно починатися не з аналізу балансу підприємства і з здійснення надзвичайних заходів з запобігання неспроможності, а моменту вибору місії підприємства, вироблення концепції і мети його діяльності, формування і підтримки на достатньому рівні стратегічного потенціалу підприємства, здатного забезпечувати протягом тривалого періоду його конкурентну перевагу як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Проблема управління підприємством в кризовому стані продовжує залишатися достатньо складною, оскільки в умовах ринку діяльність багатьох ланок господарської системи супроводиться численними ознаками кризи. Багато підприємств не мають нагоди своєчасно погашати свої поточні зобов'язання.

Для кожного підприємства існує своє співвідношення зовнішніх і внутрішніх факторів кризи, які визначають необхідність антикризового управління. Для практичного використання антикризових заходів підприємству необхідна антикризова програма. При розробці та реалізації антикризових програм важливо звертати увагу на підвищення їх ефективності, тобто краще використання виділюваних ресурсів [12, с. 434].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ

(ТОВ «ПРОЗОРИСТЬ»)

2.1. Організаційно-економічна характеристика організації

ТОВ «Прозорість» працює на ринку України з 2001 року. Володіючи багаторічним досвідом, спираючись на об'єктивну статистику і прислухаючись до думки кожного клієнта, офтальмологічний центр постійно розширює асортимент послуги і підвищує їх якість.

Засновники ТОВ «Прозорість» відображені на табл. 2.1

Таблиця 2.1

Засновники ТОВ «Прозорість»

ПІБ	Внесок(грн)	Частка володіння(%)
Лапікова Марія Олександрівна	497 060	17.07
Малявський Віктор Казимирович	356 673	12.25
Вишнякова Катерина Миколаївна	355 872	12.22
Криворучко Олена Валеріївна	229 224	7.87
Белий Юрій Олександрович	226 540	7.78
Попов Сергій Миколайович	196 759	6.76
Романенко Сергій Якович	193 395	6.64
Каграманов Семен Олександрович	128 188	4.4

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) - Лапікова Марія Олександрівна, Російська Федерація, 101000 м. Москва вул. Артеківська буд. 2 корп.2 кв. 207, 17.07%, пряме володіння

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер) - Лапікова Марія Олександрівна, Російська Федерація, 101000 м.москва вул.артеківська буд.2 корп.2 кв.207, 28.10%, опосередковане володіння через товариство з обмеженою відповідальністю "мікрохірургія ока-калуга"

Юридична адреса 69039, Запорізька обл., місто Запоріжжя, Шевченківський район, вулиця епронівська, будинок 91

Розмір статутного капіталу складає 2912,361 тисяч гривень з датою закінчення формування 14.09.2010 року.

Основний напрямок діяльності підприємства – медичні послуги населенню, в тому числі:

- Первинна діагностика очей;
- Лазерна корекція зору;
- Операція з видалення катаракти;
- Тренування зору.

Підприємство співпрацює з визнаними світовими лідерами в галузі медичного обладнання та медичних препаратів продукції для автомобільного і промислового ринків.

Діяльність підприємства характеризується високим рівнем сервісу: лікарі мають індивідуальний підхід до кожного пацієнту, та є чутливими до потреб клієнта.

Відповідальність за фінансово-господарську діяльність несе директор, який визначає організаційну структуру ТОВ «Прозорість відповідно до стратегії і тактики розвитку підприємства (рис 2.1)

ТОВ «ТОВ «Прозорість» визначило для себе ланцюг довгострокових цілей, Цілі підприємства:

- Збільшувати обсяги продажу на 10% щорічно протягом наступних п'яти років;
- Збільшувати прибуток на 12 щорічно протягом наступних п'яти років.

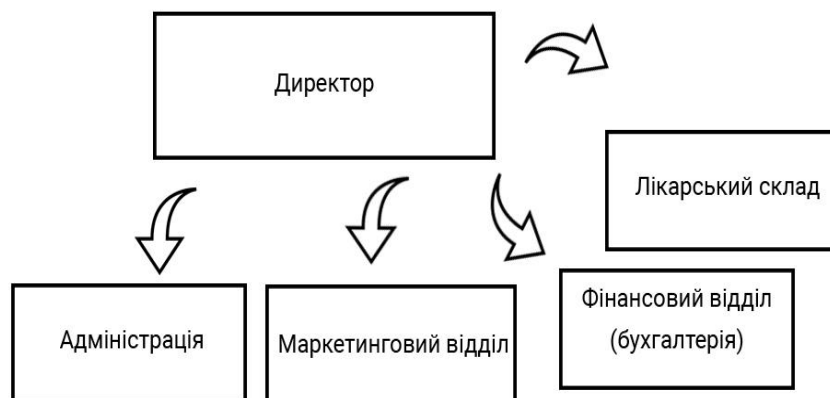


Рис. 2.1 Організаційна структура «ТОВ «Прозорість»

Довгострокові цілі ТОВ «Прозорість» включають в себе короткострокові цілі. На 2019 р. вони сформульовані в наступних категоріях:

- Збільшення частки ринку ЧР на 2%;
- Підвищення обсягів продажів на 10%;
- Збільшення темпів зростання прибутку на 12%;
- Збільшення частки власного капіталу на 10%.
- Підвищення якості послуг;

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що ТОВ «Прозорість» має короткострокові та довгострокові цілі.

Місія підприємства – через досконалість діяльності та якості досягти таких результатів у сфері послуг, які викличуть максимальне задоволення запитів і очікувань споживачів, зміцнять зацікавленість учасників підприємства і суспільства, зроблять ТОВ "Прозорість" надійним, привабливим партнером для його персоналу, споживачів і постачальників.

2.2. Оперативна оцінка й аналіз фінансового стану підприємства

Для виживання підприємства в умовах постійного загострення конкурентної боротьби необхідно вміти реально оцінити фінансовий стан як свого підприємства, так й існуючих потенційних конкурентів.

Фінансовий стан підприємства – це сукупність економічних параметрів, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Фінансовий стан підприємства характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, своєчасне проведення розрахункових операцій, платоспроможність.

При проведенні аналізу фінансового стану переслідують дві основні мети:

По-перше, отримання інформації про здатності заробляти прибуток. Даний аспект є принциповим при вирішенні питання про виплату дивідендів, можливості розширення та розвитку бізнесу.

По-друге, формування інформації про майновий та фінансовий стан, тобто про забезпеченість умовами і джерелами для отримання прибутку. Проведення аналізу по обох напрямках має показати, наскільки стійко і ефективно функціонує підприємство.

До основних завдань аналізу фінансового стану слід віднести:

- оцінку майнового стану аналізованого підприємства;
- аналіз ліквідності окремих груп активів;
- вивчення складу і структури джерел формування активів;
- характеристику забезпеченості зобов'язань активами;
- аналіз взаємозв'язку окремих груп активів і пасивів;
- аналіз спроможності генерувати грошові кошти;
- оцінку збереження і нарощення капіталу;

— обґрунтування фінансової стійкості.

Горизонтальний (трендовий) аналіз є складовою системи фінансового аналізу, яка полягає у вивченні динаміки окремих фінансових показників у часі. У процесі цього аналізу розраховують темпи зростання (приросту) окремих показників за декілька періодів і визначають загальні тенденції їх зміни (тобто тренд).

Основними формами горизонтального (трендового) аналізу є:

- порівняння фінансових показників звітного періоду (року, кварталу, місяця) з показниками попереднього періоду;
- порівняння фінансових показників звітного періоду з показниками аналогічного періоду попереднього року (наприклад, показників квітня місяця звітного року з аналогічними показниками за квітень попереднього року);
- порівняння фінансових показників за декілька попередніх періодів для виявлення тенденції їх зміни (визначення лінії тренду в динаміці).

Вертикальний аналіз балансу дає змогу зробити висновок про структуру балансу у звітному періоді, а також проаналізувати динаміку цієї структури. Технологія вертикального аналізу полягає у тому, що загальну суму балансу приймають за 100 % і кожен статтю фінансової звітності подають у вигляді процентної частки від прийнятого базового значення.

Було проведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «Прозорість», результати розрахунків наведено у таблицях А.1, Б.1 (Додаток А, Dodatok Б).

За результатами горизонтального аналізу балансу підприємства за 2016 рік (Додаток А) маємо:

- зменшення суми необоротних активів на 1 087,70 тис.грн. за рахунок зменшення суми основних засобів;
- збільшення суми оборотних активів на 590,70 тис.грн. в основному за рахунок збільшення грошей та їх еквівалентів (гроші та їх еквіваленти збільшилися в порівнянні з минулим періодом на 51,08%,);

— нерозподілений прибуток підприємства був збільшений на 296.8 тис. грн.(59.15%.);

— поточні зобов'язання у 2016 році порівняно з 2015 зменшились на 691,2 тис. грн., але в той же час, зобов'язання по розрахункам заробітної плати стала більшою ба 41.2 тис. грн. (30.8 % в порівнянні з 2015 роком.).

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Прозорість» за 2016 рік, показав:

— збільшення зносу основних засобів (в т.ч. медичного обладнання) на кінець періоду в структурі балансу з 69,00% до 83,00%;

— зменшення частки основних засобів з 74,00% на початку звітнього періоду до 59,00% на кінець звітнього періоду;

— частка оборотних активів у структурі балансу підприємства зменшилась на 15,1%;

— незначне зменшення частки запасів з 7.8% до 6.4%;

— частка дебіторської заборгованості за розрахунки з бюджетом в структурі капіталу була зменшена з 0,01 % до 0,008%.

— грошові кошти та їх еквіваленти в національній валюті протягом звітнього періоду збільшились на 800,9 тис. грн., та їх частка у структурі капіталу збільшилася з 14,63% до 33,05%;

— нерозподілений прибуток збільшився на 296,8 тис. грн., та його частка була збільшена з 3% до 10,57%;

— частка кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги в абсолютному значенні зменшилася на 13,6 тис. грн., але при цьому частка у структурі балансу підприємства збільшилася з 9,5% до 10,2 %

— частка кредиторської заборгованості з бюджетом в балансі несуттєво збільшилася з 1,7% до 2,1.

— частка інших поточних зобов'язань на кінець звітнього періоду змінилась з 24,1% на початок звітнього періоду до 12,05% на кінець звітнього періоду, в абсолютному значенні ці цифри більш яскраві – 691,20 тис. грн.

Проаналізовано баланс ТОВ «Прозорість» за 2017 рік, результати роботи наведено у додатку Б.

В результаті горизонтального аналізу балансу підприємства було виявлено зменшення суми необоротних активів підприємства на 10,8%, тобто на 274 тис. грн. (сума основних засобів була зменшена 10,8% (на 274 тис. грн.). Оборотні активи навпаки було збільшено на 437,3 тис. грн. Це сталося за рахунок збільшення запасів на 34,41%, збільшення іншої дебіторської заборгованості на 294,5 тис.грн. (на 82,81%), а от гроші та їх еквіваленти навпаки впали на 1,07%, або на 16,7 тис. грн.

В пасиві балансу змін зазнали такі статті: нерозподілений прибуток протягом звітного періоду було збільшено на 31,68%; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилася на 28%, тобто на 106,4 тис. грн.; поточні зобов'язання з бюджетом, зі страхування та з оплати праці збільшились відповідно на 26,2%, 40,03% та 38,5%.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Прозорість» за 2017 рік показав зменшення порівняно з початком періоду частки основних засобів у структурі активу балансу і на кінець звітного періоду склала 0,52%. Знос під кінець періоду збільшився в абсолютних значеннях, але у балансі його доля впала з 4,2% до 0,83%.

Частка запасів залишилася на рівні початку періоду (6,00%), але в абсолютному значенні змінилася на 159,6 тис.грн. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом не змінилася (0,008%). Гроші та їх еквіваленти збільшилися до 3,2%. Усього за розділом оборотних активів маємо зменшення частки у балансі з 40,7% до 39%, при цьому абсолютне значення збільшилося на 437,3 тис. грн.

Фактична величина нерозподіленого прибутку протягом звітного періоду збільшила частку в балансі з 10,5% до 14,9%.

Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилася та її частка у структурі балансу ТОВ «Прозорість» на кінець звітного періоду склала 7,7%. Проти 10,2% на початку.

Частка Інших поточних зобов'язань за страхуванням, розрахунками оплати праці та розрахункам з бюджетом збільшилися и склали відповідно 1,1%, 4,4% та 2,8% відповідно.

Надалі є необхідність аналізу фінансових результатів ТОВ «Прозорість» За 2015, 2016 та 2017 роки.

Фінансові результати - це співставлення регламентованих податковим законодавством валових доходів і валових витрат.

Перевищення валових доходів над валовими витратами становить прибуток, зворотне явище характеризує збиток. Отже, фінансовими результатами діяльності суб'єктів підприємництва є прибуток або збиток. Діяльність підприємств у сфері фінансових результатів спрямована на забезпечення отримання прибутку та його оптимальний розподіл і використання, а за наявності збитків - на встановлення їх причин та джерел покриття.

Розглянемо детальніше фінансові результати підприємницької діяльності та їх класифікацію.

За значенням підсумкового результату господарювання розрізняють:

- позитивний фінансовий результат - прибуток;
- негативний фінансовий результат - збиток.

У розрізі видів діяльності виділяють:

- фінансовий результат від звичайної діяльності (операційної, не операційної);
- фінансовий результат від надзвичайних подій.

У розрізі звичайної діяльності виділяють:

- фінансовий результат від операційної діяльності;
- фінансовий результат від не операційної діяльності.

Прибуток від операційної діяльності є результатом виробничої або комерційної діяльності, тобто основної для даного підприємства. Що стосується фінансових результатів від не операційної діяльності, то це результати від фінансових інвестицій, які не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів, тобто від інвестування в акції, облігації.

Залежно від формування та розподілу розрізняють декілька видів прибутку:

- валовий;
- від операційної діяльності;
- від звичайної діяльності до оподаткування;
- від звичайної діяльності після оподаткування;
- чистий.

Таблиця 2.2

**Горизонтальний аналіз фінансових результатів ТОВ «Прозорість»
За 2015-2016 роки**

1	2	3	4	5	6
Стаття	Код рядка	2015 рік	2016 рік	Абс.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8,435.6	9,909.2	1,473.60	14.871028
Інші операційні доходи	2120	41.7	724.3	682.60	94.242717
Інші доходи	2240	154.7	170.5	15.80	9.266862
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8,632.0	10,803.9	2,171.90	20.102925
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 060,8)	(3 942,9)	882.10	22.371858

Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6
Інші операційні витрати	2180	(4 831,0)	(6 524,2)	1,693.20	25.952607
Інші витрати	2270	(10,9)	-	-	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(7 902,7)	(10 467,1)	2,564.40	24.499622
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	729.3	336.8	-392.50	- 116.53800
Податок на прибуток	2300	-	(40,0)		
Чистий прибуток	2350	729.3	296.8	-432.50	- 145.72102

Чистий дохід від реалізації продукції в порівнянні з 2015 роком збільшився на 1,473.60 тис. грн., або 14.87 %. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 22.3% або 1,693.20 тис. грн. Інші операційні витрати склали 6,524.2 тис грн у 2016 році, що на 1,693.2 тис. грн, або 25.95% більше. Разом витрати склали 10,467.1 та 7,902.7 тис. грн у 2016 та 2015 відповідно. Витрат у 2016 стало на 24.4% більше. Це говорить про те, що 2016 рік був доволі кризовим і мало місце значна інфляція і девальвація національної валюти.

Таблиця 2.3

**Горизонтальний аналіз фінансових результатів ТОВ «Прозорість»
За 2016-2017 роки**

Стаття	Код рядка	2016 рік	2017 рік	Абс.	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9,909.2	11,011.8	1,102.60	10.01289526
Інші операційні доходи	2120	724.3	7.1	-717.20	- 10101.40845

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6
Інші доходи	2240	170.5	76.6	-93.90	-122.5848
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	10,803.9	11,095.6	291.70	2.628970
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 942,9)	(5 283,7)	1,340.80	25.376156
Інші операційні витрати	2180	(6 524,2)	(5 528,1)	-996.10	-18.01884
Інші витрати	2270	-	-	-	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(10 467,1)	(10 811,9)	344.80	3.1890787
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	336.8	283.7	-53.10	- 18.716954
Податок на прибуток	2300	(40,0)	(51,1)		
Чистий прибуток	2350	296.8	232.7	-64.10	-27.54619

Найголовніша стаття балансу – чистий прибуток, зменшилась на 432.5 тис. грн. В порівнянні з 2015 роком (729.3 тис. грн), Це значне падіння на 145.7%.

Тепер, зробимо висновки щодо змін у 2017 році і побачимо, чи відбулися істотні зміни у фінансових результатах.

Чистий дохід від реалізації продукції в порівнянні з 2016 роком збільшився на 1,102.60 тис. грн., або 10,0 %. Собівартість реалізованої продукції збільшилася на 25.3% або 1,340.80 тис. грн. Інші операційні витрати склали 5,528.1 тис грн у 2017 році, що на 996,10 тис. грн, або 18.01% менше ніж у 2016 році. Разом витрати склали 10,467.1 та 10,811.9 тис. грн у 2016 та 2017 відповідно. Витрат у 2017 стало на 3.18% більше.

Найголовніша стаття балансу – чистий прибуток, зменшилась на 64,1 тис. грн. В порівнянні з 2016 роком (232,7 тис. грн), Це падіння на 27.5%.

На основі вище розглянутих таблиці 2.2 та 2.3 можна зробити висновки, що підприємство має загрозу кризового стану. Тенденція до зменшення чистого

прибутку з 2015 року найяскравіший показник цього ризику. Для того, щоб переконатися у цьому зробимо порівняльний горизонтальний аналіз фінансових результатів 2017 та 2015 року.

Таблиця 2.4

**Горизонтальний аналіз фінансових результатів ТОВ «Прозорість»
За 2015, 2017 роки**

Стаття	Код рядка	2015 рік	2017 рік	Абс.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8,435.6	11,011.8	2,576.20	23.39490365
Інші операційні доходи	2120	41.7	7.1	-34.60	-487.323943
Інші доходи	2240	154.7	76.6	-78.10	-101.958224
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8,632.0	11,095.6	2,463.60	22.20339594
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 060,8)	(5 283,7)	2,222.90	42.07089729
Інші операційні витрати	2180	(4 831,0)	(5 528,1)	697.10	12.61011921
Інші витрати	2270	(10,9)	-	-	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(7 902,7)	(10 811,9)	2,909.20	26.90738908
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	729.3	283.7	-445.60	- 157.0673246
Податок на прибуток	2300	-	(51,1)		
Чистий прибуток	2350	729.3	232.7	-496.60	-213.407821

Чистий дохід від реалізації продукції в порівнянні з 2015 роком збільшився на 2,576.20 тис. грн., або 23,0 %. Собівартість реалізованої

продукції збільшилася на 42.07% або 2,222.90 тис. грн. Інші операційні витрати склали 5,528.1 тис грн у 2017 році, що на 697,10 тис. грн, або 12.6% більше ніж у 2015 році. Разом витрати склали 7,902.7 та 10,811.9 тис. грн у 2015 та 2017 відповідно. Витрат у 2017 стало на 26.9% більше.

Важливий показник для висновку – чистий прибуток став у 2017 році на 213 % менше. Абсолютне падіння у розмірі 496.6 тис грн.

На основі таблиці 2.3, додатку А таблиці А.1 та додатку Б таблиці Б.1 розрахуємо чистий грошовий потік за 2016 та 2017 роки.

Чистий грошовий потік є ключовим показником інвестиційного аналізу і показує різницю між позитивним і негативним грошовим потоком за вибраний проміжок часу. Даний показник визначає фінансовий стан підприємства і здатність підприємства підвищувати свою вартість і інвестиційну привабливість. Чистий грошовий потік являє собою суму грошового потоку від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства.

Розрахуємо чистий грошовий потік операційної діяльності за формулою:

$$\text{ЧГП}_{\text{о.д.}} = \text{ЧП} + \text{А} + \text{Лі} \pm \text{ДДЗ} \pm \text{АЗ} \pm \text{АЯЗ} \pm \text{АР}, \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток;

А – сума амортизації основних засобів;

ДДЗ – абсолютна зміна суми дебіторської заборгованості;

АЗ – абсолютна зміна виробничих запасів;

АЯЗ – абсолютна зміна суми кредиторської заборгованості;

АР – абсолютна зміна резервного капіталу та інших страхових фондів;

Зробимо розрахунок за 2016 рік:

— $296.8 + (3948.5 - 3657.3) + 0 + ((10.4 + 0.7 + 153.3) + (61.1 + 0.4)) + (295.8 - 402.3) + (756.7 - 728.3) + 0 = 735.8$. тис. грн.

Зробимо розрахунок за 2017 рік:

— $232.7 - (4298.7 - 3948.5) - 0 - ((355.6 + 0.4) - (61.1 + 0.4)) - (454.8 - 295.8) - (793.3 - 756.7) + 0 = 1073$ тис. грн.

На наступному етапі вираховування чистого грошового потоку

Якщо значення ЧГП > 0 , то підприємство фінансово привабливе, та навіть може виступати об'єктом вдалих інвестицій.

Спробуємо скористатися прямим методом визначення чистого грошового потоку від операційної діяльності за формулою:

$$\text{ЧГП}_{\text{о.д.}} = \text{РП} + \text{ІР} - \text{Пмр} - \text{Пзп} - \text{Пзпу} - \text{Пб} - \text{Ппб} - \text{Пін} \quad (2.2)$$

де РП – сума виторгу від реалізації продукції;

ІР – сума інших надходжень грошових ресурсів в операційній діяльності;

Пмр – видатки на придбання матеріальних ресурсів;

Пзп – видатки на заробітну плату виробничих працівників;

Пзпу – видатки на заробітну плату управлінського персоналу;

Пб – платежі у бюджет;

Ппб – платежі у позабюджетні фонди;

Пін – інші видатки операційної діяльності;

Зробимо розрахунки за 2016 рік:

— $9909.2 + 724.3 - 486.4 - 1080 - 420 - 103.7 - 0 - 4831 = 3712.4$ тис. грн.

Зробимо розрахунки за 2017 рік:

— $11011.8 + 7.1 - 380.2 - 1080 - 420 - 140.6 - 0 - 5528.1 = 3470.00$ тис. грн.

Як бачимо, результати обчислення чистого грошового потоку інвестиційної діяльності прямим та непрямим методом кардинально відрізняються. Така особливість властива лише в розрахунках з операційною діяльністю.

Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності розраховується за формулою:

$$\text{ЧГП}_{\text{І.д.}} = \text{Роз} + \text{Рнм} + \text{Рдфі} + \text{Рр} + \text{Дді} - \text{Поз} - \text{НБ} - \text{Пнб} - \text{Вв} \quad (2.3)$$

де Роз – сума реалізації основних засобів;

Рнм – сума реалізації нематеріальних активів;

Рдфі – сума реалізації довготермінових фінансових інвестицій;

Рр – сума повторної реалізації раніше викуплених власних акцій;

Дді – сума дивідендів, отриманих підприємством за довготерміновими фінансовими інвестиціями;

НБ – вартість придбаних нематеріальних активів;

Пнб – приріст незавершеного будівництва;

Вв – вартість викуплених власних акцій підприємства;

Зробимо розрахунки за 2016 рік:

$$— 6757.5 + 0 + 0 + 0 - 7554 - 0 - 0 - 0 = -796.5.$$

Зробимо розрахунки за 2017 рік:

$$— 6833.8 + 0 + 0 + 0 - 6757 - 0 - 0 - 0 = 76.3$$

Чистий грошовий потік від фінансової діяльності розраховується за формулою:

$$\text{ЧГП}_{\text{ф.д.}} = \text{Зкл} + \text{ЗКкк} + \text{СД} - \text{П} - \text{Пкк} - \text{Дв} \quad (2.4)$$

де Зкл - додаткове залучення акціонерного або пайового капіталу;

ЗКкк - алучений капітал за довготерміновими кредитами;

СД – допомога спонсорів;

П – сума погашення довготермінового кредиту;

Пкк – сума погашення короткотермінового кредиту;

Дв – сума оплачених дивідендів власникам акціонерного капіталу.

Зробимо розрахунки за 2016 рік:

$$— 0 + 0 + 0 - 0 - 13.6 - 0 = - 13.6.$$

Зробимо розрахунки за 2017 рік:

$$— 0 + 0 + 0 - 0 - 28 - 0 = - 28.$$

Чистий грошовий потік за всіма видами діяльності визначається за формулою:

$$\text{ЧГП} = \text{ЧГП}_{\text{о.д.}} + \text{ЧГП}_{\text{і.д.}} + \text{ЧГП}_{\text{ф.д.}} \quad (2.5)$$

де ЧГП_{од} – чистий грошовий потік операційної діяльності;

ЧГП_{ід} – чистий грошовий потік інвестиційної діяльності;

ЧГП_{фд} – чистий грошовий потік фінансової діяльності;

Зробимо розрахунки за 2016 рік:

$$— 735.8 - 796.5 - 13.6 = -74.3. \text{ тис. грн}$$

Зробимо розрахунки за 2017 рік:

$$— 1073 + 76.3 - 28 = 1121.3 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, можна зробити висновки, що у 2016 році, маючи негативний чистий грошовий потік ТОВ «Прозорість» не могла рахуватися інвестиційно та фінансово благонадійним.

З 2017 року ситуація в разі покращилася, що свідчить про ефективнішу роботу підприємства.

Далі, на основі таблиці 2.4 та додатку Б таблиці Б.1 розрахуються наступні коефіцієнти:

— Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛА) показує в якій мірі всі поточні зобов'язання забезпечені наявними в нього коштами та їх еквівалентами, а також цінними паперами на відповідну дату за формулою:

$$\text{КЛА} = \frac{\text{КЛА} = \text{ГК} + \text{ЕГК} + \Phi \text{ Іп}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.6)$$

де ГК – грошові кошти;

ЕГК – еквіваленти грошових коштів;

ФІп – поточні фінансові інвестиції;

ПЗ – поточні зобов'язання.

— Коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття балансу) (КШЛ) показує в якій мірі всі поточні зобов'язання підприємства забезпечені наявними в нього грошовими коштами та їх еквівалентами, цінними паперами, а також дебіторською заборгованістю на відповідну дату за формулою:

$$\text{КШЛ} = \frac{\text{К} + \text{ЕГК} + \Phi \text{ Іп} + \text{ДЗ}}{\text{ПЗ}}, \quad (2.7)$$

де ДЗ – дебіторська заборгованість

— Коефіцієнт швидкої ліквідності (проміжний коефіцієнт покриття балансу) (КШЛ) показує в якій мірі всі поточні зобов'язання підприємства забезпечені наявними в нього грошовими коштами та їх еквівалентами, цінними паперами, а також дебіторською заборгованістю на відповідну дату

$$\text{КПЛ} = \text{ПА} / \text{ПЗ} \quad (2.8)$$

де ПА – поточні активи

Нормативне значення коефіцієнта швидкої (термінової) ліквідності може коливатись від 0,5 до > 1 залежно від того, яку частку в оборотних активах займають гроші або дебіторська заборгованість.

Таблиця 2.5

Динаміка коефіцієнтів ліквідності, що характеризують рівень платоспроможності ТОВ «Прозорість» за 2015-2017 рр.

Показник	Рік			Зміни %		
	2015	2016	2017	2015/2016	2016/2017	2015/2017
КПА	0.399	1.180	1.232	60,94	19,04	68,38
КШЛ	0.478	1.226	1.515	66,18	4,25	98,13
КПЛ	2.727	3.570	3.910	23,6	8,69	83,44

Значення цих показників на підприємстві в 2015–2017 рр. на достатньому рівні, вони збільшилися за рахунок дебіторської заборгованості та можуть вважатися нормальними. Рекомендоване значення коефіцієнта поточної ліквідності >2 . На ТОВ «Прозорість» відмічено позитивну динаміку зростання цього показника, але все таки, враховуючі отримані дані є сенс у аналізу можливості настання банкрутства.

З метою уникнення краху компаній були розроблені різні методики прогнозування майбутнього неплатоспроможних підприємств. В сучасній економічній науці є численні розробки в сфері аналізу та прогнозу діяльності неплатоспроможних підприємств, що дозволяє встановити наявність сумнівів у продовженні безперервної діяльності суб'єкта господарювання, тобто виявити й оцінити ознаки (критерії) імовірності банкрутства неплатоспроможних підприємств.

Кожен з методів має свої переваги та недоліки, тому при здійсненні аналізу виникає необхідність вибору такого підходу, який дозволить з мінімальними затратами ресурсів отримати найбільш однозначну та точну

оцінку економічного стану. Обираючи метод оцінки, необхідно ретельно аналізувати доцільність застосування комплексу аналітичних процедур [13, с. 5].

Модель Альтмана є однією з найперших моделей аналізу ймовірності банкрутства підприємства, яка ґрунтувалася на основі дискримінантного аналізу.

Аналітична “Модель Альтмана” представляє собою алгоритм інтегральної оцінки загрози банкрутства неплатоспроможного підприємства, заснований на комплексному обліку найважливіших показників, що допомагають виявити кризовий фінансовий стан підприємства [14, с. 6].

На думку І.Е. Альтмана, модель Z може передбачити в 94 % випадків банкрутство фірми, у 95 % — віднести корпорацію до банкрутів або небанкрутів, передбачити банкрутство досить точно за два роки наперед.

Модель прогнозування банкрутства Альтмана має наступний вигляд [15, с. 11]:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (2.9)$$

де X_1 – власний оборотний капітал/ всього активів;

X_2 – нерозподілений прибуток/ всього активів;

X_3 – прибуток до виплати відсотків/ всього активів;

X_4 – власний капітал/ зобов’язання;

X_5 – чистий дохід/ всього активів.

Узагальнюючий показник Z може набувати значень в межах (-14; +22), при цьому підприємства, для яких $Z > 2,9$ потрапляють в число фінансово стійких, підприємства, для яких $Z < 1,23$ перебувають у загрозі настання банкрутства в найближчі 2-3 роки, а інтервал (1,23; 2,9) складає зону невизначеності.

Тепер визначимо показник Z для ТОВ «Прозорість» на основі даних з додатку Б, таблиця Б.1 та таблиці 2.4.

Робимо розрахунок:

— Показник $X1 = 3,646.70$ тис. грн. $- 2,370.60$ тис грн / $4,905.60$ тис. грн. $= 0,26$;

— Показник $X2 = 734.4$ тис. грн. / $4,905.60$. $= 3,107$;

— Показник $X3 = 287.3$ тис. грн. / $4,905.60$ тис. грн. $= 0,06$;

— Показник $X4 = 3,646.70$ тис. грн. / $1,695.00$ тис. грн. $= 0,42$;

— Показник $X5 = 11,011.8$ тис. грн. / $4,905.60$ тис. грн. $= 2,24$;

— $Z = 0,717*0,26 + 0,847*0,15 + 3,107*0,06 + 0,42*2,15 + 0,995*2,24 = 3.63$.

Згідно отриманого показника ми бачимо, що $Z > 2.9$, отже підприємство за моделлю прогнозування банкрутства Альтмана є фінансово стійким

Проте, не зважаючи на значну поширеність моделі Альтмана та цілого ряду її переваг, вчені виділяють і її недоліки. Зокрема, Барановська О.М. вважає, що необхідно акцентувати увагу на тому, що, незважаючи на відносну простоту моделі Альтмана для оцінки кризового стану підприємства, використання її у викладеному вигляді не дозволяє одержати об'єктивний результат у сучасних умовах в Україні [16, с. 12]. Використання моделі Альтмана навіть для західних компаній є проблематичним, адже вона побудована на основі даних 50-х років минулого століття. Тому з огляду на суттєві зміни у рівні економічного розвитку вважає за доцільне їх періодичне тестування на нових вибірках даних з метою досягнення більшої точності отриманих результатів, які слугують основою для прийняття управлінських рішень [17, с. 45].

Модель М. Спрінгейта передбачає розвиток інтегрального показника, за допомогою якого здійснюється оцінка ймовірності визнання підприємства банкрутом. Ця модель була побудована Гордоном Л. В. Спрінгейтом в університеті Симона Фрейзера в 1978 році за допомогою покрокового

дискримінантного аналізу методом, який розробив Едуард І. Альтман в 1968 році. В процесі створення моделі з 19 фінансових коефіцієнтів, які вважалися найкращими, в остаточному варіанті залишилося тільки чотири.

Точність даної моделі є досить високою і становить більше 90 %.

В загальному модель Спрінгейта, яка має наступний вигляд:

$$Z = 1,03X_1 + 3,07X_2 + 0,66X_3 + 0,4X_4, \quad (2.10)$$

де X_1 – власний оборотний капітал/ всього активів;

X_2 – прибуток до виплати відсотків/ всього активів;

X_3 – прибуток до оподаткування/ поточні зобов'язання;

X_4 – чистий дохід/ всього активів.

Якщо для підприємства критерій $Z < 0,862$, то підприємство – потенційний банкрут, якщо $Z > 2,451$, то загроза банкрутства мінімальна і підприємство являється фінансово надійним.

Робимо розрахунок:

- Показник $X_1 = 3,646.70$ тис. грн. / $4,905.60 = 0,26$;
- Показник $X_2 = 287.3$ тис. грн. / $4,905.60$ тис. грн. = $0,06$;
- Показник $X_3 = 339.00$ тис. грн. / $1,695.00$ тис. грн. = $0,2$;
- Показник $X_4 = 11,011.8$ тис. грн. / $4,905.60$ тис. грн. = $2,24$;
- $Z = 1,03*0,26 + 3,07*0,06 + 0,66*0,2 + 0,4*2,24 = 1,48$.

Як видно з розрахунку, $Z = 1.48$ і використовуючи модель Спрінгейта ми не потрапляємо у підприємства з мінімальним шансом банкрутства. З іншого боку, ТОВ «Прозорість» не є потенційним банкрутом, проте наявні і недоліки в моделі Спрінгейта, основними з яких є:

- під час розрахунків не були враховані умови розвитку економіки різних країн, орієнтовано на Канаду і США;
- необхідна корекція на національну валюту, яка, своєю чергою, порушує

безперервність;

— значення змінних в оригінальних моделях надані в канадських і американських доларах. Перерахунок на долари в інших країнах проблему вирішує, але зміни курсу залишають відхилення.

Модель Ліса є більш збалансованою, вона також акцентує увагу на рівень прибутковості діяльності та рентабельність активів підприємства, а також на структуру активів та джерел їх фінансування.

$$Z = 0,063X_1 + 0,092X_2 + 0,057X_3 + 0,001X_4, \quad (2.11)$$

де X_1 – оборотні активи/ всього активів;

X_2 – операційний прибуток/ всього активів;

X_3 – нерозподілений прибуток/ всього активів;

X_4 – власний капітал/ зобов'язання.

Робимо розрахунок:

— Показник $X_1 = 2,370.6$ тис. грн. / $4,905.60 = 0,48$;

— Показник $X_2 = 336.8$ тис. грн. / $4,905.60$ тис. грн. = $0,07$;

— Показник $X_3 = 734.40$ тис. грн. / $4,905.60$ тис. грн. = $0,149$;

— Показник $X_4 = 3,646.7$ тис. грн. / $1,695.00$ тис. грн. = $0,14$;

— $Z = 0,063*0,48 + 0,092*0,07 + 0,057*0,149 + 0,001*0,14 = 0.044$.

Мінімальне значення Z має дорівнювати 0.037

Основною перевагою моделі Ліса є відносна простота розрахунку, проте дана модель не пристосована до українських підприємств, оскільки розроблена для Англії. Модель Ліса створювалася з урахуванням західного розвитку [18, с. 9].

Модель Альтмана, модель Спрінгейта та модель Ліса оцінюють схильність підприємства до банкрутства на основі показників ділової активності та рентабельності. У таких моделях зазначені показники домінують

як за кількісним складом, так і за важливістю впливу на остаточний результат моделі.

Акцентування уваги під час прогнозування банкрутства на показниках фінансової стійкості не завжди дає правильну оцінку, оскільки підприємство може мати значну частку залучених коштів, однак, до того ж ефективно використовувати фінансові ресурси і забезпечувати високу рентабельність, що дасть змогу розраховуватися з кредиторами. Інша ситуація, коли підприємство поряд із наявністю значної частки залученого капіталу має низькі показники прибутковості, у цьому разі ймовірність банкрутства значно зростає [19, с. 52-57].

Після виходу в світ моделі Альтмана, широке розповсюдження почали мати методи аналізу ймовірності банкрутства підприємства, засновані на дискримінантному аналізі, одним із прикладів яких є модель Таффлера.

На думку Даниленка В.А., відмінності моделі Альтмана від моделі Таффлера полягають в різних інформаційних базах, що використовувалися для їх розробки (так, модель Таффлера і Тішоу побудована на основі даних підприємств Великобританії), а також кількості та змісту факторів, що приймалися до уваги в ході аналізу [20, с. 34].

Модель Таффлера і Тішоу має такий вигляд:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4, \quad (2.12)$$

де X_1 – операційний прибуток / поточні зобов'язання;

X_2 – оборотні активи / зобов'язання;

X_3 – поточні зобов'язання / всього активів;

X_4 – чистий дохід/ всього активів.

Робимо розрахунок:

— Показник $X_1 = 336.8$ тис. грн. / $1,695.00 = 0,19$;

- Показник $X_2 = 2370.6$ тис. грн. / $1,695.00$ тис. грн. = $1,39$;
- Показник $X_3 = 1258.90$ тис. грн. / $4,905.60$ тис. грн. = $0,25$;
- Показник $X_4 = 11,011.8$ тис. грн. / $4,905.60$ тис. грн. = $2,24$;
- $Z = 0,53*0,19 + 0,13*1,39 + 0,18*0,25 + 0,16*2,24 = 0,7$.

Якщо $Z > 0.3$, то у фірми непогані перспективи і вірогідність кризи невелика.

Досить поширеною в Україні є діагностика банкрутства підприємства за моделлю О. Терещенка.

Дана модель існує у двох варіантах. Перший – це універсальна модель, що включає 6 показників і побудована на основі даних 850 підприємств різних галузей. Друга модель містить 10 показників і враховує диференціацію підприємств за галузями [21, с. 38-44].

Розроблена у 2003 році дискримінантна модель О.Терещенка має значні переваги над традиційними методиками:

- модель є зручною в застосуванні;
- розроблена на використанні вітчизняних статистичних даних;
- враховується сучасна міжнародна практика;
- за рахунок використання різноманітних модифікацій базової моделі до підприємств різних видів діяльності вирішує проблему критичних значень показників;
- враховує галузеві особливості підприємства.

Модель О. Терещенка визначається за формулою:

$$Z = 1,5X_1 + 0,08X_2 + 10X_3 + 5X_4 + 0,3X_5 + 0,1X_6, \quad (2.13)$$

де X_1 – відношення грошових надходжень до зобов'язань;

X_2 – відношення валюти балансу до зобов'язань;

X_3 – відношення чистого прибутку до середньорічної суми активів;

X_4 – відношення прибутку до виручки;

X_5 – відношення виробничих запасів до виручки;

X_6 – відношення виручки до основного капіталу.

Робимо розрахунок:

— Показник $X_1 = 11,011.8$ тис. грн. / $1,695.00 = 2,24$;

— Показник $X_2 = 4,905.6$ тис. грн. / $1,695.00$ тис. грн. = $2,89$;

— Показник $X_3 = 296.8$ тис. грн. / $4,824.00$ тис. грн. = $0,06$;

— Показник $X_4 = 296.8$ тис. грн. / $11,011.80$ тис. грн. = $0,02$;

— Показник $X_5 = 463.7$ тис. грн. / $11,011.80$ тис. грн. = $0,04$;

— Показник $X_6 = 11,011.8$ тис. грн. / $2,912.40$ тис. грн. = $0,02$;

— $Z = 1,5*2,24 + 0,08*2,89 + 10*0,06 + 5*0,02 + 0,3*0,04 + 0,1*3,78$
 $= 4,68$.

На основі отриманого результату здійснюється висновок про ймовірність банкрутства підприємства: коли $Z > 2$ – банкрутство не загрожує; коли $1 < Z < 2$ – фінансова стійкість порушена; коли $0 < Z < 1$ – існує загроза банкрутства.

Тобто, коли $Z > 2$ – у підприємства непогані довгострокові перспективи, а якщо $0 < Z < 1$ – банкрутство більш ніж ймовірне.

Для об'єктивного аналізу потрібен не тільки ефективна методологія чи модель. Дуже важливою частиною є індивідуальний підхід до кожного підприємства з різних боків. Для максимально точної відповіді на питання, чи має ТОВ «Прозорість» ризик стати банкрутом було розглянуто п'ять різних моделей – Альтмана, Спрінгейта, Ліса, модель Таффлера і Тішоу, та модель Терещенка.

Отже, відповідь однозначна – ризик для підприємства стати банкрутом мізерний. Треба також зауважити, що розрахунок проводився після детального горизонтального та вертикального аналізу за останні три роки (2015, 2016 та 2017 роки). Криза зараз не погрожує підприємству, але все одно треба

розглядати можливі шляхи її появи, а отже треба дослідити економічний механізм виникнення кризи з метою виявлення її слабких сигналів.

2.3 Оцінка механізму кризових явищ, та ризиків зовнішнього і внутрішнього середовища

Економічний механізм визначається або природою початкового явища, або результатом серії явищ, або їх кінцевими наслідками. У будь-якому випадку складовими елементами механізму завжди одночасно є і початкове, і завершальне явище, а також процеси, які відбуваються в інтервалі між ними.

Механізм розвитку кризи на рівні окремо взятої виробничої системи (суб'єкта господарювання) детально розкрито в колективній монографії під загальною редакцією проф., д-ра екон. наук А.П.Градова та Б.І.Кузіна [22, с. 145].

Викладений підхід базується на розумінні процесу виникнення кризового стану як одного з різновидів економічного механізму, тобто ланцюга послідовних взаємопов'язаних економічних явищ. Як справедливо відзначено, „механізм виникнення кризового стану, як і будь-який економічний механізм, „запускається" сигналами, що ініціюють вихідні економічні явища. Під впливом цих вихідних явищ виникає ефект „падаючого доміно", наприкінці якого настає заключне явище - кризовий стан". Доведено, що ініціаторами імпульсів економічних явищ є агенти внутрішнього і зовнішнього оточення. Внутрішні збурення ініціюються елементами стратегічного потенціалу підприємства, зовнішні - детермінантами національного ромба. Передача імпульсів здійснюється по своєрідних „каналах зв'язку", що існують між агентами внутрішнього і зовнішнього середовища .

— економічне явище, що сприяє виникненню кризового стану за рахунок послаблення відповідного фактора;

— економічне явище, що сприяє виникненню кризового стану за рахунок посилення відповідного фактора;

— діаметр кружка характеризує інтенсивність впливу даного економічного явища на завершальне.

Глибина кризового стану та його тривалість залежить від: кількості і сили вихідних економічних явищ; числа і ступеня впливу агентів зовнішнього і внутрішнього середовища; інтенсивності процесу виникнення проміжних економічних явищ; співвідношення і сили проміжних явищ з кожного фактора внутрішнього стану підприємства; значущості окремого фактора в межах даного підприємства у діяльності підприємства.

Феномен нерівномірності визрівання (загострення прояву) кризи пояснюється також тим, що внутрішні елементи системи, на які впливає імпульс-каталізатор кризи, нерівнозначні. Структурно вони належать до різних функціональних підсистем, які відіграють різну роль у забезпеченні життєдіяльності підприємства в цілому, входять або ні до складу його функціональних інваріантів, які визначають можливості забезпечення цілеспрямованого розвитку системи. Залежно від того, на який елемент системи діє імпульс-каталізатор кризи, шлях та швидкість розповсюдження кризових явищ буде суттєво відрізнятися.

Розуміння механізму поглиблення кризи тільки з управлінських позицій є недостатнім без усвідомлення фінансово-економічних аспектів виникнення та поширення імпульсів-каталізаторів кризи, зокрема взаємозв'язку розвитку кризи з порушенням „параметрів життєздатності підприємства”, які були розглянуті вище.

У якості імпульсів-каталізаторів кризи можуть розглядатися будь-які процеси та події, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому оточенні підприємства і безпосередньо впливають на параметри життєздатності підприємства або опосередковано на показники, що підтримують життєздатність та обумовлюють їх погіршення.

Поглиблення кризи є свідченням поступової втрати визначених параметрів життєздатності підприємства, які являють собою ієрархічно побудовану систему. За значущістю вони нерівнозначні, їх втрата під дією фактора-ініціатора кризи та процесів, ініційованих ним, відбувається не одночасно, а поступово: втрата параметра життєздатності першого рівня L1 - забезпечення беззбиткової діяльності - обумовлює можливість втрати параметра життєздатності 2-го рівня (L2) і так далі. Мається на увазі не тимчасове порушення окремих параметрів більш високого рівня значущості, за підтримки параметрів більш низького рівня значущості, які система здатна самотійно відновити під впливом механізму саморегуляції, а остаточна втрата, яка не може бути відновлена системою самотійно.

Завершальним явищем - апогеєм розгортання кризи - є виникнення загрози банкрутства (неспроможність) підприємства, економічною характеристикою якої є неможливість проведення повного розрахунку по зовнішнім зобов'язанням (параметр життєздатності L3) [23, с. 109-115].

У випадку ТОВ «Прозорість» параметр життєздатності першого рівня (L1) не втрачений, а отже поглиблення кризи не відбувається.

Основні засоби зменшилися на 38,72%, що є кризовим маяком. В той же час знос збільшується на 7.38%, що є нормальним для обладнання що використовують, але в той же час знос обладнання більше 60% і згодом це може позначитися на доходах.

Нерозподілений прибуток збільшився на 59.15 %. Його можна використати на покупку обладнання чи ремонт офтальмологічного центру. Зобов'язання за товари і послуги зменшуються, це є позитивним сигналом і яскраво говорить про те, що підприємство здатне розраховуватися зі своїми контр-агентами.

Основні засоби зменшилися на 10% динаміка не така висока, але все таки це не дуже добре для підприємства.

Таблиця 2.6

Порівняльний аналіз фінансово важливих показників за 2015-2016 роки

Актив	На початок періоду	На кінець періоду	Відносна зміна %
Основні засоби:	3,896.70	2,809.0	-38,72
знос	3,657.00	3,948.5	7,38
Гроші та їх еквіваленти	766.8	1,567.7	51,08
Запаси	411.5	304,1	-35,31
Пасив			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	204	501,7	59,15
Зобов'язання за товари, роботи, послуги	500	486,4	-2,79

Знос збільшується на 8.14%, цифра дуже близька до початку періоду і це є закономірно, враховуючи інтенсивність роботи підприємства. Нерозподілений прибуток збільшився на 31,68 %. Зобов'язання за товари і послуги знову зменшуються, але на кінець періоду показник вищий в 10 разів і складає 28%.

Таблиця 2.7

Порівняльний аналіз фінансово важливих показників за 2016-2017 роки

Актив	На початок періоду	На кінець періоду	Відносна зміна %
1	2	3	4
знос	3,948.5	4,298.70	8,14
Гроші та їх еквіваленти	1,567.7	1,551.00	-1,07%
Запаси	304,1	463,7	34,41
Пасив			

Продовження табл. 2.7

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	501,7	734,4	31,68
Зобов'язання за товари, роботи, послуги	486,4	380,2	-28,00

Розгортання кризи на рівні мікроекономічної системи структурно декомпонується на 3 фази кризи: прихована криза (або криза ефективності), криза платоспроможності та криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, неспроможність). Розглянемо зовнішні ознаки кожної фази кризи.



Рис. 2.2 Типологія кризи

1 фаза - криза ефективності (прихована криза). Характерними ознаками цієї стадії є зниження ефективності діяльності підприємства, яке виявляє себе через негативну динаміку показників прибутковості обороту та капіталу,

тривалість операційного та фінансового циклу підприємства, його ринкової вартості та ін.

Причиною зниження ефективності є отримання збитків спочатку від проведення окремих господарських операцій, потім - в окремі часові періоди, і поступово - в цілому за результатами господарсько-фінансової діяльності. Спочатку збитки, що виникають, покриваються за рахунок внутрішніх резервів (компенсаторних можливостей) - нерозподілених прибутків минулих періодів, ліквідної частини власного капіталу. Поступово внутрішні резерви протидії поточній збитковості вичерпуються, що обумовлює перехід до наступної фази розвитку кризи. Механізм розгортання кризи в цій фазі показано на рис. 2.3.

2 фаза - криза платоспроможності. Характерними ознаками цієї фази кризи є періодичний та всетриваліший дефіцит грошових коштів підприємства для виконання ним своїх зобов'язань та фінансування своєї поточної діяльності. Зовнішнім проявом такого становища є виникнення ситуації неплатоспроможності, яка характеризується затримкою у часі здійснення поточних платежів (порушення термінів сплати у зв'язку з недостатністю грошей на розрахунковому рахунку), сплатою економічних санкцій (штрафів, пені) за несвоєчасну сплату, появою простроченої кредиторської заборгованості та непогашених кредитів і позик.

Явище платоспроможності (і відповідно неплатоспроможності) надзвичайно різноманітне за своїми зовнішніми проявами та наслідками для підприємства, що дозволяє використовувати таку класифікацію видів платоспроможності, яка зазначена на рис. 2.4.

Залежно від характеру та інформаційної бази дослідження необхідно розрізняти статичну та динамічну платоспроможність. Статична платоспроможність досліджується в певному часовому періоді й характеризує здатність підприємства до виконання планових платежів та термінових зобов'язань за рахунок наявних залишків грошових активів (резервів).

Інформаційною базою оцінки статичної платоспроможності є бухгалтерський баланс підприємств, в якому фіксується стан (залишки) активів та пасивів підприємства. Оцінка динамічної платоспроможності здійснюється на підставі аналізу грошового обороту підприємства, тобто визначення та порівняння розмірів вхідного (надходження грошей) та вихідного (витрачення грошей) грошових потоків підприємства протягом певного періоду часу.

Залежно від періоду оцінки доцільно вивчати фактичну та перспективну платоспроможність підприємства. Фактична характеризує платіжні можливості підприємства на дату або протягом періоду оцінки, перспективна визначає потенційні можливості виконання платіжних зобов'язань та витрат, враховує потенційні надходження та необхідні грошові витрати протягом майбутнього періоду.

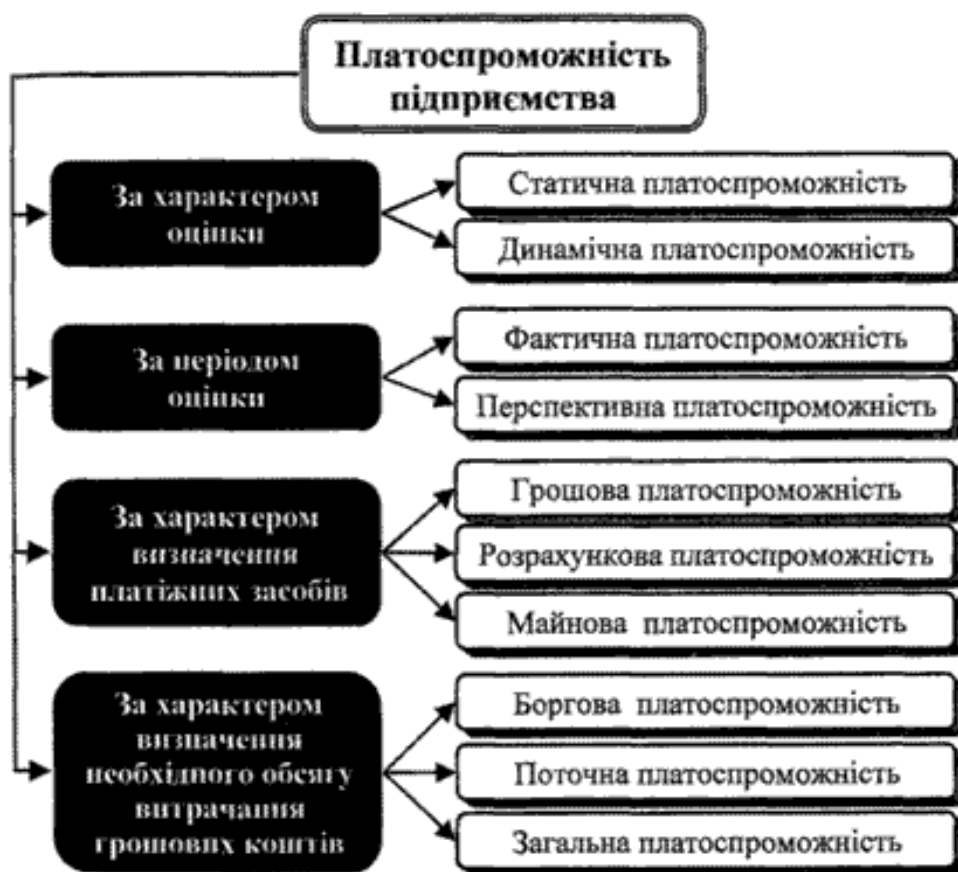


Рис. 2.3 Платоспроможність підприємства

Залежно від підходу до визначення обсягу платіжних засобів підприємства можна виділити такі характеристики платоспроможності:

- грошова - тільки за рахунок наявних грошових коштів;
- розрахункова - за рахунок наявних грошових коштів та можливих (реальних) джерел їх зростання (коштів у розрахунках);
- майнова (потенційна) - за рахунок усіх видів оборотних активів підприємства (у разі їх умовного продажу).

Залежно від підходу до визначення необхідного обсягу витрачання грошових коштів (платоспроможних потреб) платоспроможність може використовуватися для:

- оцінки можливості виконання зовнішніх (термінових) зобов'язань – боргова (бухгалтерська) платоспроможність;
- оцінки можливості продовження фінансування поточної діяльності – поточна платоспроможність;
- оцінки ступеня покриття зовнішніх термінових зобов'язань та планових витрат - загальна платоспроможність.

Поглиблення кризових явищ у фазі „Криза платоспроможності” характеризується поступовим переходом від статичної платоспроможності (що виникає періодично, „технічна неплатоспроможність”) до динамічної та всетривалішої, від грошової неплатоспроможності - до майнової, від боргової - до загальної. Тобто відбувається накопичення та поглиблення суперечностей між попитом та пропозицією грошових коштів, між потребою їх витрачання та можливістю генерування або імобілізації.

3 фаза - криза розрахунків по боргах (загроза банкрутства, фінансова неспроможність). Поглиблення кризи платоспроможності обумовлює виникнення ситуації, за якої підприємство не може задовольнити вимоги своїх кредиторів протягом певного часу (відповідно до діючого законодавства критичний термін виконання зобов'язань становить три місяці). Це спонукає

кредиторів до судового захисту своїх прав шляхом порушення справи про банкрутство суб'єкта підприємницької діяльності.

ТОВ «Прозорість» має гарні показники, але як зазначалося вище, будь-яка організація завжди має бути наготові. Для розуміння з чого починати комплекс антикризових заходів з метою раннього виявлення слабких сигналів кризи треба провести SWOT-аналіз

Визначимо, що необхідно для проведення SWOT – аналізу для підприємства.

Для проведення SWOT-аналізу не потрібні ні великі бази даних, ні формальна підготовка. Будь-хто, хто хоч трохи знайомий з компанією й має уявлення про ринок, може скласти простий SWOT. З іншого боку, властива аналізу простота може призвести до поспішних і безглузвих висновків, повним таких невизначених і двозначних понять.



Рис. 2.4 Механізм розгортання кризи

До того ж, іноді забувають про об'єктивність і покладаються на застарілу або ненадійну інформацію. Щоб уникнути зазначених помилок і дістати максимум користі з SWOT-аналізу, необхідно дотримуватись наступних нескладних правил.

Правило 1. Ретельно визначити сферу кожного SWOT-аналізу. Компанії часто проводять загальний аналіз, який охоплює весь їхній бізнес. Вірогідно, він буде занадто узагальненим і марним для менеджерів, яких цікавлять можливості на конкретних ринках або сегментах. Фокусування SWOT-аналізу, наприклад на конкретному сегменті, забезпечує виявлення найбільш важливих для нього сильних і слабих сторін, можливостей і погроз.

Правило 2. Зрозуміти розходження між елементами SWOT: силами, слабостями, можливостями й загрозами. Сильні й слабкі сторони - це внутрішні риси компанії, отже, їй підконтрольні. Можливості й загрози пов'язані з характеристиками ринкового середовища й непадвласні впливу організації.

Правило 3. Сильні й слабкі сторони можуть уважатися такими лише в тому випадку, якщо так їх сприймають покупці. Потрібно включати в аналіз тільки найбільш стосовні до справи переваги й недоліки, при цьому вони повинні визначатися у світлі пропозицій конкурентів. Сильна сторона буде сильною тільки тоді, коли такою її бачить ринок. Наприклад, якість продукту буде силою, тільки якщо він працює краще, ніж продукти конкурентів. І нарешті, таких сильних і слабих сторін може набратися дуже багато, так що й не зрозумієш, які з них головні. Щоб уникнути цього переваги й недоліки повинні бути ранжирувані відповідно до їх важливості в очах покупців.

Правило 4. Необхідно бути об'єктивними й використовувати різнобічну вхідну інформацію. Звичайно, не завжди вдається проводити аналіз за результатами великих маркетингових досліджень, але, з іншого боку, не можна доручати його одній людині, оскільки він не буде настільки точним і глибоким, як аналіз, проведений у вигляді групової дискусії й обміну ідеями. Важливо

розуміти, що SWOT-аналіз - це не просто перерахування підозр менеджерів. Він повинен у якнайбільшому ступені ґрунтуватися на об'єктивних фактах і даних досліджень.

Правило 5. Необхідно уникнути великих і двозначних заяв. Занадто часто SWOT-аналіз послаблюється саме через те, що в нього включають подібні твердження, які, найімовірніше, нічого не значать для більшості покупців. Чим точнішим є формулювання, тим кориснішим буде аналіз.

Отже, ми визначили, що повинен являти собою результат SWOT-аналізу. Тепер поговоримо про те, як прийти до цього результату.

Крок 1. Визначення сильних і слабих сторін ТОВ «Прозорість»

Перший етап дозволить нам визначити, які сильні сторони й недоліки ТОВ «Прозорість». Для визначення сильних й слабих сторін товариства необхідно:

- Скласти перелік параметрів, за яким буде оцінене підприємство;
- За кожним з параметрів визначити, що є сильною, а що - слабою стороною.

Для оцінки ТОВ «Прозорість» можна скористатися наступним списком параметрів:

- Організація (тут може оцінюватися рівень кваліфікації співробітників, їхня зацікавленість у розвитку товариства, наявність взаємодії між відділами підприємства й т. ін.).

Фінанси (можуть оцінюватися витрати виробництва, доступність капіталу, швидкість обороту капіталу, фінансова стійкість товариства, прибутковість бізнесу й т.п.)

Інновації (тут може оцінюватися частота впровадження нових продуктів і послуг на підприємстві, ступінь їхньої новизни (незначні або кардинальні зміни), строки окупності засобів, вкладених у розробку новинок, і т.п.)

Маркетинг (тут можна оцінювати якість послуг (як цю якість оцінюють споживачі), популярність марки, рівень цін, ефективність реклами,

репутацію ТОВ «Прозорість», ефективність застосовуваної моделі збуту, асортименти пропонованих додаткових послуг, кваліфікацію обслуговуючого персоналу).

Далі заповнюємо таблицю, де відображені сильні та слабкі сторони ТОВ «Прозорість». Спочатку задамо п'ять параметрів, які є звичними для будь-якого підприємства. Другий крок SWOT-аналізу - це своєрідна "розвідка місцевості" - оцінка ринку. Цей етап дозволить нам оцінити ситуацію поза нашим товариством і зрозуміти, які є можливості, а також яких загроз варто побоюватися (і, відповідно, заздалегідь до них підготуватися).

Таблиця 2.8

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Прозорість»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2	3
1. Організація	Високий рівень кваліфікації персоналу; Високий рівень інтеграції людей в колективі;	Великий розрив між заробітними платами лікарів та медсестер; Використання неефективних методик нарахування заробітної плати(кту); Висока заробітна плата в конкурентів;
2. Надання послуг	Операції проводяться кращими лікарями з РФ; Ціни на послуги нижче середньоринкових;	Високий ступінь спрацювання устаткування - до 60%;
3. Фінанси	Фінансова стійкість ТОВ, завдяки засновникам – докапіталізація в разі необхідності;	Неможливість закупівлі нового обладнання через брак коштів;
4. Інновації	Новітні методики операцій на очах(навчання персоналу);	Обладнання що має високий ступінь зносу;

Продовження табл. 2.8

1	2	3
5. Маркетинг	Знижки на коштовні операції; Висока репутація (багато вдалих операцій);	Недостатня розповсюдженість у області;

За основу при оцінці ринкових можливостей і загроз можна взяти наступний список параметрів:

— фактори попиту (тут доцільно взяти до уваги місткість ринку, темпи його зростання або скорочення, структуру попиту на продукцію ТОВ «Прозорість» і т.п.);

— фактори конкуренції (варто враховувати кількість основних конкурентів, висоту бар'єрів входу до ринку і виходу з нього, розподіл ринкових часток між основними учасниками ринку й т.п.);

— фактори збуту (необхідно приділити увагу кількості посередників, наявності мереж розподілу, умовам постачання матеріалів і комплектуючих і т.п.);

— економічні фактори (враховується курс долара, євро, рівень інфляції, зміна рівня доходів населення, податкова політика держави й т.п.);

— політичні й правові фактори (оцінюється рівень політичної стабільності в країні, рівень правової грамотності населення, рівень законослухняності, рівень корумпованості влади й т.п.);

— науково-технічні фактори (звичайно приймається до уваги рівень розвитку науки, ступінь впровадження інновацій (нових товарів, технологій) у промислове виробництво, рівень державної підтримки розвитку науки й т.п.);

— соціально-демографічні фактори (варто врахувати чисельність і статевовікову структуру населення регіону, у якому працює підприємство, рівень народжуваності й смертності, рівень зайнятості населення й т.п.);

— соціально-культурні фактори (звичайно враховуються традиції й система цінностей суспільства, існуюча культура споживання товарів і послуг, наявні стереотипи поведінки людей і т.п.);

— природні й екологічні фактори (береться до уваги кліматична зона, у якій працює товариство, стан навколишнього середовища, відношення громадськості до захисту навколишнього середовища й т.п.).

Далі, як і в першому випадку, заповнюємо таблицю (табл. 2.9): у перший стовпчик ви записуємо параметр оцінки, а в другій й третій - існуючі можливості й загрози, пов'язані із цим параметром. В SWOT-аналізі необхідно не тільки розкрити сильні й слабкі сторони, загрози й можливості, але й спробувати оцінити їх з погляду на те, наскільки важливим вони є для даного товариства.

Таблиця 2.9

Визначення ринкових можливостей і загроз ТОВ «Прозорість»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	Відкрити філіал у Дніпрі	Кадровий демпінг
2. Збут	Розширити клініку за рахунок будівництва другого поверху	Погіршення якості послуг через знос обладнання
3. Попит	Зі зростанням доходів населення збільшуються попит на лікування зору	Економічна криза може затягуватися
4. Природні й екологічні фактори	О. Хортиця для організації благодійних суботників.	Висока забрудненість повітря
5. Економічні фактори	Збільшення інвестицій у медичну сферу	Девальвація та інфляція нац. валюти

Для цього кожен сильну й слабку сторону, можливість (або загрозу) потрібно оцінити за двома параметрами, поставивши собі два запитання: "Наскільки висока ймовірність того, що це трапиться?" і "Наскільки це може вплинути на наше підприємство?" (табл. 2.10).

Крок 3. Зіставлення сильних і слабких сторін ТОВ «Прозорість» з можливостями й загрозами ринку.

Зіставлення сильних і слабих сторін з ринковими можливостями й загрозами дозволить відповісти на наступні питання щодо подальшого розвитку бізнесу, які й відіб'ють суть аналізу:

Таблиця 2.10

Оцінка сильних і слабих сторін, можливостей і загроз ТОВ
«Прозорість»

Сильні сторони	5	Високий рівень кваліфікації персоналу підприємства
	4	Можливість торгувати оптикою (окуляри, лінзи)
	5	Висока репутація (багато вдалих операцій);
	2	Собівартість послуги нижче, ніж у регіональних конкурентів, на 10%
	1	Високоякісні лікарі що приїжджають робити операції з РФ
Слабі сторони	1	Часткова залежність від лікарів які приїжджають з РФ
	5	Неможливість закупівлі нового обладнання через брак коштів;
	2	Відсутність відділу маркетингу на підприємстві(маркетингом займається директор)
	6	Сучасне, але зношене (60%) обладнання
	2	Сезонність операцій
	4	Недостатня розповсюдженість у області;
Можливості	4	Розширити клініку за рахунок будівництва другого поверху
	1	Відкрити філіал у Дніпрі
	2	Відкрити торгівельну точку окулярів та лінз
	1	Зі зростанням доходів населення збільшуються попит на лікування зору
Загрози	5	Погіршення якості наданих послуг через знос обладнання
	5	Кадровий демпінг від конкурентів
	4	Труднощі роботи для лікарів з РФ через політичну ситуацію

— як скористатися можливостями, що відкриваються, використовуючи сильні сторони підприємства;

— за рахунок яких сильних сторін можна нейтралізувати існуючі загрози;

— які слабкі сторони товариства можуть перешкодити скористатися можливостями;

— яких загроз, збільшених слабкими сторонами товариства, потрібно найбільше побоюватися.

Заповнивши цю матрицю, можна виявити, що:

— Визначені основні напрямки розвитку товариства;

— Сформульовані основні проблеми товариства.

Проаналізувавши й зіставивши можливості із сильними сторонами ТОВ «Прозорість», дійдемо висновку, що за даних умов для підприємства буде вигідно відкрити торгівельну точку оптики (окуляри, лінзи) причому зробити це можна не будуючи другий поверх. Це не тільки збільшить дохід підприємства, але й позитивно позначиться на попиті медичних послуг організації. Основною зі слабких сторін для реалізації можливостей може бути недолік коштів, й відсутність маркетингової стратегії. Основною загрозою, збільшеною слабкими сторонами для ТОВ «Прозорість», буде відливання кадрів до конкурентів.

2.4. Оцінка ефективності стратегічного фінансового управління

Оцінка стратегічного менеджменту належить до складу багатокрітерійних завдань, які потребують розробки шляхів і методів вирішення. Можливості вирішення завдання оцінки ефективності стратегічного менеджменту на основі його якісних і кількісних показників. Стратегічний менеджмент суб'єкта господарювання з задовільним показником якості досягається з межі досягнення мінімальної збалансованості його забезпечення та управління[28, с. 345].

Забезпечення є однією з найважливіших складових економічних систем, від якої залежить успішна реалізація їх цілей і функцій. Єдиний інтегрований показник ефективності стратегічного фінансового менеджменту може бути використаний для оцінки загальної економічної ефективності діяльності

суб'єкта господарювання при проведенні комплексного фінансово-економічного аналізу як додатковий коефіцієнт; або для прийняття управлінських рішень по розвитку і поповненню фінансових ресурсів підприємства. Виходячи з графіку можна стверджувати, що на разі стан менеджменту є прийнятним, але враховуючі негативні тенденції потрібно переглянути стратегію ТОВ «Прозорість».

Різні стани зовнішнього і внутрішнього середовища організацій пояснюють різноманітність самих організацій та їх фактичний стан.

Многофакторність параметрів, що визначають положення кожної конкретної організації, не дозволяє їх систематизувати і формалізувати процес розробки способу існуючого і бажаного стану організації.

Різний життєвий досвід працівників організацій призводить до різного сприйняття одних і тих же явищ, а неминучі втрати, перекручування і опущення при вербальному описі самих організацій вимагають довгих і болісних в соціальному плані погоджені думок. Тому ефективним є метод «малювання образів» (сьогодення і майбутнього бажаного стану організації) і подальшого їх опису, для визначення «розриву» між мрією і дійсністю.

Формалізувати процес опису мрії і дійсного стану організації можна шляхом заповнення матриці бачення (табл. 2.11), де сьогодення і майбутній стан організації представлений очима стороннього спостерігача і одного з працівників організації зсередини.

Таблиця 2.11

Матриця бачення ТОВ «Прозорість»

Період часу	Погляд	Оцінка параметрів організації	Опис стану організації	Примітка
1	2	3	4	5
Теперішнє	Погляд з боку	Пять сил конкуренції Типові стратегії Можливості та погрози Послуги що надаються	1.Ринкова влада постачальників 2. Рівень конкурентної боротьби 3.Типовою стратегією є залучення клієнтів через маркетингові інструменти 4.Немає єдиного сильного конкурента	1.Цінова чутливість споживачів 2. Насичений ринок
	З середини	Сильні сторони Проблеми Ключові компетенції Управління персоналом Орієнтація організації	1.Кадрова привабливість 2. Високий рівень професіоналізму лікарів 3. Недостатньо формалізоване управління персоналом	1.3 точку зору отримання досвіду роботи 3. Багато неформальної поведінки під час роботи підприємства

Продовження табл.2.11

1	2	3	4	5
Майбутнє	Погляд з боку	Пять сил конкуренції Типові стратегії Можливості та погрози Послуги що надаються	1.Загроза поява нових гравців 2. Загроза загострення політичної ситуації, та міри уряду 3. Ринкова влада споживачів	2. Частина лікарів є громадянами РФ. Заборона їх вїзду. 3. Зниження рівня населення через міграцію, зниження попиту на послуги організації
	Погляд з середини	Сильні сторони Проблеми Ключові компетенції Управління персоналом Орієнтація організації	1.Кадрова привабливість 2. Високий рівень професіаналізму лікарів 3. Підвищення заробітних план до рівня конкурентів 4. Відкриття нових філіалів та відділень	
Призначення	Дарувати радість бачити світ Надавати якісні послуги Критрії досягнення цілей: дотримання стратегічного плану та місії, запровадження системи контролінгу на підприємстві Створити еталон цінностей для споживачів, такі як: якість, ціна, надійність.			

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ, ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПРОЗОРІСТЬ»

3.1. Розробка і організація системи внутрішнього контролю

Можливість вдосконалення фінансового управління кризовими явищами необхідно розглядати з двох основних позицій: концептуальної та практичної. Перша стосуватиметься деяких змін в концепції управління, тобто створення на підприємстві окремої системи – системи внутрішнього аудиту, в обов'язки якої входить аналітична робота для недопущення можливості виникнення банкрутства. Друга стосуватиметься практичного втручання у фінансову діяльність підприємства, що буде в основному стосуватися оптимізації рівня платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності, частки позикових коштів у загальній структурі капіталу і так далі

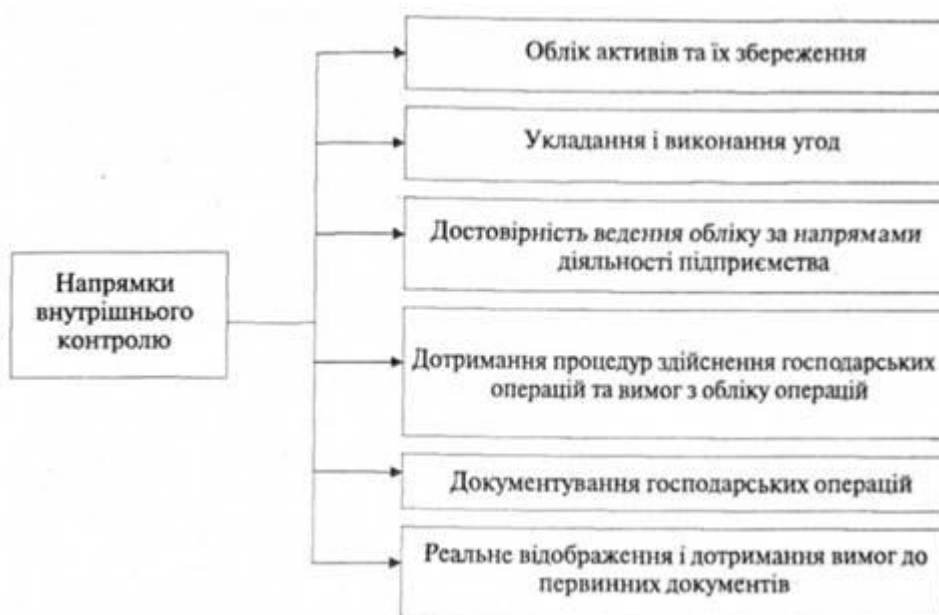


Рис. 3.1 Напрямки внутрішнього контролю

Система внутрішнього контролю включає організовані усередині економічного суб'єкта нагляд і перевірку: дотримання вимог законодавства: точності і повноти охоплення документами фактів господарського життя; своєчасності становлення достовірної бухгалтерської звітності; заходів щодо запобігання помилок і спотворень; виконання наказів і розпоряджень; забезпечення збереження майна організації.

Система внутрішнього контролю ділиться на три блоки:

- внутрішньовідомчий фінансовий контроль; внутрішній
- контроль фірми (компанії);
- діяльність ревізійних комісій (ревізій)[29, с. 51-55].

Активні заходи щодо зміцнення системи внутрішнього контролю приймають у фінансово-кредитних організаціях, в першу чергу в комерційних банках. Спеціальні підрозділи внутрішнього контролю здійснюють планомірний контроль за дотриманням встановлених регламентів роботи, розробляють плани взаємних перевірок кооперуються і взаємозалежних підрозділів та обговорення результатів їх діяльності.

Важливе завдання керівників організацій в умовах ринкової економіки - створення контрольної середовища, тобто таких методів роботи, при яких здійснюється постійний взаємний контроль на основних ділянках роботи. Це реалізується через організацію та управління документообігом, поєднання єдиноначальності і колегіального керівництва і чітке визначення повноважень і відповідальності кожного співробітника, колективне обговорення прийнятих рішень. Оцінка системи внутрішнього контролю - самостійний об'єкт аудиторської перевірки.

Організація ефективно функціонуючої системи внутрішнього контролю - це складний багатоступінчастий процес, що включає наступні етапи.

Критичний аналіз і зіставлення визначених для колишніх умов господарювання цілей функціонування організації, прийнятого раніше курсу дій, стратегії і тактики з видами діяльності,

розмірами, організаційною структурою, а також з її можливостями [32, с. 52-56].

Розробка і документальне закріплення нової (відповідної нових умов господарювання) ділової концепції організації (що собою представляє організація, які її цілі, що вона може, в якій області має конкурентні переваги, яке бажане місце на ринку), а також комплексу заходів, здатного привести цю ділову концепцію до розвитку і вдосконалення організації, успішної реалізації її цілей, зміцненню її позицій на ринку.

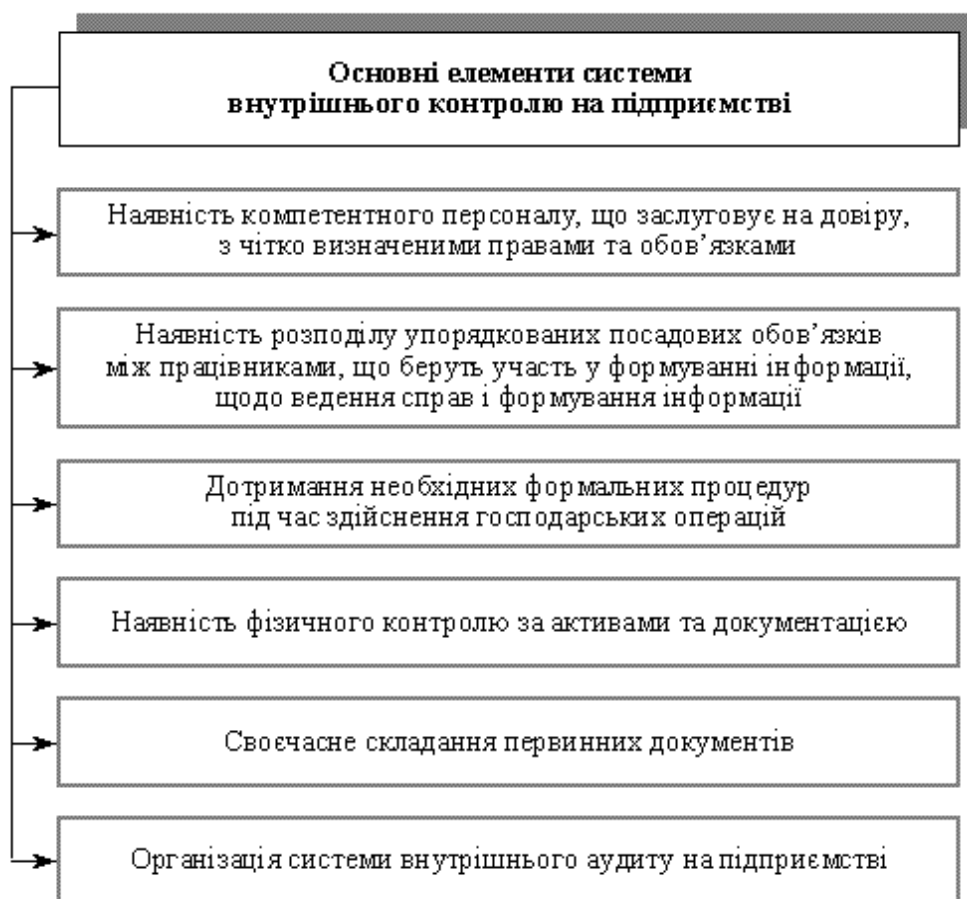


Рис. 3.2 Основні елементи системи внутрішнього контролю

Такими документами повинні бути положення про фінансову, виробничо-технологічної, інноваційної, постачальницької, збутової, інвестиційної, облікової та кадровій політиці. Дані положення повинні розроблятися на основі глибокого аналізу кожного елемента політики і вибору з

наявних альтернатив найбільш прийнятних для даної організації. Документальне закріплення політики організації в різних сферах її фінансово-господарської діяльності дозволить здійснювати попередній, поточний і наступний контроль всіх аспектів її функціонування.

Аналіз ефективності існуючої структури управління, її коригування. Необхідно розробити положення про організаційну структуру, в якому повинні бути описані всі організаційні ланки із зазначенням адміністративної, функціональної, методичної підпорядкованості, напрямки їх діяльності, функції, які вони виконують, встановлений регламент їх взаємин, права і відповідальність, показано розподіл видів продуктів, ресурсів, функцій управління з цим ланкам. Те ж відноситься і до положень про різних структурних підрозділах (відділах, бюро, групах і т.д.), до планів організації праці їх працівників. Необхідно розробити (уточнити) план документації і документообігу, штатний розклад, посадові інструкції із зазначенням прав, обов'язків і відповідальності кожної структурної одиниці. Без такого суворого підходу неможливо здійснювати чітку координацію функціонування всіх ланок системи внутрішнього контролю організації[33, с. 26].

Розробка формальних типових процедур контролю конкретних фінансових і господарських операцій. Це дозволить впорядкувати відносини працівників з приводу контролю фінансово-господарської діяльності, ефективно управляти ресурсами, оцінювати рівень достовірності (якості) інформації для прийняття управлінських рішень.

Цілями внутрішнього контролю на підприємстві є:

- здійснення ефективної діяльності підприємства;
- забезпечення дотримання вимог керівництва кожним працівником підприємства;
- забезпечення збереження майна підприємства.

Для досягнення перерахованих вище цілей необхідною умовою є узгодженість системи бухгалтерського обліку і системи внутрішнього контролю, так як система подвійного запису, що лежить в основі будь-якої системи бухгалтерського обліку (у тому числі автоматизованих систем бухгалтерського обліку), визначає порядок реєстрації господарських операцій і забезпечує певний контроль.

Критерієм ефективності системи внутрішнього контролю є дотримання принципів внутрішнього контролю організації.

Принцип відповідальності.

Принцип збалансованості (збалансованість означає, що суб'єкту не можна наказувати контрольні функції, не забезпечені засобами для їх виконання).

Принцип підконтрольності кожного суб'єкта внутрішнього контролю, що працює в організації.

Принцип своєчасного повідомлення про відхилення.

Принцип ущемлення інтересів (необхідно створювати спеціальні умови, за яких будь-які відхилення ставлять будь-якого працівника чи підрозділ організації в не вигідне становище і спонукають їх до врегулювання проблем).

Принцип інтеграції (при вирішенні завдань, пов'язаних з контролем, повинні створюватися належні умови для тісної взаємодії працівників функціональних різних напрямків).

Принцип зацікавленості адміністрації.

Принцип компетентності, сумлінності та чесності суб'єктів внутрішнього контролю. Принцип компетентності полягає в прояві контролером високого рівня знань при контролі фінансово-господарської діяльності, а також передбачає обов'язкове поповнення багажу знань через курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги, необхідно постійно бути в курсі всіх останніх змін в законодавстві, вивчати досвід і нові методи контролю, прагнути до підвищення професіоналізму[35, с. 31].

Принцип відповідності (ступінь складності системи внутрішнього контролю повинна відповідати ступеню складності підконтрольної системи).

Принцип постійності (адекватне постійне функціонування системи внутрішнього контролю дозволить вчасно попереджати про можливість виникнення відхилень).

Принцип прийнятності методології внутрішнього контролю (означає доцільне розподіл контрольних функцій, доцільність програм внутрішнього контролю, а також застосовуваних методів).

Принцип безперервності розвитку та вдосконалення (з часом навіть найпрогресивніші методи управління застарівають).

Принцип пріоритетності (абсолютний контроль над звичайними незначними операціями не має сенсу і буде тільки відволікати сили від більш важливих завдань).

Принцип комплексності (не можна домогтися загальної ефективності, зосередивши контроль тільки над відносно вузьким колом об'єктів).

Принцип узгодженості пропускних здібностей різних ланок системи внутрішнього контролю.

Принцип оптимальної централізації (динамічність, стійкість, безперервність функціонування системи обумовлюються єдністю і оптимальним рівнем централізації оргструктури організації).

Принцип одиничної відповідальності (щоб уникнути безвідповідальності і неприпустимо закріплення окремої функції за двома або кількома центрами відповідальності).

Принцип функціональних потенційних імітацій (тимчасове вибуття окремих суб'єктів внутрішнього контролю не повинно переривати контрольних процесів).

Принцип регламенту (ефективність функціонування системи внутрішнього контролю прямо пов'язана з тим, наскільки підпорядкована регламентом контрольна діяльність в організації).

Принцип поділу обов'язків, принцип дозволу і схвалення, принцип взаємодії та координації.

Важливим аспектом функціонування системи внутрішнього контролю є виконання принципів цієї системи, дотримання яких підвищить довіру до неї як зовнішніх користувачів і ревізорів, так і внутрішніх користувачів даними контролю.

Контроль необхідно здійснювати на основі чіткої взаємодії всіх підрозділів і служб організації. Сукупність зазначених принципів є підставою ефективності системи внутрішнього контролю.

При здійсненні внутрішнього контролю використовуються різні методи, вони включають в себе такі елементи, як:

- бухгалтерський фінансовий облік (інвентаризація і документація, рахунки і подвійний запис);
- бухгалтерський управлінський облік (розподіл обов'язків, нормування витрат);
- аудит, контроль, ревізія (перевірка документів, перевірка вірності арифметичних розрахунків, перевірка дотримання правил обліку окремих господарських операцій, інвентаризація, усне опитування персоналу, підтвердження і простежування);
- теорія управління.

Всі перераховані вище методи становлять єдину систему і використовуються в цілях управління підприємством.

Система контролю повинна бути економічно виправданою, тобто витрати на її функціонування повинні бути менше втрат підприємства через її відсутності. Якщо система внутрішньогосподарського контролю службою бухгалтерського обліку буде ефективно функціонувати, це дозволить скоротити витрати як на проведення ревізій, так і на проведення зовнішнього аудиту.

Система внутрішньогосподарського контролю бухгалтерією організації включає три основних елементи: середу контролю, облікову систему і процедури контролю. У поєднанні всі елементи системи контролю забезпечують підприємству зниження ризику у діловій та фінансовій діяльності, а також в бухгалтерському обліку.

Середа контролю - це дії, заходи і процедури, які відображають загальне ставлення адміністрації і власників підприємства до контролю, ступінь значимості контролю для підприємства. При оцінці середовища контролю виділяються наступні елементи: стиль і основні принципи управління, організаційну структуру, розподіл повноважень і відповідальності, управлінські методи контролю, робота з персоналом, вплив зовнішніх факторів.

Стиль і основні принципи управління виражаються у відношенні адміністрації до багатьох елементів діяльності, наприклад в ступені готовності адміністрації йти на ризик при здійсненні господарських операцій або прагнення уникати будь-яких форм ризику, дотримання вищими керівниками етичних норм поведінки або порушення фінансової дисципліни.

Схема організації роботи бухгалтерії досить проста — головному бухгалтерові безпосередньо підпорядковуються відділи бухгалтерії. А бухгалтерія перевіряє роботу відповідних служб та структурних підрозділів. Чим менше кількість рівнів управління тим вище ефективність перевірок.

Організаційна структура визначає існуючі форми влади і підпорядкування на підприємстві, регламентує області повноважень і відповідальності співробітників, порядок складання звітів.

Відзначимо, що використовувати бухгалтерію як ревізійного органу можна тоді, коли:

- процедури перевірки досить стандартні, виконуються планово;
- високий рівень довіри до контролю з боку бухгалтерії;

— не перетинаються інтереси власників бізнесу, керівників та бухгалтерських працівників (тобто працівникам бухгалтерії не доведеться виявляти помилки інших працівників підприємства).

Розподіл повноважень і відповідальності між персоналом підприємства покликана гарантувати правильне ведення господарських операцій. З цією метою розробляються і доводяться до співробітників у письмовому вигляді посадові інструкції, плани заходів, рекомендації та вказівки.

Для контролю за роботою організації адміністрація використовує різні управлінські методи, включаючи визначення кваліфікації співробітників, оцінку системи обробки інформації та складання звітів, аналіз досягнутих результатів фінансової діяльності і порівняння їх із запланованими, вивчення діяльності окремих підрозділів і ін

Важливе значення має порядок здійснення внутрішнього управлінського обліку і підготовки звітності для внутрішніх цілей.

Метою роботи з персоналом є наявність на підприємстві необхідної кількості співробітників, що володіють достатніми знаннями та досвідом для виконання своїх обов'язків. Система відбору, найму, просування по службі, навчання та підготовки кадрів повинна забезпечувати високу кваліфікацію і чесність персоналу.

Особливістю такої організації внутрішнього контролю є те, що ревізори - це співробітники підприємства, але не працівники бухгалтерії. Ревізійні комісії збираються за розпорядженням керівника, проводять перевірки і після виконання перевірок працівники виконують на підприємствах основну роботу.

Робота ревізійної комісії має для керівництва і (або) власників економічного суб'єкта інформаційне та консультаційне значення; вона покликана сприяти оптимізації діяльності економічного суб'єкта і виконання обов'язків його керівництва.

Зазвичай формування контролю за рахунок ревізійних комісій відбувається в наступних випадках:

- необхідні одноразові або позапланові перевірки окремих підрозділів, осіб або виконання робіт;
- завантаженість бухгалтерії не дозволяє відволікати працівників бухгалтерії на проведення ревізій, а формувати окремо службу контролю немає необхідності;
- при проведенні ревізії можливі виявлення помилок бухгалтерії, тому ревізії необхідно доручити іншим особам (не працівникам бухгалтерії).

Об'єкти ревізії можуть бути різними в залежності від особливостей економічного суб'єкта і вимог його керівництва і (або) власників.

Так само існує варіант, коли службу внутрішнього контролю виконує служба внутрішнього аудиту.

У практичній роботі служба внутрішнього аудиту керується законодавчими і нормативними актами України, міністерств і відомств, органів місцевого самоврядування, правилами (стандартами) аудиту, а також установчими документами, наказами та розпорядженнями керівника підприємства, інструкціями, положеннями і т.п.

Практика аудиту свідчить, що на тих підприємствах, де створені і ефективно функціонують служби внутрішнього аудиту, значно вище рівень збереження майна, використання ресурсів, організації бухгалтерського обліку та достовірності звітності.

3.2. Шляхи підвищення конкурентоздатності в медичній сфері

До важливих і ефективних шляхів цілеспрямованого підвищення якості продукції, її конкурентоспроможності на світовому і національному ринках небезпідставно відносять поліпшення стандартизації як головного інструменту

фіксації і 'забезпечення заданого рівня якості. Адже саме стандарти і технічні умови відображають сучасні вимоги споживачів щодо технічного рівня та інших якісних характеристик виробів, тенденції розвитку науки і техніки.

Ринкові умови господарювання передбачають активне і широке використання організаційних чинників підвищення якості продукції на усіх підприємствах. До таких чинників відносяться: запровадження сучасних форм і методів організації виробництва та управління ним, які уможливають ефективне застосування високоточної техніки і прогресивної (бездефектної) технології; удосконалення методів технічного контролю і розвиток масового самоконтролю на усіх стадіях виготовлення продукції.

Нагальною потребою є розробка і використання різноманітних форм і методів дієвого соціально-економічного впливу на всю низку процесів формування і забезпечення надання високоякісних послуг.

Формами і методами економічного впливу на ці процеси є перш за все узгоджена система прогнозування і планування, встановлення прийнятних для продуцентів і споживачів цін, достатньо потужна мотивація праці усіх категорій працівників підприємства, а соціального - всебічна активізація людського чинника, проведення чравильної кадрової політики, створення належних умов праці та життєдіяльності.

Важливим елементом стратегії і тактики конкурентноспроможності є встановлення цін на продукцію підприємства. Ціноутворення — складний процес, на який впливає ряд динамічних факторів. З їх врахуванням формування рівня ціни включає такі етапи:

- формування вимог до політики ціноутворення, виходячи з маркетингових завдань щодо певної продукції;
- визначення попиту на продукцію і його залежності від ціни;
- аналіз конкуренції, цін і пропозиції конкурентів;
- обчислення собівартості продукції;
- вибір методу ціноутворення і встановлення ціни.

При розробці ціни повинні враховуватися завдання, які підприємство ставить на перспективний і поточний період. Вони можуть бути різними: вихід у певний сегмент ринку, розширення меж ринку, одержання максимального прибутку за короткий період часу, виживання за умов гострої конкуренції або економічної кризи тощо. Кожне з цих завдань впливає на політику ціноутворення і рівень цін. В одних випадках ціни підтримуються на високому рівні (максимізація прибутку у поточному періоді), в інших — на низькому (завоювання ринку) або гранично низькому (виживання). Слід враховувати також державну політику в галузі ціноутворення, регулювання цін.

У ціноутворенні особливе значення має співвідношення попиту і ціни. Для ринкової економіки властива закономірність, згідно з якою попит залежить від рівня ціни: її підвищення знижує попит і навпаки. Ця залежність у економічній теорії називається законом потоку. На рівні підприємства вона повинна бути конкретизована, як правило, у графічній формі щодо певної продукції й реальних умов за дослідними даними у процесі вивчення ринку.

Вплив конкуренції на рівень ціни залежить від типу ринку. Якщо ринок складається з великої кількості продавців однорідної продукції (ринок чистої конкуренції), кожний окремий продавець не може істотно впливати на рівень ціни. Вона утворюється на ринку і визначає рівень ціни на продукцію конкретного продавця. Дещо інше становище на ринку, де багато продавців продукції одного призначення, але різних варіантів, модифікацій, рівнів якості (ринок монополістичної конкуренції). Тут ціни різні, вони істотно залежать від споживчих, експлуатаційних показників продукції, відповідності її вимогам споживачів певного сегменту ринку, реклами. Проте внаслідок великої кількості продавців ціни на їх продукцію мають обмежений взаємний вплив.

Згідно з науковими дослідженнями професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, автора основних моделей з визначення головних сил конкуренції та варіантів конкурентних стратегій, аналіз конкурентів складається з чотирьох основних діагностичних компонентів: майбутніх цілей,

поточної стратегії, уявлень і потенційних можливостей. Розкриття цих компонентів дає можливість передбачати характер реакції конкурентів, ґрунтуючись на ключових питаннях: «Чи задоволений конкурент своєю поточною діяльністю?», «Які ймовірні дії або зміни може вжити конкурент?», «Які вразливі місця конкурента?», «Що може викликати найбільш сильні та ефективні заходи з боку конкурентів?». Більшість компаній найчастіше обмежуються лише частковим аналізом, що дозволяє отримати розмите уявлення про поточні варіанти стратегії конкурентів, їх переваги та вразливі місця. Значно менша увага, як правило, приділяється розумінню рушійних сил, що визначають поведінку конкурента, тобто його майбутніх цілей та його уявлень про власну позицію і стан своєї галузі. Визначити ці рушійні сили набагато складніше, ніж фактичну поведінку конкурента, проте саме вони визначають його майбутню поведінку [36, с. 85].

Результати аналізу дозволять більш обґрунтовано підійти до питань розробки конкурентної стратегії. Як зазначає М. Портер, стан конкуренції в галузі залежить від п'яти основних конкурентних сил: проникаючим в галузь новим конкурентів, випускаючим аналогічні товари, загрози з боку субститутів, компаніям-конкурентам, що вже закріпилися на галузевому ринку, впливу постачальників і впливу клієнтів.

Нові конкуренти, що входять у галузь, прагнуть захопити частку ринку і значні ресурси, вони несуть з собою нові виробничі потужності, крім того складніше провести їх аналіз. Існує шість основних джерел виникнення бар'єру для входження в галузь: - економія на масштабі, що змушує починати свою діяльність або з великих обсягів, сильно ризикуючи при цьому, або з малих обсягів при несприятливому рівні витрат; - диференціація продукту, що означає, що фірми, вже діючі в галузі, користуються перевагою впізнаваності та довіри з боку споживачів; - потреби в капіталі; - витрати перемикання; - доступ до оптових і роздрібних каналів збуту, пов'язані з необхідністю забезпечити збут свого продукту; - політика держави, також може послужити бар'єром для

новачків, адже вона може обмежити або навіть закрити входження в ту чи іншу галузь з допомогою таких засобів як, наприклад, ліцензування [36, с. 38-46].

Субститути помітно загострюють конкуренцію, задовольняючи ті ж потреби клієнтів, як правило за рахунок зміни складу на більш дешеві інгредієнти, а отже і зниження ціни. Перешкодами в даному випадку можуть стати:

- рекламні атаки на споживача, що акцентують увагу на якості продукту; - виробництво нових, оригінальних продуктів;
- поліпшення якості сервісу при продажі та розповсюдженні товару;
- внутрішньогалузева конкуренція.

Тут як бар'єри можна також використовувати досвід і масштаб. Вплив постачальників виражається в їх можливості підвищувати ціну на свої товари, знижувати якість поставлених продуктів і послуг. Вплив покупців на конкуренцію виражається в їх можливості тиснути на ціни в цілях їх зниження, у вимозі більш високої якості або кращого обслуговування [16, с. 58-61].

Незважаючи на облік всіх п'яти основних сил конкуренції жодне підприємство, не може досягти переваги над конкурентами по всім комерційним характеристикам послуги і засобам її просування на ринку. Необхідний вибір пріоритетів і вироблення стратегії, найбільшою мірою відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і найкращим способом використовує сильні сторони діяльності підприємства.

Сучасний ринок дуже чутливий до якості виробів і послуг, оскільки у нинішнього споживача є величезний вибір аналогічних товарів, але за якістю асортимент сильно варіюється. Істотно відстаючи від провідних країн світу за рівнем конкурентоспроможності, винятково важливим для вітчизняної економіки є докорінне підвищення якості товарів з метою розширення експорту, і, отже, щоб завоювати зарубіжний ринок. 130 «Економіка. Менеджмент. Бізнес» № 3 (13), 2015 Що стосується вітчизняного ринку то, підвищуючи якість, ми зміцнимо конкурентні позиції на ньому. Правила

конкурентної боротьби змушують при необхідності наявності постійної інформації про зміни у вимогах споживача і реальної картини того, що споживач вважає для себе важливим [14, с. 180].

Відомий фахівець у галузі управління якістю, японський професор К. Ісікава вважає, що для ефективного управління необхідно знати які показники якості потребує споживач і який взаємозв'язок між важливими і другорядними показниками. Якщо цього не знати, то компанії будуть отримувати лише скарги споживачів, незважаючи на те, що виріб має хорошу конструкцію, хороші технічні характеристики, відповідає діючим стандартам і пройшов жорсткий контроль у виробництві» [10, с. 85]. Управління конкурентною поведінкою бізнес-організації базується на розробці та ефективній реалізації зваженої, обґрунтованої конкурентної стратегії, яка передбачає забезпечення конкурентних переваг на тривалий період (5–10 років).

Конкурентна стратегія — це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній стратегічній області бізнесу підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Існує дуже широкий спектр стратегій ринкової конкуренції, які можливо об'єднати в систему конкурентних стратегій підприємства — сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку (рис. 3.3).

Стратегія забезпечення конкурентоспроможності є комплексною стратегією підприємства, яка охоплює довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності, спрямовані на формування належного рівня конкурентного потенціалу та конкурентоспроможності.

Складовими стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства є:



Рис. 3.3 Система конкурентних стратегій підприємства

— товарно-ринкова стратегія — включає в себе рішення по таких аспектах, як номенклатура та асортимент продукції та ступінь їх оновлення, масштаби виробництва, якість продукції, реклама, обслуговування споживача, ціноутворення;

— ресурсно-ринкова стратегія — включає в себе рішення по таких аспектах, як обсяг ресурсних запасів, якість ресурсів, поведінка на ринку ресурсів;

— технологічна стратегія — включає в себе рішення по таких аспектах, як характер технології, ступінь стабільності технології та оновлення технології, технологічні розриви;

— інтеграційна стратегія — включає в себе рішення по таких аспектах, як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, діагональна інтеграція;

— інвестиційно-фінансова стратегія — включає в себе рішення по таких аспектах, як залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів;

— соціальна стратегія — включає в себе рішення за такими аспектами, як чисельність робітників, взаємозамінність робітників, диференціація робітників, ступінь патерналізму, соціальний тип колективу;

— управлінська стратегія — включає в себе рішення по таких аспектах, як тип управління, організаційна структура, управлінська структура.

Конкурентні переваги ТОВ «Прозорість» — унікальне сполучення пропозиції — ексклюзивні спеціалісти-лікарі, що приїжджають з закордону.

Рівень конкурентоздатності ТОВ «Прозорість» менший у порівнянні з ТОВ «Візус», та більший у порівнянні з ТОВ «центр Ока». Середній бал конкурентоздатності ТОВ «Прозорість» становить 8,27 із 10 можливих. В подальшому потрібно йти до більш високого рівня конкурентоздатності, так як вона залежить не тільки від цінової політики ТОВ «Прозорість», але і від дій конкурентів. Забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Прозорість» в значній мірі залежить від правильного формування асортименту послуг та ціноутворення.

Політика цін підприємства ТОВ «Прозорість» є основою для розробки його стратегії підвищення конкурентоспроможності. Закриття на ремонт ТОВ «Візус» може відбутися по наступним причинах: робота не на повну потужність, прагнення підприємства домогтися домінуючого положення на ринку шляхом переобладнання кабінетів. Підвищення цін відбувається внаслідок стійкої інфляції чи наявності надмірного попиту. Реакція споживачів на зміну ціни повинна прийматися ТОВ «Прозорість» до уваги [46, с. 40].

З метою підвищення конкурентоспроможності підприємства, потрібно створити торгову марку і продавати оптику (лінзи, окуляри). Основними складовими зовнішньої атрибутики торгової марки є ім'я марки (вербальна складова) і марочний знак (візуальна складова). Процес створення імені чи назви марки можна розділити на два основних етапи. Перший етап являє собою процес визначення послання, що повинне бути передано цільовій аудиторії. Другий — це переклад послання у форму комерційної назви.

Організація маркетингу на підприємстві ТОВ «Прозорість» — це не формальне виділення спеціального підрозділу з покладанням на нього певних функцій, котрі, як правило, до недавнього часу не виконувались зовсім, або

виконувались частково. Перш за все, це ринкова переорієнтація в діяльності, перехід від традиційної орієнтації до орієнтації на вимоги ринку. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства потрібно приділити значну увагу рекламуванню.

В ТОВ «Прозорість» ефективність реалізації проекту визначимо на основі планових показників до проведення заходів з підвищення конкурентоспроможності та після. В перший рік роботи ТОВ «Прозорість» за рахунок заходів підвищення конкурентоспроможності планує отримати виручку від реалізації чистого прибутку 448 тис. грн., при цьому рентабельність реалізації планується відповідно 18,19%.

В ТОВ «Прозорість» можна запропонувати такі напрямки для підвищення ефективності: підвищення доходів (виручки) від реалізації послуг; зниження собівартості реалізованих послуг; підвищення рентабельності підприємства; проведення управлінських впливів на персонал підприємства для досягнення підвищення ефективності; планування соціального розвитку колективу ТОВ «Прозорість».

3.3 Рекомендації щодо виходу підприємства з кризової ситуації

Хоча в ТОВ «Прозорість» за результатами аналізу немає кризового стану, все одно цей підрозділ можна розглядати як рекомендації щодо попередження кризи.

Розгляд шляхів виходу зі сформованої ситуації необхідно здійснювати у наведеній нижче черговості, що, на думку автора, посприє найбільш раціональному використанню фінансових ресурсів і не викличе протиріч пов'язаних з неможливістю вирішити проблеми більш високого порядку, не вирішивши спочатку проблеми нижчого порядку.

Етапи виходу з можливої кризової ситуації для ТОВ «Прозорість»

Зниження суми позикового капіталу. Нормативне значення коефіцієнта співвідношення позикових і власних коштів. Це означає, що позикових коштів має бути менше 50%, що забезпечить найбільш оптимальне функціонування підприємства. Зниження необхідно здійснювати не різко, щоб одноразовим зниженням не погіршити фінансовий стан підприємства. Можлива розкладка суми на яку необхідно зменшити позиковий капітал в часі.

У даному випадку підприємство отримує можливість в довгостроковому періоді скоригувати свою діяльність таким чином, щоб десятивідсоткове або п'ятивідсоткове зменшення було покрито з інших джерел, основним з яких є прибуток. При цьому необхідно не тільки зменшувати суму позикового капіталу, а й нарощувати суму власного. Тобто зменшення суми позикового капіталу повинно бути пов'язане з відповідним збільшенням суми власного капіталу.

Створення резервів з валового та чистого прибутку. Даний етап тісно переплітається з першим і дозволяє нарощувати суму власного капіталу. Створення резервів сприяє збільшенню величини джерел власних обігових коштів. Дана міра має довгостроковий позитивний ефект.

Зниження суми запасів. Обслуговування запасів передбачає використання фінансових ресурсів, що лягає на собівартість готової продукції. В результаті продукція користується меншим попитом з одного боку, і підприємство втрачає частину потенційно можливого прибутку з іншого.

Посилення роботи по стягненню дебіторської заборгованості. При успішному стягненню дебіторської заборгованості перші 2 (при п'ятирічному) або 4 (при десятирічному) року щодо зниження суми позикового капіталу можуть бути забезпечені.

Прискорення оборотності дебіторської заборгованості. Для усунення виникнення в майбутньому можливості накопичення дебіторської заборгованості необхідно вжити заходів для прискорення її оборотності. Дана міра можлива при зміні політики надання дебіторської заборгованості на

консервативну, коли для суми дебіторської заборгованості встановлюється ліміт і перевищення даного ліміту вкрай небажано. Такий захід можлива при наявності безлічі покупців. Для ТОВ «Прозорість» є необхідність розширення клієнтської бази.

Розширення клієнтської бази. Пошук нових ринків збуту. Описані вище етапи повинні проводитися паралельно з етапом пошуку нових ринків збуту та розширення клієнтської бази.

У разі знаходження вигідних умов нарощувати обсяги надання послуг і покращувати власний фінансовий стан.

Інвестиції. При нинішньому рівні фондоозброєності і рівні морального і фізичного зносу підприємству ТОВ «Прозорість» необхідно вкладати кошти в нове обладнання. При цьому необхідно враховувати потреби ринку ресурсозберігаючі технології, можливість використання персоналу в інших операціях у зв'язку з використанням програмованого обладнання. Даний етап можливий лише після виконання всіх попередніх етапів, коли у підприємства з'являться тимчасово вільні грошові кошти, які можна витратити на інвестиційні цілі. Крім внутрішніх інвестицій ТОВ «Прозорість» необхідно вкладати кошти в цінні папери або на депозитний рахунок у банку для залучення додаткових доходів.

Досягнення фінансової та управлінської самостійності. Даний етап є кінцевим етапом антикризового управління офтальмологічного центру ТОВ «Прозорість». Вищенаведені етапи дозволять підприємству збільшити суму чистих активів, тим самим збільшивши його вартість. При цьому можливе досягнення високої фінансової стійкості, платоспроможності і рентабельності.

Коли у підприємства з'являться кошти, вони можуть бути інвестовані в нове обладнання або з інших напрямків для отримання прибутку. При цьому реальне внутрішнє інвестування значно підвищить показники роботи підприємства. Поліпшення фінансового стану підприємства дасть можливість здійснення зниження ступеня іноземного впливу.

Необхідно враховувати, що етапи даного плану попередження фінансової кризи є взаємозалежні і впливають один з іншого (рис. 3.4). На кінцевих стадіях, зокрема на стадії інвестування, зниження витрат, збільшення обсягів може спостерігатися синергетичний ефект.

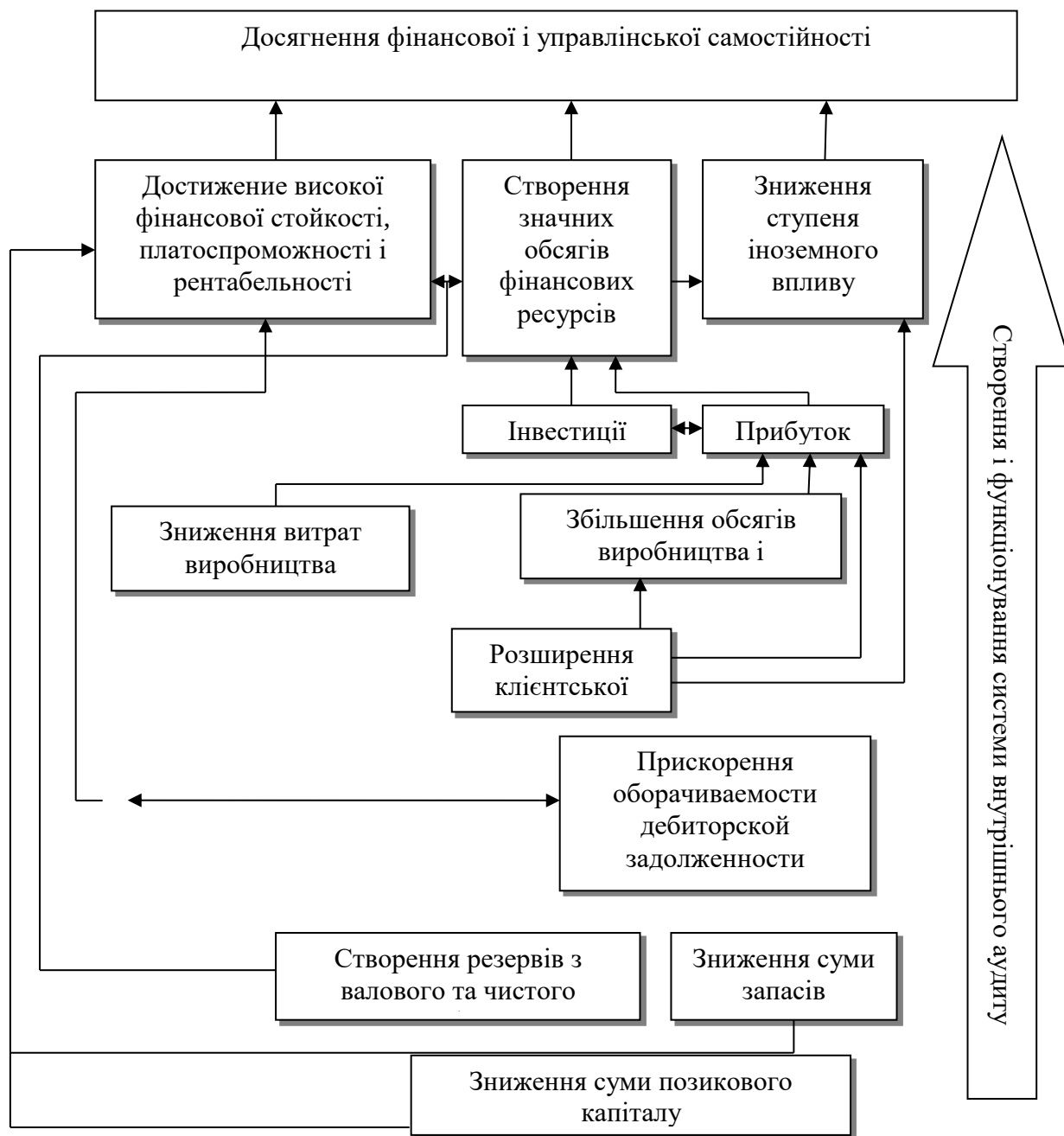


Рис. 3.4 Взаємовплив етапів антикризового фінансового управління

Отже, проаналізувавши основні проблемні місця, розроблена програма попередження кризи. Її основу складають довгострокові зусилля менеджерів,

спрямовані на досягнення фінансової та управлінської незалежності. Почати необхідно з створення системи внутрішнього аудиту, діяльність якої буде спрямована на практичну реалізацію антикризового фінансового управління на ТОВ «Прозорість». Розпочавши зі зниження суми позикового капіталу і підвищивши фінансову стійкість, підприємство повинно направити свої зусилля на створення резервів з валового та чистого прибутку. Наступний етап передбачає зниження суми запасів, що знизить витрати з їх обслуговування.

РОЗДЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА ТЕХНІКА БЕЗПЕКИ В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів та засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини в процесі праці. Головний об'єкт охорони праці - це людина в процесі праці, виробниче середовище, організація праці на виробництві. Основна мета охорони праці - це створення здорових і безпечних умов праці.

Згідно з Законом України «Про охорону праці» в ТОВ «Прозорість» був складений та підписаний колективний договір (додаток Г) , в якому в повному обсязі розглянуто охорону праці, з нормами трудового дня та соціальним захистом.

ТОВ «Прозорість» є офтальмологічним центром, що надає медичні послуги населенню. Ділиться на фінансовий відділ, адміністрацію, лікарський відділ та директорат, який очолює підприємство. За охорону праці відповідає безпосередньо директор, а за техніку безпеки адміністрація.

Фінансовий відділ, який буде розглядатися у цьому розділі є основним місцем роботи економіста. Це приміщення офісного типу з кондиціонуванням повітря, двома персональними комп'ютерами, периферією (принтери, сканери, тощо) та ємності для документів (шафи, ящики), два стола, три стільці. Основне робоче положення – сидячи.

Специфіка роботи фінансового відділу для повноцінного функціонування вимагає принаймні один комп'ютер на одну працюючу особу, техніку для друку документів, канцелярію для роботи с документами, меблі, стільці. Дуже велике значення має раціональне розташування елементів

робочого простору для досягнення найвищої ефективності роботи при меншій втомленості.

Аналіз потенційних небезпек

Потенційними небезпеками при проведенні робіт в офісі є:

- Ураження електричним струмом, у наслідок несправності електрообладнання, яке використовується під час виконання трудових обов'язків, невиконання правил техніки безпеки при користуванні електричним обладнанням, що може призвести до електротравм різного ступеню або навіть до летального наслідку;

- механічне травмування в наслідок не раціонального розташування робочих місць;

- нервово-психічні навантаження, через специфічність роботи працівників економіко-гуманітарної сфери, яка передбачає постійний контакт з клієнтами, колегами по роботі, керівництвом, контрагентами при вирішенні робочих питань (деякі з них можуть бути конфліктними, суперечливими). Подібний характер роботи може викликати емоційний дискомфорт, внутрішнє роздратування та емоційну нестабільність під час короткотривалих певних негативних ситуацій, що може призвести до захворювань нервової системи, зниження наснаги на працю та стресових станів;

- кістково-м'язові порушення, у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг, що призводить до ушкодження опорно-рухового апарату;

- негативний вплив електромагнітних, в тому числі і рентгенівських випромінювань при використанні моніторів персональних комп'ютерів (далі ПК) з електронно-променевою трубкою, що призводить до погіршень зору, зниження імунітету;

- недостатнє або надмірне освітлення робочих місць, в зв'язку з несправністю, або хибним вибором освітлювальних приладів, в зв'язку з неправильним розташуванням робочих місць по відношенню до джерел

природного та штучного освітлення, що призводить до погіршення зору або ефекту засліплення;

— підвищений рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також людьми, що працюють у приміщенні, і який призводить до погіршення слуху;

— незадовільні параметри мікроклімату робочого місця, у зв'язку із відсутністю приладів, що забезпечують необхідний повітряобмін та опалювальної системи, які можуть викликати загальні захворювання;

— вірогідність загоряння, в зв'язку з використанням несправного електрообладнання, обігрівачів з відкритим теном, недотриманням, або порушенням правил протипожежної безпеки, відсутністю систем пожежної сигналізації і пожежогасіння, що призводить до пожежі;

— неправильні дії персоналу в умовах надзвичайних ситуацій, які призводять до паніки та загибелі людей;

— неправильне харчування, через жорсткий графік, впливає негативно на здоров'я робітника, може призводити до серйозних проблем зі здоров'ям, наприклад: гастрит, поганий настрій, занепад сил, стрес, втома;

— негативний вплив на здоров'я працівника через понаднормові години, що призводить до погіршення концентрації під час робочого процесу, призводять до неуважності, погіршення соціальних стосунків працівника. В деяких випадках понаднормові години добровільні, але негативний вплив від цього меншим не стає;

— Ураження колективу хворобами, через недбале ставлення колег лікарів, які контактують з фінансовим відділом. Внаслідок використання лікарями нестерильного обладнання та недотримання гігієни на підприємстві, лікарі можуть заразитися від пацієнтів. Так як в фінансовий відділ постійно навідуються лікарі – це є небезпечно для економістів.

Заходи по забезпеченню безпеки

У приміщенні офісу застосовується широке різноманіття електроприладів: персональні комп'ютери, принтери, ксерокси, факси, освітлювальні прилади, кондиціонери, побутові електроприлади тощо. Небезпека ураження електричним струмом при використанні цих приладів з'являється при недотриманні заходів обережності, а також при відмові або несправності цього обладнання. Наслідки ураження електричним струмом залежать від багатьох факторів: опору організму, величини, тривалості дії, роду і частоти струму, шляхів його проходження через життєво важливі органи, умов зовнішнього середовища.

Для запобігання ураження електричним струмом встановлено електроустаткування, яке відповідає вимогам: ПУЕ («Правила устрою електроустановок») і ГОСТ 12.1.030-81 (2001) «ССБТ. Электробезопасность. Защитное заземление, зануление», величина опору захисного заземлення електрообладнання приміщення - 4 Ом; НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила устройства электроустановок. Электрооборудование специальных установок», приміщення, в якому розташовуються ЕОМ, різноманітне устаткування, відноситься до класу пожежебезпечної зони П-Па, тому передбачений мінімальний ступінь захисту ізоляції обладнання IP44; ГОСТ 12.1.009-76 (1999) «ССБТ. Электробезопасность. Термины и определения» обладнання офісу має подвійну ізоляцію, яка складається з робочої та додаткової ізоляції; ГОСТ 12.2.007.0-75* (2001) «ССБТ. Изделия электротехнические. Общие требования безопасности» ЕОМ, периферійні пристрої ЕОМ та устаткування для обслуговування, ремонту та налагодження ЕОМ по способу захисту людини від ураження електричним струмом, належать до I класу, оскільки мають подвійну ізоляцію, елемент для заземлення та провід для приєднання до джерела живлення, що має заземлюючу жилу і вилку з заземлюючим контактом. Експлуатація електроустановок і електроустаткування проводиться відповідно до НПАОП 40.1-1.01-97 «Правила безопасной эксплуатации»

електроустановок» та НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів»

Ймовірність механічного травмування може виникнути внаслідок не раціонального розташування робочих місць, захаращення робочих місць або у зв'язку з недбалістю та неухважністю обслуговуючого персоналу. Для виключення травматизму згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» зроблено більш зручне та раціональне розташування робочих місць, таким чином збільшена відстань між ними, яка відповідає нормованим значенням (площа на одне робоче місце має становити не менше ніж 6,0 м², а об'єм не менше ніж 20,0 м³).

У зв'язку із стресовими ситуаціями та нервово-емоційними навантаженнями у працівників може виникнути ймовірність захворювань загально-невротичного характеру.

З метою зниження нервово-емоційного напруження, стомлення зорового аналізатора, поліпшення мозкового кровообігу, подолання несприятливих наслідків гіподинамії, запобігання втоми, згідно ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» для робітників із застосування ЕОМ, передбачені регламентовані перерви для відпочинку тривалістю 15 хвилин через кожні дві години, а також обладнані побутові приміщення для відпочинку під час роботи, кімната психологічного розвантаження. В кімнаті психологічного розвантаження передбачені пристрої для приготування й роздачі тонізуючих напоїв, а також місця для занять фізичною культурою.

Для оптимізації відносин у колективі проводяться тренінги з залучанням психологів на теми: «Адаптація у новому колективі», «Поведінка в суспільстві».

Для запобігання кістково-м'язових порушень у зв'язку з тривалим статичним напруженням м'язів спини, шиї, рук і ніг необхідно виконувати фізичні вправи 2-3 рази протягом робочого часу.

Для запобігання захворювань працівника у зв'язку з неправильним харчуванням через дуже сильну перенавантаженість або навпаки при слабкій продуктивності необхідно правильно планувати свій робочий час, харчуватися в певний проміжок часу. Працівникам надається перерва для відпочинку і харчування тривалістю не більше двох годин. Перерва не включається в робочий час. Перерва для відпочинку і харчування повинна надаватись, як правило, через чотири години після початку роботи.

Для того щоб запобігти погіршенню концентрації працівників під час робочого часу внаслідок трудоголізму або наднормовий час, треба правильно планувати робочий час колективу. Для України нормою є 40 годин на тиждень (глава IV, стаття 50, КЗпП України) і все планування будується на цьому. Але це не заважає зробити менший робочий час. Вважаючи важку розумову роботу економістів, можна зробити 4-ох денний робочий тиждень додавши по 2 години на кожен день. Це може призвести до більш високого ккд.

Заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці

Внаслідок роботи за ПК, на фізіологію людини негативно впливають електромагнітні випромінювання. Щоб зменшити наслідки впливу на людину та знизити негативні показники у робочій зоні до допустимих значень, згідно з ГОСТ 12.2.007.0-75 «Изделия электротехнические. Общие требования безопасности», вироби, які створюють електромагнітні поля, повинні мати захисні елементи (екрани, поглиначі і т.д.). Вимоги до захисних елементів повинні бути вказані в стандартах та технічних умовах на конкретні види виробів. Згідно з НПАОП 0.00-1.28-10 «Правила охорони праці під час експлуатації електронно-обчислювальних машин» та ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин», на робочих місцях

обладнаних ПК встановлені рідкокристалічні монітори, які не є джерелами рентгенівського та електромагнітного випромінювань.

Основними причинами недостатньої або надмірної освітленості робочих місць є несправність або хибний вибір освітлювальних приладів, неправильне розташування робочих місць по відношенню до джерел освітлення.

Незадовільна освітленість на робочому місці або на робочій зоні може бути причиною зниження продуктивності та якості праці, отримання травм. Недостатнє або надмірне освітлення викликає зоровий дискомфорт, що виражається у відчутті незручності або напруженості. Тривале перебування в умовах зорового дискомфорту призводить до розсіювання уваги, зменшення зосередженості, зоровій і загальній втомі.

У офісному приміщенні, згідно ДБН В.2.5-28-2006 «Інженерне обладнання будинків і споруд. Природне і штучне освітлення» передбачене природне та штучне освітлення. Природне освітлення здійснено через світлові прорізи, які забезпечують коефіцієнт природної освітленості (КПО) не нижче 1,5%. Для захисту від прямих сонячних променів, які створюють прямі та відбиті відблиски на поверхні екранів і клавіатури, передбачено сонцезахисні пристрої, на вікнах встановлені жалюзі або штори.

Для розрахунку штучного освітлення в приміщенні довжиною 8м, шириною 4м, висотою 3,5м, з висотою робочої поверхні 0,8 м, рівнем нормованого значення освітлення 300 лк виконуються наступні розрахунки.

Розрахуємо кількість рядів світильників у приміщенні N_p :

$$N_p = \frac{B}{(H - h_p) \cdot [L / h]}, \text{ шт}; \quad (4.1)$$

де: B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м;

$[L/h]$ – числове значення коефіцієнта світильника.

$$N_p = \frac{4}{(3.5 - 0.8) * 1.4} = 1, \text{ шт};$$

Визначимо максимально припустиму відстань між рядами світильників

$L_{\max}$:

$$L_{\max} = \frac{B}{N_p}, \text{ м}; \quad (4.2)$$

де: B – ширина приміщення, м;

N_p – кількість рядів світильників у приміщенні, шт.

$$N_p L_{\max} = \frac{4}{1} = 4 \text{ м};$$

Визначимо значення індексу приміщення i , що характеризує співвідношення розмірів освітлювального приміщення і висоти розміщення світильників:

$$i = \frac{A \cdot B}{(H - h_p) \cdot (A + B)}; \quad (4.3)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

H – висота приміщення, м;

h_p – висота робочої поверхні, м.

$$i = \frac{8 * 4}{(3.5 - 0.8) * (8 + 4)} = 0.99;$$

Визначимо сумарний світловий потік освітлювальної установки у даному приміщенні Φ_{Σ} :

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{E_H \cdot A \cdot B \cdot k_z \cdot z}{\eta}, \text{ лм}; \quad (4.4)$$

де: E_H – рівень нормованого загального освітлення, лк;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості (відношення середньої освітленості до мінімальної освітленості), як правило дорівнює (для люмінесцентних ламп $z=1,1$);

η – коефіцієнт використання світлового потоку (52%).

$$\Phi_{\Sigma} = \frac{300 * 8 * 4 * 1.4 * 1.1}{0.43} = 34\,381.39, \text{ лм};$$

Визначимо умовну загальну кількість світильників у приміщенні $N_{\text{св}}^*$:

$$N_{\text{св}}^* = \frac{A \cdot B}{L_{\text{max}}^2}, \text{ шт}; \quad (4.5)$$

де: A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

L_{max} – максимально припустима відстань між рядами світильників, м.

$$N_{\text{св}}^* = \frac{8 * 4}{4^2} = 2, \text{ шт};$$

Розрахуємо світловий потік умовного джерела світла $\Phi_{\text{л}}^*$:

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{\Phi_{\Sigma}}{N_{\text{л}}^*}, \text{ лм}; \quad (4.6)$$

де: Φ_{Σ} – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$N_{\text{л}}^*$ – загальна кількість ламп у світильнику, яка розраховується за формулою:

$$N_{\text{л}}^* = N_{\text{сб}}^* \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.7)$$

де: n – кількість ламп у світильнику (таблиця 5), шт.

$$\Phi_{\text{л}}^* = \frac{34\,381.39}{8} = 4\,297.67, \text{ лм};$$

$$N_{\text{л}}^* = 2 * 4 = 8, \text{ шт};$$

Вибрати тип стандартної лампи з найближчим значенням фактичного світлового потоку лампи $\Phi_{\text{л}}$ і знаходимо коефіцієнт m :

$$m = \frac{\Phi_{\text{л}}^*}{\Phi_{\text{л}}}; \quad (4.8)$$

де $\Phi_{\text{л}}^*$ – сумарний світловий потік освітлювальної установки, лм;

$\Phi_{\text{л}}$ – фактичний світловий потік стандартної лампи, лм.

$$m = \frac{4\,297.67}{1050} = 4.09;$$

Визначимо оптимальну (фактичну) кількість світильників у приміщенні $N_{\text{св}}$:

$$N_{\text{св}} = N_{\text{св}}^* \cdot m, \text{ шт}; \quad (4.9)$$

де: $N_{\text{св}}^*$ – умовна загальна кількість світильників у приміщенні, шт.

m – співвідношення між розрахунковим світловим потоком лампи та фактичним світловим потоком вибраної стандартної лампи.

$$N_{\text{св}} = 2 * 4.09 = 8, \text{ шт};$$

Визначимо фактичну кількість ламп у приміщенні $N_{\text{л}}$:

$$N_{\text{л}} = N_{\text{св}} \cdot n, \text{ шт}; \quad (4.10)$$

де: $N_{\text{св}}$ – оптимальна (фактична) кількість світильників у приміщенні, шт;

n – кількість ламп у світильнику, шт.

$$N_{\text{л}} = 8 * 4 = 32;$$

Визначимо загальну розрахункову освітленість E_p у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп:

$$E_p = \frac{\Phi_{\text{л}} \cdot N_{\text{л}} \cdot \eta}{A \cdot B \cdot k_z \cdot z}, \text{ лк}; \quad (4.11)$$

де: $\Phi_{\text{л}}$ – фактичний світловий потік вибраної стандартної лампи, лм;

$N_{\text{л}}$ – фактична кількість ламп у приміщенні, шт;

η – коефіцієнт використання світлового потоку;

A – довжина приміщення, м;

B – ширина приміщення, м;

k_z – коефіцієнт запасу;

z – коефіцієнт нерівномірності (мінімальної) освітленості.

$$E_p = \frac{1050 * 32 * 0.43}{8 * 4 * 1.4 * 1.1} = 293.18, \text{ лк.}$$

Загальна розрахункова освітленість у приміщенні, що створюється при застосуванні стандартних ламп, E_p дорівнює 293.18 лк, рівень нормованого значення освітлення 300 лк не виконується.

Рівні звукового тиску в октавних смугах частот, рівні звуку та еквівалентні рівні звуку на робочих місцях приміщення відповідають вимогам ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» та ДСН 3.3.6.037-99 «Санітарні норми виробничого шуму, ультразвуку та інфразвуку». Зниження рівня шуму в приміщенні здійснено за допомогою:

- використання більш сучасного обладнання;
- розташування принтерів та різноманітного устаткування колективного користування на значній відстані від більшості робочих місць працівників;
- переведення жорсткого диска в режим сну (Standby), якщо комп'ютер не працює протягом визначеного часу;
- використання блоків живлення ПК з вентиляторами на гумових підвісках.

Неправильне проектування або несправність систем опалення та вентиляції в приміщенні офісу може призвести до негативних впливів на здоров'я працівників у вигляді простудних захворювань, перегрівань, проблем із дихальними шляхами тощо.

Метеорологічні умови в приміщенні офісу – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення відповідають встановленим санітарно-гігієнічним вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» і ГОСТ 12.1.005-88 (1991) «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны». Роботи в офісному приміщенні, належать до категорії Іб - легка робота, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;
- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Забезпечення таких параметрів мікроклімату досягається оснащенням приміщень пристроями кондиціонування, вентиляції та дезодорації повітря, системами опалювання.

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам ГН 2152-80 «Санітарно-гігієнічні норми допустимих рівнів іонізації повітря виробничих та громадських приміщень» і становить: $n+ = 1500-30000$ (шт. на 1см^3); $n- = 3000-5000$ (шт. на 1см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечуються за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

Підвищений рівень шуму, який створюється перетворювачем напруги електронно-обчислювальної машини (далі ЕОМ), її технічною периферією, а також людьми, можна знизити використовуючи більш якісне охолодження для ЕОМ, для периферії слід використовувати віброізоляційні підставки, та перемістити їх подалі від працівників(ДСН 3.3.6.037-99).

Ураження колективу хворобами внаслідок використання лікарями нестерильного обладнання та недотримання гігієни на підприємстві можна мінімізувати, якщо дотримуватися простих правил:

— Використовувати змінне взуття для співробітників, або бахіли, які можна давати ще й стороннім, які приходять по справам до фінансового відділу;

— Робити регулярні провітрювання приміщення, та вологе прибирання кілька разів на день;

— Встановити систему кондиціонування повітря;

— Тримати на підприємстві респіратори на випадок епідемій.

Якщо забезпечити вищенаведені дії, то виробнича санітарія та гігієна праці буде на достатньо високому рівні та відповідатиме стандартам (ДСНП 6 травня 2014р. № 472 /25249)

Заходи з пожежної безпеки

Закон України «Про пожежну безпеку» визначає загальні правові, економічні та соціальні основи забезпечення пожежної безпеки на території України, регулює відносини державних органів, юридичних і фізичних осіб у цій галузі незалежно від виду їх діяльності та форм власності.

Пожежна безпека – стан об'єкта, при якому з регламентованою ймовірністю виключається можливість виникнення та розвиток пожежі і впливу на людей її небезпечних факторів, а також забезпечується захист матеріальних цінностей.

Для забезпечення пожежної безпеки в установах проводять пожежну профілактику, яка включає в себе комплекс організаційних і технічних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки людей, на запобігання пожежі, обмеження її поширення, а також на створення умов для успішного гасіння пожежі.

Залежно від агрегатного стану й особливостей горіння різних горючих речовин і матеріалів пожежі за згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» поділяються на відповідні класи.

Площа в офісі фінансового відділу публічного акціонерного товариства «Запорізьке кар'єроуправління» складає 8м в довжину, 4м в ширину та висотою

в 3,5м. В приміщенні знаходиться дерев'яна мебель, електронна апаратура, бумажні носії інформації.

Клас пожежі у офісному приміщенні (згідно із ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)») – пожежі твердих речовин, переважно органічного походження, горіння яких супроводжується тлінням (деревина, пластмаси, папір) визначається як: клас А – пожежі твердих речовин, переважно органічного походження, горіння яких супроводжується тлінням (деревина, текстиль, папір); клас Е – пожежі, пов'язані з горінням електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В. Категорія приміщення (згідно із вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» та СНиП 2.09.02-85* «Производственные здания») – визначається як категорія Д.

Відповідно до категорії виробництва з пожежної небезпеки і вимог ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги», ступінь вогнестійкості приміщення офіса є Іа – це приміщення, де горючі речовини знаходяться у твердому або волокнистому стані без виділення пилу й волокон (тканини, папір, деревина і ін.).

Евакуаційний шлях є простим, так як будівля має лише один поверх. Є два дверні виходи (основний та аварійний), та аварійні виходи у вікнах в кабінетах, стіни яких виходять на вулицю.

Відстань від найбільш віддаленого робочого місця до найближчого евакуаційного ходу складає 15 метрів, враховуючи, що приміщення менше 15 тис. м³ при потоці 1 люд/м², ці параметри задовольняють СНиП 2.09.02-85.

В якості системи протипожежного захисту використовується протипожежна сигналізація, що відповідає ДБН В.2.5-56:2014.

Силові та освітлювальні мережі об'єкту(офісу) повністю відповідають вимогам пожежної безпеки згідно вимог НПАОП 40.1-1.32-01 «Правила будови електроустановок. Електрообладнання спеціальних установок».

Визначення типу та розрахунок кількості первинних засобів пожежегасіння (згідно із ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва») – для адміністративного приміщення площею 60 м² слід застосовувати три порошкових вогнегасниками типу ВП–5 (НАПБ Б.03.002-2007 «Норми визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою». ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва»). Крім цього адміністративні приміщення повинні бути обладнані автоматичними пожежними сповіщувачами, що реагують на підвищення температури, дим, полум'я. Наприклад, сповіщувачі моделей ДТЛ, ІТМ.

Заходи по забезпеченню безпеки в надзвичайних ситуаціях

Ядерні вибухи в атмосфері й більш високих шарах призводять до виникнення потужних електромагнітних полів з довжиною хвиль від 1 до 1000 м і більше. Ці поля через короткочасне існування називають електромагнітним імпульсом (ЕМІ). ЕМІ виникає при ядерному вибуху у воєнний час, у мирний час — при випробуванні ядерної зброї або ядерних аваріях і катастрофах в атмосфері й космосі.

Основною причиною виникнення ЕМІ тривалістю менше 1 с вважають взаємодію гамма-променів і нейтронів ядерного вибуху з атомами газів повітря, внаслідок чого з них вибиваються електрони (ефект Комптона) і хаотично розлітаються в середовищі позитивно заряджених атомів газів. Важливе значення має також виникнення асиметрії в розподілі просторових електричних зарядів, пов'язаних з особливостями поширення гамма-променів і утворення електронів.

При наземному і низькому повітряному вибуху уражаюча дія НМІ спостерігається на відстані кількох кілометрів від центру вибуху. Під час ядерного вибуху на висотах від 3 до 25 км утворюється симетричне джерело генерації, але радіус поширення ЕМІ залишається обмеженим внаслідок сильного поглинання гамма-випромінювання в щільних шарах атмосфери.

Найбільшу уражаючу дію має ЕМІ, що виникає при екзоатмо-сферному вибуху (більше 40 км). Зі збільшенням висоти вибуху збільшується і район джерела генерації ЕМІ, досягаючи в діаметрі тисячі кілометрів і товщини 20—40 км. Так, під час вибуху на висоті 80 км

ЕМІ буде поширюватися на площі радіусом 960 км, а під час вибуху на висоті 160 км — на площі радіусом 1400 км. Екзоатмосферний ЕМІ характеризується дуже малим часом наростання (декілька сот наносекунд), високою інтенсивністю електричного поля (більше 50 кВ/хв) і магнітного поля (близько 130 А/хв). Розряд блискавки порівняно з ЕМІ має значно більшу тривалість зростання і спаду (5—300 мкс), створює дуже потужні поля (близько 100 кВ/хв), несе значно більшу енергію, але спектр частот становить близько 10 МГц, тоді як для ЕМІ він більше — 100 МГц. Пікове значення ЕМІ може досягти 50 000 В/хв, що дорівнює всій енергії яка випромінюється в радіочастотній частині спектра.

Уражаюча дія ЕМІ в приземній області й на землі пов'язана з акумулюванням його енергії довгими металевими предметами, рамними і каркасними конструкціями, антенами, лініями електропередачі та зв'язку, в них виникають сильні наведені струми, які руйнують підключене електронне та інше чутливе устаткування. У районі дії ЕМІ безпосередній контакт людини зі струмопровідними предметами небезпечний.

ЕМІ уражає радіоелектронну і радіотехнічну апаратуру. В провідниках індукуються високі напруги і струми, які можуть призвести до постійних або тимчасових пошкоджень ізоляції кабелів, відключення реле і переривників, пошкодження елементів зв'язку, магнітних запам'ятовуючих пристроїв у ЕОМ і системах передачі даних тощо. Найбільш уразливими елементами обладнання є напівпровідникові прилади — транзистори, діоди, кремневі випрямлячі, інтегруючі ланцюги, цифрові процесори, управляючі й контрольні прилади. Чутливі до пошкодження ЕМІ транзистори звукової частоти, перемикаючі транзистори, інтегруючі ланцюги та ін.

Особливо чутливими до впливу ЕМІ є 6 основних груп об'єктів і систем:

- системи передачі електроенергії: повітряні ЛЕП, кабельні лінії, різні види з'єднувальних ліній і повітряна електропроводка;
- системи виробництва, перетворення і накопичення енергії: електростанції, генератори постійного і змінного струму, трансформатори, перетворювачі струмів і напруг, комутатори і розподільні пристрої, електричні батареї і акумулятори, паливні, сонячні й термоелементи;
- системи регулювання і управління: електромеханічні й електронні датчики та інші елементи автоматики, комп'ютерні установки;
- системи споживання електроенергії: електродвигуни і електромагнітні, нагрівальні, холодильні, вентиляційні, освітлювальні установки та кондиціонери;
- системи електротяги: електроприводи, напівпровідникові та інші типи перетворювачів;
- системи радіозв'язку, передачі, зберігання і накопичення інформації: антени, хвилеводи, коаксильні кабелі, електронні прилади, радіопередавачі, радіоприймачі, установки автономного електропостачання, змішувачі, телефонні апарати, телеграфні установки, заземлені кабелі й проводи, АТС.

Найбільш стійкі до ЕМІ вакуумні електронні прилади, які виходять із ладу при енергії 1 Дж. Величина енергії ЕМІ залежить від ширини періоду частот антенних систем.

Більшість систем зв'язку працюють у діапазоні частот від середніх до ультрависоких і будуть пошкодженими залежно від робочого періоду частот. Радіолокаційні системи менше пошкоджуються від ЕМІ, тому що вони працюють у періоді частот, де щільність енергії ЕМІ невелика. Іскріння, яке виникає під впливом високого електричного поля ЕМІ, може спричинити спалахування парів бензину та інших налив у сховищах.

Якщо ядерний вибух стався поблизу лінії електропостачання, зв'язку великої довжини, то наведені в них напруги можуть поширюватися по проводах на багато кілометрів, пошкоджувати апаратуру й уражати людей, які знаходяться на безпечній відстані відносно інших уражаючих факторів ядерного вибуху.

ЕМІ небезпечний і за наявності міцних споруд, розрахованих на стійкість проти ударної хвилі наземного ядерного вибуху, проведеного на відстані кількох сотень метрів.

Сучасний рівень знань про природу і властивості ЕМІ дає можливість розробити захист від нього і впровадити заходи захисту до яких входять схеми, стійкі до електромагнітної інтерференції, радіоелектронні елементи стійкі до ЕМІ, екранування окремих пристроїв або цілих електронних систем.

Отже, в розділі охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях були розглянуті основні заходи по забезпеченню безпеки та виробничої санітарії і гігієни праці, визначена категорія приміщення за вибухо-пожежною та пожежною небезпекою. Здійснено розрахунок штучного освітлення, а саме загальну розрахункову освітленість, що дорівнює 293,18 лк. Також розглянуто і розкрито питання впливу електромагнітного імпульсу на елементи виробництва

ВИСНОВКИ

Написання даної дипломної роботи ставило за мету дослідження антикризового фінансового управління в офтальмологічному центрі ТОВ «Прозорість» з фінансовим аналізом, визначенням економічного механізму появи кризи, а також вироблення системи заходів щодо нейтралізації впливу наслідків кризи або її раннього попередження. Для досягнення поставленої мети в ході дипломної роботи були вирішені всі поставлені завдання.

Оперативна оцінка й аналіз фінансового стану, що полягає в дослідженні балансу підприємства, шляхом вертикального та горизонтального аналізу за три роки. При цьому після отримання даних аналізу стало зрозуміло, що ТОВ «Прозорість» має негативну динаміку прибутку, так зниження відбулося у 2016 році на 145%, а у 2017 цей показник впав на 27%.

Антикризове фінансове управління передбачає дві системи діагностики: систему експрес-діагностики та систему фундаментальної діагностики. Перша визначає ступінь схильності підприємства кризі, друга уточнює, доповнює і поглиблює результати експрес-діагностики. При цьому діагностування банкрутства передбачає аналіз усіх сторін фінансової діяльності підприємства. Окрема увага приділяється горизонтальному та вертикальному аналізу балансу підприємства, фінансової стійкості, платоспроможності.. Дані за результатами аналізу лягають в основу висновків про антикризові заходи.

Антикризове фінансове управління передбачає виявлення ступеня схильності підприємства кризі. В даній дипломній роботі це зроблено за допомогою п'ятифакторної моделі визначення ймовірності банкрутства Едварда Альтмана. Так як дана модель була використана для підприємств американської ринкової системи, можна зробити висновок про неможливість використання її результатів для підприємств перехідної до ринкової системи. Саме тому, додатково було проведено аналіз ще по чотирьом моделям. Модель Спрінгейта, Ліса, та модель Тафлера і Тішоу дали гарні показники вище норми, проти усі

вони розроблялися для умов економік розвинутих країн і використовуватися ефективно не можуть. Тому був зроблений аналіз за вітчизняною моделлю О. Терещенко, яка також дала позитивний результат і може бути використаною, так як розроблялася в наших економічних умовах.

Кінцевими цілями реалізації антикризового фінансового управління є: усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості, забезпечення фінансової рівноваги в тривалому періоді.

Власні антикризові заходи ТОВ «Прозорість» не мали систематичного характеру і зводилися до контролінгу звітності з боку засновників. Отже такі антикризові заходи, на мій погляд, є неадекватними в сформованій ситуації, коли прибуток має таку негативну динаміку.

В основу пропозицій щодо поліпшення антикризового управління підприємством покладено два основних напрямки: концептуальне і практичне. Перша пов'язана із змінами в концепції управління і створенням в організаційній структурі підприємства нового структурного підрозділу - служби внутрішнього аудиту. Друге направлено на практичне втручання у фінансову діяльність підприємства, пов'язане з оптимізацією рівня платоспроможності, фінансової стійкості, частки позикових коштів у загальній структурі капіталу і так далі.

В обов'язки системи внутрішнього аудиту входить здійснення впорядкованої і ефективної діяльності підприємства, включаючи рентабельність і захищеність від збитків, забезпечення дотримання політики керівництва кожним працівником підприємства, забезпечення збереження майна; підтримання хороших відносин з регулюючими органами; запобігання виникнення банкрутства, нейтралізація його причин на ранніх стадіях його прояви.

Практичні пропозиції щодо поліпшення антикризового фінансового управління розкрито поетапно.

Перший етап полягає у створенні резервів з валового та чистого прибутку. Створення резервів сприяє збільшенню величини джерел власних обігових коштів.

Другий етап передбачає зниження суми запасів, що пов'язано з необхідністю обслуговування запасів.

Третій етап необхідно розширити клієнтську базу, знайти нові ринки збуту. Цей захід створить передумови для здійснення восьмого етапу.

Четвертий етап - збільшення обсягів реалізації послуг, що в свою чергу вплине на величину прибутку.

Після реалізації чотирьох етапів у підприємства з'являться кошти для інвестування, що становить суть п'ятого етапу. При цьому інвестиції можуть бути реальними і фінансовими, спрямованими на придбання нових верстатів і на залучення додаткового прибутку.

Кінцевим етапом антикризового фінансового управління я бачу досягнення фінансової та управлінської самостійності.

Здійснення даної програми засновано на теоретичних даних, відображених в першому розділі, впливає з практичних даних, отриманих шляхом аналізу у другому розділі і знаходяться між собою в логічному порядку відповідно. Рекомендації для офтальмологічного центру ТОВ «Прозорість» відображені в третьому розділі носять довгостроковий характер.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коротков Е. М. Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності / Е. М. Коротков. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/2Lkbz28>
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством / В. О. Василенко // Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. - 504 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту / Л. О. Лігоненко // Економічний форум. - 2016. - № 1. - С. 161-170. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/2BmkBrb>
4. Ситник Л. С. Антикризове управління як сучасний категоріальний вимір / Л. С. Ситник. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/2QRQYYf>
5. Грязнова М. О. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення / А. Г. Грязнова, М. О. Федотова, А. М. Маринюк. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/2EpM5iP>
6. Градов А. П. Сучасне розуміння антикризового управління / А. П. Градов. [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <https://bit.ly/2UKZszK>
7. Арефьева Е. В. Методика определения видов финансового кризиса на предприятиях машиностроения / Е. В. Арефьева, Ю. В. Прохорова // Бизнес-Информ. – 2008. – № 8. – С. 61–65 .
8. Байцим В. М. Напрями зниження рівня збитковості українських підприємств / В. М. Байцим // Вісник національної академії державного управління при Президенті України. – 2004. – № 4. – С. 144–150.
9. Бандурин В. В. Проблемы управления несостоятельными предприятиями в условиях переходной экономики / В. В. Бандурин, В. Е. Ларицкий. // М. : Наука и экономика, – 1999. – 164 с.
10. Бандурка А. М. Фінансово – економічний аналіз: учебник. / А.

М. Бандурка, И. М. Червяков, О. В. Посылкина // Х. : Ун-т внутр. дел, 1999. – 394 с.

11. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління / Клебанова Т. С., Бондар О. І., Мозенков О. В та ін // за ред. О. В. Мозенкова. – Х. : ВД “Інжек”, 2003. – 372 с.

12. Барулин С. В. Финансовое оздоровление предприятий: Теория и практика / Барулин С. В., Гончаров А. И., Терентьева М. В // М. : Осъ-89, 2006. – 544 с.

13. Авдющенко А.С. Обґрунтування можливості використання агрегованого показника для оцінки економічного стану підприємства / А.С. Авдющенко // Науковий вісник НГУ №5. – 2010. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nbuuv.gov.ua/>.

14. Овдій Л.І., Некрасова Я.А. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства допомогою статистичних моделей / Л.І. Овдій, Я.А. Некрасова// Вісник Хмельницького національного університету №4. – 2009. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до: <http://www.nbuuv.gov.ua/>.

15. Даниленко В.А. Застосування моделей діагностики банкрутства для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств України / А.В. Даниленко// Збірник наукових праць “Науковий вісник Академії муніципального управління”, серія “ЕКОНОМІКА” – випуск 7. – 2009 р. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_7/09_dvaeou.pdf.

16. Барановська О.М. Аналіз фінансового стану як інструмент запобігання кризі та виведення підприємства з неї /О.М. Барановська // Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2008. – № 12. [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vpabia/2008_12/stat/UDK%20334.htm.pdf.

17. Хоменко И. Тестирование моделей прогнозирования вероятности банкротства транснациональных компаний в преддверии мирового финансового кризиса (на примере GENERAL MOTORS) / И. Хоменко // [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://kibit.edu.ua/files/testing-models.pdf>.

18. Фучеджи В. І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства / В.І. Фучеджи [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>

19. Прохорова Ю. В. Анализ современных методов и моделей диагностики кризисных состояний предприятий машиностроения / Ю. В. Прохорова // Бизнес-Информ № 2. – 2008. – С. 52–57.

20. Даниленко В.А. Застосування моделей діагностики банкрутства для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств України / А.В. Даниленко// Збірник наукових праць “Науковий вісник Академії муніципального управління”, серія “ЕКОНОМІКА” – випуск 7. – 2009 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_7/09_dvaeou.pdf.

21. Терещенко О. О . Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства / О. О. Терещенко // Економіка України №8. – 2003. – С. 38-44.

22. Градов А. П . Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/ А.П. Градов, Б. И. Кузин // М.: Спец. литература. 1996.–221с.

23. 1. Антикризисный менеджмент / А.Г. Грязновой. – М.: Тандем: ЭКМОС, 1999. – 368 с. – ISBN 8-312-64785-2.

24. Бірюкова О. Ю. Приемы антикризисного менеджмента / О. Ю. Бірюкова. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://lib.rus.ec/b/316723/read>

25. Програма діяльності Кабінету Міністрів України «Подолання впливу світової фінансово-економічної кризи та поступальний розвиток»

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

26. Продіус І. П. Санаційний аудит та банкрутство підприємств. / І. П. Продіус, Н. М. Доба. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Popu/2000_3/7_17.htm.

27. Прохорова Ю. В. Анализ современных методов и моделей диагностики кризисных состояний предприятий машиностроения / Ю. В. Прохорова // Бизнес-Информ. – 2008. – № 2. – С. 52–57.

28. Пушкарь А. И. Антикризисное управление: модели, стратегии, механизмы/ А. И. Пушкарь, А. Н. Тридед, А. Л. Колос. – Х. : Модель Вселенной. – 2001. – 451 с.

29. Гершуна А. М. разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами / А. М. Гершуна //под ред. Ю. С. Нефедьевой . – Изд. 2-е, расшир. – М. : Олимп- Бизнес, 2005. – 128 с.

30. Рекова Н. Ю. Антикризові засади управління економічним розвитком машинобудівних підприємств вертикально-інтегрованої корпоративної структури / Н. Ю. Рекова // Інституціональний вектор економічного розвитку / Institutional vector of economic development: зб. наук. праць МІДМУ «КПУ». – Вип. 6(2). – Мелітополь : Вид-во КПУ, 2013. – С. 119-127.

31. Рекова Н. Ю. Стратегічна спрямованість економічного розвитку машинобудівних підприємств вертикально-інтегрованої корпоративної структури / Н. Ю. Рекова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії: зб. наук. праць. – 2013. – №3(32). – С. 112-1

32. Рекова Н. Ю. Теоретичні засади формування умов антикризового розвитку підприємств машинобудівної галузі в Україні / Н. Ю. Рекова // Менеджер : вісник Донецького державного університету управління. – 2014. – № 2 (68) – С. 52–56.

33. Гавриш О. А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств / О. А. Гавриш // Ефективна економіка. –

2013. – № 10. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1774>

34. Геєць В. М. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів / В. М. Геєць // : монографія / за ред. В. М. Гейця, А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2008. – Ч. 1 – 389 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://uchebnik-besplatno.com/natsionalnayaekonomika-uchebnik/triada-prioritetiv-upravlinni.html>

35. Геєць В. М. Кризові явища у світовій економіці та антикризова політика України/ В. М. Геєць, О. І. Барановський, Ю. В. Василенко, Т. П. Вахненко, С. О. Кораблін // НАН України; Інститут економічного прогнозування. Економіка. : 2002. 76с.

36. Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія / В. Г. Герасимчук // Вища школа, 1995. 265 с.

37. Герчикова И. Я. Финансовый менеджмент / И. Я. Герчикова // М.: Кон-салтбанк. 1996 . – 751 с.

38. Горелова Г. В. Исследование слабоструктурированных проблем социально-экономических систем: когнитивный подход / Г. В. Горелова, Е. Н. Захарова, С. А. Радченко // Ростов н/Д. : Изд-во РГУ. 2006. – 332 с.

39. Горелова Г. В. Когнитивный анализ, синтез, прогнозирование развития больших систем в интеллектуальных РИУС / Г. В. Горелова, Э. В. Мельник, Я. С. Коровин // Штучний інтелект. – 2010. – № 3. – С. 61-72.

40. Грайнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организации / Л. Е. Грайнер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – № 4.

41. Делягин М. Г. Мировой кризис. Общая теория глобализации / М. Г. Делягин // Институт проблем глобализации (ИПРОГ). 2003. – 768 с.

42. Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua

43. Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури

фондового ринку України» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://smida.gov.ua/db/participant/23555692>.

44. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств / А. І. Дмитренко // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. – 2009. – № 4 (20). – С. 49-53.

45. Довгань Л. Є. Формування засад корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні стійкого розвитку видавничо-поліграфічних підприємств : Проблеми і перспективи стійкого розвитку підприємств малого та середнього бізнесу України : Колективна монографія в двох томах. Т.1 // під заг. ред. К.Ф. Ковальчука. – Д. : ІМА-прес. – 2012. – 312 с.

46. Дудукало Г. О. Ключові аспекти формування ефективного механізму управління підприємством / Г. О. Дудукало // Сучасні підходи до управління підприємством: матеріали II науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених 28 квітня 2011 року, Київ, 2011 р. : тези доп. – К.: 2011. – С. 68.

47. Експрес випуск Державної служби статистики України № 11 від 17.01.2012 р. Підсумки роботи промисловості України за січень-грудень 2011р. [Електронний ресурс]. – режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2012/01_12/11.zip

48. Єлець О. П. Джерела фінансування підприємства і вибір найбільш ефективного з них / О. П. Єлець // Держава і регіони. Економіка і підприємництво. – 2006. – №5. – С. 109-114.

49. Жарковская Е. П. Антикризисное управление / Е. П. Жарковская, Б. Е. Бродский // Омега-Л. – 2007. – 368 с.

50. Зайцева Н. А. Антикризисное управление предприятием: теория и практика / Н. А. Зайцева // Международная академия оценки и консалтинга. – 2004. – 179 с.

51. Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» від 14.05.1992р. № 2343-XII // Відомості Верховної

Ради. – 1992. – № 31. – С. 440.

52. Занора В. О. Стан підприємств машинобудівної галузі України / В. О. Занора // Всеукраїнський науково-виробничий журнал. Економіка та управління національним господарством. – 2011. – № 3. – С. 37- 41.

Додаток А

Дані для аналізу балансу ТОВ «Прозорість» за 2016 рік

Таблиця А.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ
«Прозорість» за 2016 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	Вертик. ан.		Гориз. ан.	
				поч.	кін.	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-				
Основні засоби:	1010	3,896.70	2,809.00	0.743744393	0.592316127	-1,087.70	-38.721965
первісна вартість	1011	7,554.00	6,757.50	1.44179566	1.424911437	-796.50	-11.786903
знос	1012	3,657.00	3,948.50	0.697994007	0.83259531	291.50	7.38255034
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	-	-		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	-	-		
Інші необоротні активи	1090	-	-	-	-		
Усього за розділом I	1095	3,896.70	2,809.00	0.743744393	0.592316127	-1,087.70	-38.721965
II. Оборотні активи							
Запаси:	1100	411.5	304.1	0.078541026	0.06412365	-107.40	-35.31733

Продовження додатку А

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7	8
у тому числі готова продукція	1103	9.2	8.3	0.00175596	0.001750169	-0.90	-10.843373
Поточні біологічні активи	1110	-	-	-	-		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	10.4	-	0.001984998	-		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0.7	0.4	0.000133606	0.00008435	-0.30	-75
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	153.3	61.1	0.029259634	0.012883772	-92.20	-150.90016
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-				
Гроші та їх еквіваленти	1165	766.8	1,567.70	0.146355429	0.330571019	800.90	51.0875805
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-				
Інші оборотні активи	1190	-	-				
Усього за розділом II	1195	1,342.60	1,933.30	0.256255607	0.407662787	590.70	30.5539751
III. Необоротні активи, утримувані для продажу,	1200	-	-	-	-		

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7
Пасив	Код рядка	На початок	Вертик. ан.		Гориз. ан.	
		звітнього року				
			поч.	кін.	абс.	%
1	2	3				
I. Власний капітал						
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2,912.40	0.555875785	0.61412	0.00	0
Додатковий капітал	1410	131	0.02500334	-		
Резервний капітал	1415	-	-	-		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	204.9	0.039108278	0.10579	296.80	59.15885988
Неоплачений капітал	1425	0,0	0,0	0		
Усього за розділом I	1495	3,248.20	0.619968316	0.71991	165.90	4.859260127
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-	-		
III. Поточні зобов'язання			-	-		
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-		
товари, роботи, послуги	1615	500	0.095432596	0.10256	-13.60	- 2.796052632
розрахунками з бюджетом	1620	91.4	0.017445079	0.02187	12.30	11.8611379
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	0.00843		

Продовження додатку А

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5	6	7
розрахунками зі страхування	1625	44.4	0.008474415	0.00692	-11.60	- 35.36585366
розрахунками з оплати праці	1630	92.5	0.01765503	0.02819	41.20	30.81525804
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-	-		
Інші поточні зобов'язання	1690	1,262.80	0.241024564	0.12053	- 691.20	- 120.9237229
Усього за розділом III			-	-		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-		
Баланс	1900	5,239.30	1	1	- 496.90	- 10.47781714

Додаток Б

Дані для аналізу балансу ТОВ «Прозорість» за 2017 рік

Таблиця Б.1

Горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «Прозорість»
за 2017 рік

Актив	Код рядка	На початок	На кінець	Вертик. ан.		Гориз. ан.	
		звітнього року	звітнього періоду				
				поч.	кін.	абс.	%
1	2	3	4	5	6	7	8
I. Необоротні активи							
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-				
Основні засоби:	1010	2,809.00	2,535.00	0.5923161	0.52	-	-
первісна вартість	1011	6,757.50	6,833.80	1.4249114	1.38	274.00	10.809
Знос	1012	3,948.50	4,298.70	0.8325953	0.8	76.30	1.1165
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-		-	350.20	8.1466
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-		-		
Інші необоротні активи	1090	-	-		-		
Усього за розділом I	1095	2,809.00	2,535.00	0.5923161	0.57	-	-
II. Оборотні активи						274.00	10.809
Запаси:	1100	304.1	463.7	0.0641237	0.06		
у тому числі готова продукція	1103	8.3	8.9	0.0017502	0	159.60	34.419
						0.60	6.7416

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду	Вертик. ан.	Гориз. ан.	Пасив	Код рядка
				поч.	кін.		
1	2	3	4	5	6	7	8
<i>I. Власний капітал</i>						<i>I. Власний капітал</i>	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	501.7	734.4	0.105790317	0.14971	232.70	31.68573
Неоплачений капітал	1425	0,0	0,0	0,0	0		
Усього за розділом I	1495	3,414.10	3,646.70	0.71990975	0.74337	232.60	6.3783695
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-	-	-		
III. Поточні зобов'язання				-	-		
Короткострокові кредити банків	1600	-	-	-	-		
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610	-	-	-	-		
довгостроковими зобов'язаннями							
товари, роботи, послуги	1615	486.4	380	0.102564103	0.07746	-106.40	-28
розрахунками з бюджетом	1620	103.7	140.6	0.021866565	0.02866	36.90	26.244666
у тому числі з податку на прибуток	1621	40	51.1	0.008434548	0.01042		
розрахунками зі страхування	1625	32.8	54.7	0.006916329	0.01115	21.90	40.036563
розрахунками з оплати праці	1630	133.7	217.7	0.028192476	0.04438	84.00	38.585209