

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, факультету)
Кафедра Бізнесу та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проєкту (роботи)

Магістр

(ступінь вищої освіти)

на тему Антикризове управління
в системі управління суд'яга
за поданнями

Виконав: студент(ка) 2 курсу, групи БТР-10144

Спеціальності 073. Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Управління проєктами

Віхляєв Олександр Вікторович
(прізвище та ініціали)

Керівник Крайник О.М.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Шмембо О.Г.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Бізнес-технологій та економіки
 кафедра Бізнесу та управління
 Група вищої освіти меністер
 спеціальність 073 «Менеджмент» (код і найменування)
 освітня програма (спеціалізація) Управління проектами (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
 Завідувач кафедри Ткаченко АМ

« » грудня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Ріхачев Олександр Вікторович
 (прізвище, ім'я, по батькові)
 Тема проекту (роботи) Антикризове управління в системі
управління суб'єктом господарювання
 керівник проекту (роботи) Крайнік Олена Михайлівна К.С.Н, доц.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
 затверджені наказом закладу вищої освіти від «01» грудня 2025 року № 452
 Строк подання студентом проекту (роботи) 10 грудня 2025р.
 Вихідні дані до проекту (роботи) Законодавчі та корпоративні акти,
наукові джерела, статистичні звітності
підприємства

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно зробити) Теоретичні аспекти антикризового управління
суб'єктом господарювання. Аналіз фінансового
стану та імовірність банкрутства ТОВ «Оліс»
ЛТД. Основні напрямки антикризового управління
на підприємстві ТОВ «Оліс» ЛТД

Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
розділ 1	Крайнік О.М., доцент	<i>Крайнік</i>	<i>Крайнік</i>
розділ 2	Крайнік О.М., доцент	<i>Крайнік</i>	<i>Крайнік</i>
розділ 3	Крайнік О.М., доцент	<i>Крайнік</i>	<i>Крайнік</i>

7. Дата видачі завдання « 04 » вересня 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітки
1	Узгодження завдання	08.09.2025	
2	Опрацювання наукових джерел	25.09.2025	
3	Виконання розділу 1	10.10.2025	
4	Виконання розділу 2	28.10.2025	
5	Виконання розділу 3	18.11.2025	
6	Перевірка на прагматич	02.12.2025	
7	Нормоконтроль, оформлення роботи на кафедрі.	10.12.2025	

Студент(ка)

[Підпис]
(підпис)

Вихидєв О.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

Крайнік
(підпис)

Крайнік О.М.
(прізвище та ініціали)

під

інс

роб

пра

під

рин

загр

підп

узаг

інш

кіль

УТР

РЕН

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 143 с., 47 табл., 4 рис., 47 джерел.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Оліс» ЛТД.

Предмет дослідження - процес антикризового управління на підприємстві.

Мета роботи - формування теоретичного та практичного інструментарію антикризового управління як засобу забезпечення стабільної роботи підприємства.

Завдання дипломної роботи:

- проведення комплексного аналізу теоретичних матеріалів з практики здійснення антикризового управління суб'єктами господарювання;
- аналіз теоретичних основ розробки та реалізації заходів щодо підвищення економічної стійкості підприємств;
- аналіз діяльності суб'єкта господарювання на українському ринку, оцінка стану його економічної стійкості та визначення імовірності загрози банкрутства;
- розробка практичних шляхів підвищення економічної стійкості підприємства.

Методи дослідження - аналіз, порівняння, синтез, систематизація, узагальнення, горизонтальний та вертикальний аналіз фінансової звітності, інші методи фінансово-економічного аналізу, статистичної обробки кількісних показників діяльності підприємства та ін.

КРИЗА, МОДЕЛЬ АЛЬТМАН, БІВЕР, СПРІНГЕЙТ, АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, БАНКРУТСТВО, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ВИТРАТИ, ОЦІНКА ЙМОВІРНІСТЬ БАНКРУТСТВА.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
1 ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО КЕРУВАННЯ ГОСПОДАРЮЮЧИМ СУБ'ЄКТОМ.....	10
1.1 Зміст, причини та характеристика криз.....	10
1.2 Призначення антикризового керування задля застороги небезпеки банкрутства	26
1.3 Методика оцінювання вірогідності банкрутства підприємства	39
Висновки до першого розділу.....	
2 ОЦІНКА ВІРОГІДНОСТІ БАНКРУТСТВА В УМОВАХ ТОВ «ОЛІС» ЛТД.....	51
2.1 .Загальна характеристика суб'єкта господарювання.....	51
2.2 Дослідження фінансового становища ТОВ «ОЛІС» ЛТД	54
2.3 Оцінювання вірогідності банкрутства ТОВ «ОЛІС» ЛТД.....	83
3 ПРИОРИТЕТНІ ВЕКТОРИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОЛІС» ЛТД	88
3.1 Запровадження сучасних заходів антикризового керування.....	88
3.2 Вплив запроваджених антикризових заходів на ефективність функціонування фірми.....	118
Висновки до третього розділу.....	135
ВИСНОВКИ.....	137
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	140

ВСТУП

Функціонування підприємств у сучасних ринкових умовах відбувається за постійної дії факторів нестабільності, невизначеності та зростаючих ризиків зовнішнього середовища. За таких обставин антикризове управління набуває ролі ключового інструмента забезпечення стійкості та адаптивності суб'єктів господарювання, оскільки саме воно формує механізми своєчасного реагування на загрози, мінімізації негативних наслідків кризових явищ та відновлення ефективної діяльності підприємств. Водночас на значній кількості вітчизняних підприємств відсутні цілісні, науково обґрунтовані системи антикризового управління, здатні відповідати динаміці ринкового середовища та забезпечувати довгострокову стабільність господарювання. Це обумовлює необхідність подальшого розвитку науково-методичних підходів і прикладного інструментарію антикризового управління, орієнтованого на підвищення ефективності функціонування та соціально-економічного розвитку українських підприємств.

Потреба в антикризовому управлінні є характерною не лише для економік перехідного типу, а й для розвинених ринкових систем. Сучасний етап розвитку економіки України супроводжується зниженням рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках, поглибленням системних диспропорцій, а також ускладненням екологічних та структурних проблем. За таких умов особливої актуальності набуває формування ефективної системи антикризового управління, здатної забезпечити сталий економічний розвиток, структурну модернізацію та інтеграцію у світові економічні й науково-технологічні процеси. У цьому контексті важливим завданням є фінансове оздоровлення підприємств, подолання кризових станів і створення передумов для їх стабільної та результативної фінансово-господарської діяльності. Наукові дослідження й практичний досвід переконливо свідчать, що кризові

явища мають циклічний характер і є об'єктивним елементом розвитку кожного окремого суб'єкта господарювання.

Ефективне впровадження антикризового управління передбачає формування ґрунтовної теоретичної бази, що охоплює дослідження природи криз, закономірностей їх виникнення та розвитку, методів діагностики і прогнозування, а також розроблення відповідного методичного забезпечення. На рівні підприємства це проявляється у створенні інструментарію для раннього виявлення загроз кризового стану та банкрутства, оцінювання потенціалу виживання, прогнозування можливих фінансових наслідків, обґрунтування й експертизи антикризових заходів, формування комплексних програм виходу з кризи та організації контролю за їх реалізацією. Для України пріоритетними напрямками антикризового управління мають стати модернізація та реконструкція виробництва, удосконалення технологічних і організаційних процесів, диверсифікація діяльності, а також розроблення цільових програм на основі всебічного аналізу фінансово-господарського стану підприємств, структури їх активів і зобов'язань, платоспроможності, попиту та ринкової кон'юнктури.

Особливого значення набуває впровадження систем раннього попередження та реагування, що дозволяють ідентифікувати кризові тенденції на початкових етапах їх формування. Застосування таких систем створює можливості для своєчасного використання фінансових інструментів або обґрунтування необхідності реорганізаційних заходів. Водночас у практиці антикризового управління в Україні механізми ранньої діагностики кризових ситуацій залишаються недостатньо розвиненими, що обумовлює потребу в їх подальшому науковому опрацюванні та практичному впровадженні.

Сучасні умови господарювання вимагають не лише оцінювання показників фінансового стану та економічної стійкості підприємств, а й формування обґрунтованих висновків щодо стратегічних напрямів їх подальшого розвитку. Кожне підприємство має індивідуальні можливості та обмеження щодо

підвищення рівня економічної стійкості, що зумовлює необхідність комплексного аналізу поточного стану перед розробленням рекомендацій. Важливо не тільки ідентифікувати наявні проблеми фінансово-господарської діяльності, а й прогнозувати потенційні кризові явища, які можуть виникнути за умови збереження існуючої управлінської політики.

Проблематика антикризового управління підприємствами широко представлена в наукових працях вітчизняних і зарубіжних дослідників, у яких на теоретико-методологічному та прикладному рівнях розкрито питання діагностики кризових станів, формування антикризових стратегій і прийняття управлінських рішень. Значний внесок у розвиток зазначеного напрямку зробили українські науковці, зокрема Бланк І.О., Булеєв І.П. Брінь П.В., Брюховецька Н.Ю., Забродська В.А., Заруба В.Я., Клебанова Т.С., Кизим М.О., Король В.С., Лігоненко Л.О., Пушкар О.І., Турило А.М., Терещенко О.О., Тридід О.М. та інші. Водночас фундаментальні положення теорії антикризового управління, методології стратегічного аналізу та прийняття рішень були розроблені у працях зарубіжних учених, серед яких І. Ансофф, Г. Саймон, Є.М. Ковальов, Е.А., Коротков, А.П. Уткін Д. Форрестер, та інші.

Мета і завдання дослідження Метою дослідження є формування теоретичних положень і практичного інструментарію антикризового управління як засобу беззаперечного забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається розв'язання таких завдань:

здійснити комплексний аналіз теоретичних і прикладних підходів щодо антикризового керування господарюючими суб'єктами;

дослідити теоретичні засади формування та виконання заходів стосовно підняття економічної стійкості господарюючих суб'єктів;

проаналізувати діяльність підприємства на українському ринку, оцінити рівень його економічної стійкості та ймовірність виникнення загрози банкрутства;

розробити практичні рекомендації щодо підвищення економічної стійкості підприємства.

Об'єкт і методи дослідження. Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Оліс» ЛТД.

Методологічне підґрунтя дослідження являють спеціальні загальнонаукові та методи пізнання: синтез і аналіз, зіставлення, систематизування та узагальнення, вертикальний та горизонтальний аналіз бухгалтерської звітності, а також методи фінансового та економічного аналізу, а також статистичного оброблення чисельних даних діяльності фірми.

1 ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО КЕРУВАННЯ ГОСПОДАРЮЮЧИМ СУБ'ЄКТОМ

1.1 Зміст, причини та характеристика криз

Криза розглядається як критичний етап розвитку будь-якої соціально-економічної системи, за якого під впливом внутрішніх або зовнішніх факторів порушується її стабільність і виникає потреба у принципово нових управлінських рішеннях. Визначальною характеристикою кризового стану є потенційна загроза дезінтеграції системи, що може проявлятися як у частковій втраті її функціональних властивостей, так і в повному припиненні існування.

Найбільша концентрація кризових явищ спостерігається на мікроекономічному рівні, насамперед у діяльності підприємств. За статистичними оцінками, щороку в кризовий стан потрапляє від 10 до 20 % малих підприємств, при цьому приблизно десята частина з них змушена припинити господарську діяльність. Такі тенденції свідчать про високу вразливість суб'єктів малого бізнесу до змін економічного середовища та обмеженість їх адаптаційних можливостей.

Криза підприємства є переломним моментом у логіці розвитку його господарських процесів і управлінських дій. Як правило, існує два базові сценарії виходу з кризової ситуації: успішне подолання кризових явищ шляхом мобілізації внутрішніх і залучення зовнішніх ресурсів або ліквідація підприємства як крайня форма розв'язання накопичених суперечностей.

Узагальнюючи, кризовій ситуації притаманні такі ключові ознаки: виникнення загрози реалізації стратегічних цілей і базових цінностей підприємства; ефект раптовості для управлінського персоналу, відповідального за антикризові заходи; жорстке обмеження часу для ухвалення ефективних управлінських рішень [1].

Ще Дж. М. Кейнс, аналізуючи економічні цикли, наголошував, що кризі притаманний різкий і, як правило, несподіваний злам висхідної тенденції розвитку, який змінюється спадною фазою, тоді як зворотний перехід зазвичай

не має настільки стрімкого характеру. Ця асиметрія циклічних коливань є однією з ключових характеристик кризових процесів в економіці.

У життєвому циклі підприємства кризи або загроза їх виникнення є об'єктивним і постійним явищем. Фундаментальною передумовою економічних криз вважається дисбаланс між обсягами виробництва та реальними можливостями споживання товарів і послуг, що з часом трансформується у фінансові, ресурсні та управлінські проблеми [2].

Під кризовим станом суб'єкта господарювання зазвичай розуміють такий рівень його функціонування, за якого підприємство втрачає здатність забезпечувати фінансову підтримку власної господарської діяльності та виконувати поточні зобов'язання [3]. У ширшому трактуванні криза виступає станом організації, що передуює переходу до якісно нового етапу розвитку. Якщо менеджменту вдається узгодити суперечності внутрішнього та зовнішнього середовища, організація зберігає свою цілісність і продовжує функціонування в межах наявних стратегічних орієнтирів. У протилежному випадку неминучим стає радикальна трансформація або руйнування організації як економічної системи.

За умови подолання кризи підприємство може зазнати суттєвих змін у структурі управління та механізмах досягнення цілей, однак зберігає основну ідентичність. Якщо ж кризу не вдається подолати, організація, як правило, переходить в іншу сферу господарювання або припиняє діяльність, що супроводжується докорінною зміною або повною заміною управлінського апарату [4]. Подолання кризового стану, який часто ідентифікується як загроза банкрутства, потребує застосування спеціалізованих методів фінансового управління, спрямованих на відновлення платоспроможності, стабілізацію грошових потоків та підвищення ефективності використання ресурсів. У практичній площині кризу найчастіше ототожнюють із неплатоспроможністю, функціонуванням підприємства у зоні збитковості або відсутністю потенціалу для подальшого сталого розвитку [3].

Накопичення внутрішніх і зовнішніх суперечностей поступово порушує рівновагу економічної системи підприємства, знижує рівень його життєздатності та призводить до дефіциту фінансових, матеріальних або управлінських ресурсів. У результаті формується кризова ситуація, яка за відсутності своєчасних антикризових заходів може набути незворотного характеру. Систематизацію кризових подій відобразимо на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 - Систематизація кризових подій, аркуш 1



Рисунок 1.1 - Систематизація кризових подій, аркуш 2 [5]

1) З огляду на сферу генезису кризові явища доцільно групувати на економічні, соціальні, організаційні, психологічні, технологічні (технічні) кризи.

Економічні кризи віддзеркалюють загострення суперечностей у національній економіці або у фінансово-економічному становищі підприємства. До них належать кризи виробництва та збуту, порушення взаємодії економічних агентів, кризи неплатежів, втрата конкурентних позицій, банкрутство тощо [6].

Технічна (техніко-технологічна) криза зазвичай спричиняється деградацією матеріально-технічної бази: фізичним зношенням та моральним старінням обладнання, технологічним відставанням, аварійністю, нераціональним використанням основних засобів. У підсумку підприємство втрачає здатність виробляти продукцію, характеристики якої відповідають вимогам ринку.

Фінансові кризи є складовою економічних криз і характеризують дисбаланси у фінансовій системі або обмеження фінансових можливостей підприємства. Їх зміст пов'язаний із порушеннями грошових пропорцій, платоспроможності та здатності фінансувати операційну діяльність.

Виробнича криза проявляється як розрив між масштабами залучених виробничих ресурсів і можливістю їх прибуткового використання. Для бізнесу це означає перехід до періоду знижених прибутків або збитків, що супроводжується депресивними тенденціями.

Організаційні кризи виникають у площині розподілу та координації функцій, інтеграції підрозділів, регламентації процесів, взаємодії філій/дочірніх структур або адміністративних одиниць. Їх типовими наслідками стають управлінська плутанина, конфлікти інтересів, «розмитість» відповідальності, ускладнення контролю, що часто посилюється надмірно

швидким зростанням системи, змінами умов функціонування, помилками реорганізації чи гіпертрофією бюрократичних процедур [6].

Технологічні кризи пов'язані з протиріччями між наявною потребою в технологічному оновленні та неспроможністю організації генерувати або впроваджувати нові рішення. Це може набувати форм криз несумісності технологій і продуктів, або «відторгнення» інновацій. У ширшому сенсі технологічні кризи інтерпретуються як загострення суперечностей науково-технічного прогресу (НТП) між його можливостями, темпами, ризиками та наслідками. Як приклад у літературі наводять дискусійність і ризикованість ідеї масштабного мирного використання атомної енергії [6].

Психологічні кризи є поширеним супутником сучасного соціально-економічного розвитку та відображають критичні стани психіки людини і груп: масові стреси, тривожність, панічні настрої, страх майбутнього, незадоволеність роботою, рівнем правової та соціальної захищеності. У практиці управління вони проявляються як погіршення соціально-психологічного клімату колективу.

Соціальні кризи виникають у разі загострення суперечностей або зіткнення інтересів різних соціальних груп і стейкхолдерів (працівники — роботодавці, профспілки — бізнес, персонал — менеджмент тощо). Нерідко соціальні кризи виступають продовженням економічних, однак можуть мати автономні причини, зокрема конфлікти щодо стилю управління, умов праці, соціальної справедливості чи ціннісних установок.

2) Класифікація криз за масштабом

Кризове явище — це стійке погіршення окремого кількісного або якісного показника діяльності підприємства, яке має локальний характер і поки що не створює критичної загрози життєдіяльності системи.

Локальна криза — сукупність взаємопов'язаних кризових явищ, що концентруються в межах окремої підсистеми (функції, процесу або елемента) та істотно погіршують результати, однак не руйнують функціонування

підприємства загалом (наприклад, криза збуту, криза управління, криза платоспроможності тощо).

Системна криза — критичний стан, що охоплює кілька сфер прояву і призводить до порушення параметрів життєздатності підприємства, втрати стійкості та, як кінцевий результат, до економічної «загибелі» суб'єкта господарювання (примусова або добровільна ліквідація).

Важливою властивістю криз є здатність навіть локальних збоїв переростати у системні через ланцюгові ефекти взаємозалежних елементів. Така ескалація особливо ймовірна за відсутності механізмів антикризового реагування, заходів локалізації, зниження гостроти проявів або, навпаки, за умов свідомого стимулювання кризової динаміки [6].

3) Класифікація криз за характером і наслідками

Руйнівна криза має переважно негативні наслідки: банкрутство й ліквідацію, втрату ринкової вартості, конкурентоспроможності та потенціалу розвитку. Її причина — неспроможність підприємства відновити рівновагу та ключові параметри життєздатності.

Оздоровча криза може мати конструктивний результат: відновлення життєздатності та/або зростання ринкової вартості, конкурентоспроможності й потенціалу розвитку через усунення накопичених протиріч і переформатування бізнес-моделі та процесів. Окремим різновидом є автогенна (ініційована) криза, яку провокують керовано для пошуку нових імпульсів розвитку, удосконалення бізнес-процесів і менеджменту [7].

4) За ступенем важкості

Залежно від глибини порушень параметрів життєздатності, рівня ризику банкрутства та масштабу наслідків розрізняють легкі, тяжкі та катастрофічні кризи.

5) За зовнішнім проявом

Явні кризи мають виразні симптоми й порівняно легко діагностуються.

Латентні (приховані) розвиваються непомітно, що робить їх найбільш небезпечними з огляду на запізніле реагування.

6) За керованістю перебігу

Керована криза — стан, що виникає як результат цілеспрямованих дій органів управління або власників для реалізації стратегічних інтересів.

Некерована криза — наслідок випадкових подій або бездіяльності керівництва щодо застосування антикризових заходів, що призводить до затягування перебігу та посилення негативних наслідків.

7) За закономірністю виникнення

Передбачувані кризи є логічним етапом розвитку і можуть прогнозуватися, оскільки зумовлюються накопиченням чинників, потребою реструктуризації, трансформацією інтересів і технологічними змінами під впливом НТП. До цієї групи належать і циклічні кризи, що мають відносно відомі фази виникнення та протікання [6].

Несподівані кризи часто є наслідком управлінських помилок, природних потрясінь або економічної залежності, яка прискорює поширення локальних проблем [6].

8) За гостротою протікання

Гострі кризи здатні руйнувати структурні елементи соціально-економічної системи, перебігають нерівномірно та акумулюють множинні протиріччя.

М'які кризи частіше є прогнозованими, мають послідовнішу динаміку та піддаються управлінню.

9) За наявністю зацікавленості у виникненні

Штучна криза виникає за наявності умислу з боку певного суб'єкта або групи суб'єктів.

Природна криза формується як закономірний підсумок внутрішніх протиріч господарської системи та її взаємодії із зовнішнім середовищем [7].

10) За тривалістю

Розрізняють тимчасові та затяжні кризи. Часовий чинник у кризових ситуаціях є визначальним: затяжні кризи зазвичай проходять складно й болісно та нерідко пов'язані з браком компетенцій управління, нерозумінням природи кризи, її причин і потенційних наслідків [6].

На думку О.О. Терещенка та А.М. Поддєрьогіна, кризовий стан підприємства доцільно описувати через три ключові параметри: вид кризи, глибину (фазу) та джерело кризової ситуації. Кожен із параметрів визначається сукупністю факторів, які можливо ідентифікувати на практиці та кількісно оцінити. Фактори джерела кризи поділяють на зовнішні (екзогенні) — спад в економіці, зниження купівельної спроможності, інфляція, фіскальні та регуляторні обмеження, нестабільність фінансового ринку, галузеві кризи, посилення конкуренції, сезонні коливання тощо — та внутрішні (ендогенні) — низька якість менеджменту, неадекватна організаційна структура, помилки інвестиційної політики, слабкий маркетинг, недоліки планування, аналізу, моніторингу, дефіцит фінансування, проблеми виробничої сфери тощо. При цьому зовнішні чинники здебільшого мають стратегічну природу, тоді як внутрішні — тактичну [8].

Зазначені автори також виокремлюють такі види криз:

- стратегічна криза — руйнування виробничого потенціалу за відсутності довгострокових передумов його відновлення;
- криза прибутковості — перманентні збитки, що знижують власний капітал і формують незадовільну структуру балансу;
- криза ліквідності — неплатоспроможність або реальна загроза її втрати [8].

Розуміння сутності та видового різноманіття криз є необхідною передумовою формування теоретичних засад антикризового управління та вибору адекватних інструментів реагування залежно від типу кризового стану. Хоча існують і додаткові класифікаційні підходи, наведені ознаки є базовими для опису кризових явищ у діяльності підприємств.

Криза як процес і стадії кризового розвитку

Кризу доцільно трактувати не як одномоментний факт, а як процес, що має послідовні стадії, які відрізняються можливостями раннього виявлення та потенціалом подолання.

1 стадія — потенційна криза.

Кризовий процес стартує з фази можливого (ще не реалізованого) розвитку негативних тенденцій. Через відсутність виразних симптомів стан підприємства формально оцінюється як нормальний, однак саме тут закладаються передумови майбутнього загострення.

2 стадія — латентна (прихована) криза.

На цій фазі кризові прояви вже існують або з високою ймовірністю почнуться, але не фіксуються стандартними інструментами управління. Використання спеціальних методик ранньої діагностики дає змогу застосувати запобіжні заходи та вплинути на кризову динаміку [9]. Водночас на практиці потенціал реагування часто використовується неповністю, а акцент переноситься на системи раннього попередження.

3 стадія — гостра переборна криза.

Підприємство відчуває прямий негативний вплив кризи, зростає інтенсивність деструктивних чинників та дефіцит часу для ухвалення рішень. Вичерпання часових резервів звужує альтернативи дій і підвищує вимоги до ефективності антикризових рішень. На цій стадії подолання ще можливе за умови мобілізації ресурсів і використання резервів.

4 стадія — гостра непереборна криза.

За відсутності результативного втручання підприємство входить у фазу, де потреби антикризового відновлення перевищують наявний потенціал. Тиск часу, інтенсивність негативних впливів та невдалі (або відсутні) заходи призводять до завершення процесу ліквідацією підприємства [9].

Причини криз та класифікація кризових факторів

Кризова ситуація не формується миттєво: її передумови закладені у самій природі ринкового середовища — зміні споживчих орієнтацій, невизначеності поведінки контрагентів, необхідності постійного коригування елементів і підсистем підприємства, а також у несприятливих впливах зовнішнього оточення.

Узагальнено кризові фактори класифікують так:

1) За місцем виникнення:

зовнішні (політична нестабільність, регуляторні коливання, інфляція, падіння купівельної спроможності, нестабільність фінансового ринку, посилення конкуренції, галузеві кризи тощо) та внутрішні (низька кваліфікація управління, помилки в організації постачання і виробництва, недоліки інвестиційної політики, дефіцит фінансування, слабкий менеджмент і маркетинг, неефективні структури управління тощо) [10].

Зовнішні чинники здатні ініціювати фінансову кризу, якщо підприємство реагує несвоєчасно або неадекватно.

2) За наслідками прояву: загальні, специфічні та індивідуальні фактори (до рівня банкрутства конкретного підприємства).

3) За ступенем впливу: основні та другорядні.

4) За взаємообумовленістю: незалежні та похідні.

5) За тривалістю дії: постійні та тимчасові.

6) За способом ідентифікації: потенційні та фактичні.

Найбільш значущими з практичної точки зору є зовнішні та внутрішні фактори. Зовнішні поділяють на міжнародні (глобальні економічні тенденції, політичні впливи, специфіка взаємодії з іноземними партнерами) та національні (демографічні, економічні, політичні, соціальні, науково-технічні, природні та інші чинники). Найчастіше найсильніший деструктивний ефект мають економічні фактори, серед яких виокремлюють загальноекономічні та ринкові.

Внутрішні чинники розвитку кризи є багатовимірними, однак первинним джерелом часто виступає неефективне керівництво, що

проявляється браком компетенцій, незбалансованістю управлінської команди, слабкою дисципліною, відсутністю стратегічного підходу та недостатнім контролем. Залежно від функціонального напрямку, проблеми можуть бути пов'язані зі станом загального менеджменту, операційного менеджменту, фінансового управління, маркетингу та інвестиційного менеджменту [11]. Розгортання кризи є результатом одночасної (і часто взаємопідсилювальної) дії зовнішніх і внутрішніх факторів, причому співвідношення їх впливу є індивідуальним для кожного підприємства [12].

Суттєво, що вагомість факторів не є сталою: вона змінюється залежно від стадії життєвого циклу підприємства. Фактори діють системно, підсилюючи загальні наслідки. Водночас навіть сукупний вплив чинників не має фатального характеру — йому можна і потрібно протидіяти завдяки своєчасним управлінським рішенням.

У трактуванні кризи важливими є не лише причини, а й потенційні наслідки: оновлення організації, її оздоровлення або руйнування, а також можливість формування нових кризових хвиль [13].

Сутнісні ознаки кризи підприємства

Узагальнення дозволяє виокремити такі ключові ознаки кризи на рівні підприємства:

Криза відображає загострення накопичених протиріч у господарській системі, які потребують розв'язки задля забезпечення наступного розвитку чи функціонування.

Криза є процесом із часовими межами та стадіями, що різняться інтенсивністю проявів і потребою в управлінському втручанні.

Криза має об'єктивну природу, пов'язану з тенденціями розвитку видів діяльності та управлінських підсистем; вона може мати як руйнівні, так і оздоровчі ефекти, виступаючи імпульсом перетворень.

Ключовою ознакою є суттєве порушення або втрата життєздатності підприємства; подолання кризи пов'язане з відновленням параметрів життєздатності завдяки внутрішнім і/або зовнішнім управлінським діям.

Криза можлива на будь-якій стадії життєвого циклу підприємства, виступаючи бар'єром розвитку або каталізатором передчасного старіння й ліквідації.

Кризи мають циклічність, причому періодичність є індивідуальною і не обов'язково збігається з макро- чи мезоциклами.

Розгортання кризи зумовлене комбінацією зовнішніх і внутрішніх факторів, співвідношення яких є специфічним для конкретного підприємства.

Кризовий процес генерує загрози та ризики для діяльності підприємства і має наслідки: позитивні — за умови конструктивного розв'язання протиріч, або негативні — якщо завершується зупиненням діяльності.

1.2 Призначення антикризового керування задля застороги небезпеки банкрутства

Антикризове керування доцільно трактувати як систему цілеспрямованих управлінських дій, що охоплює діагностику, попередження, локалізацію, нейтралізацію та подолання кризових проявів і причин їх виникнення на різних рівнях економіки. Методологічно воно спирається на загальні принципи менеджменту, проте характеризується підвищеною вимогливістю до швидкості ухвалення рішень, гнучкості інструментів і здатності до адаптації. Кінцевим призначенням антикризового управління є забезпечення фінансової стійкості та безперервності діяльності підприємства через своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища (економічні, політичні, соціальні та міжнародні трансформації) із застосуванням спеціального антикризового інструментарію, який дає змогу зняти тимчасові фінансові ускладнення й мінімізувати ризики банкрутства.

У науковій літературі зустрічається позиція, відповідно до якої поняття «антикризове керування» інколи вважають надто вузьким (пов'язують переважно з підприємством-боржником або з окремими процедурами). Водночас більш обґрунтованим є підхід, за якого антикризове управління

розглядають як органічну складову загального менеджменту, хоча застосування принципів, методів і процедур у кризових умовах має власну специфіку [14].

Зокрема, професор Е. О. Уткін визначає антикризове управління як елемент загального менеджменту підприємства, що використовує найефективніші прийоми й інструменти управління та спрямований на запобігання ускладненням, забезпечення стабільного функціонування і результативного господарювання. Така інтерпретація підкреслює, що антикризова логіка має бути інтегрованою в управлінську систему не лише у фазі загострення проблем, а й у періоди відносної стабільності.

Практика стратегічного менеджменту також засвідчує неможливість довгострокового планування без механізмів антикризового реагування. Запобігання кризовим сценаріям фактично виступає базовою лінією стратегічної поведінки підприємства на перспективу. У цьому контексті застосовується підхід, за яким стратегія попередження фінансової неспроможності та банкрутства розглядається як дієвий інструмент антикризового управління.

Концептуальні засади антикризового управління відображені у працях низки дослідників; при цьому системне розкриття сутності антикризового управління в українській науковій традиції представлено, зокрема, в роботах Л. О. Лігоненко та І. О. Бланка. Відповідно, управління на рівні підприємства доцільно трактувати як потенційно антикризове за змістом: воно має передбачати механізми раннього виявлення загроз, інструменти фінансового оздоровлення (за потреби) та мінімізацію втрат із використанням організаційно-правових процедур, пов'язаних із банкрутством [15].

Є. Коротков наголошує, що антикризове управління — це такий тип управління, в якому акцент зроблено на прогнозуванні небезпеки кризи, аналізі симптомів, зниженні негативних наслідків і використанні кризових факторів як джерела подальшого розвитку організації [6]. У свою чергу, І. А. Бланк характеризує антикризове керування як порядок методів та принципів

розроблення та реалізації особливих адміністративних вирішень, цілеспрямованих на застереження та подолання наявних фінансових криз фірми та мінімізацію їхніх фінансових наслідків [14].

Узагальнюючи підходи багатьох авторів, антикризове управління часто інтерпретується як мікроекономічна категорія, що відображає сукупність виробничих відносин та управлінських дій на рівні підприємства в процесі його оздоровлення або ліквідації, а також превентивні заходи щодо недопущення формування властивостей вірогідного банкрутства.

Л. Ситник пропонує ширше розуміння: антикризове управління — це здатність знаходити оптимальні траєкторії вибуття з кризової обстановки, розкривати пріоритети та значущості в умовах нестабільності, погоджувати дії персоналу щодо запобігання кризі й забезпечувати результативність праці в екстремальних обставинах [16]. А. Чернявський підкреслює, що ключовим завданням антикризового управління є ухвалення рішень із мінімальним рівнем ризику та мінімізацією додаткових витрат і негативних наслідків. Г. Курошева визначає антикризове управління як комплекс внутрішніх і зовнішніх впливів, спрямованих на відновлення і стабілізацію функціонування системи на всіх етапах її життєвого циклу або на недопущення сповільнення розвитку за наявності ранніх сигналів кризового стану [17].

За визначенням Л. Лігоненко, антикризове управління є спеціально організованою, постійно функціонуючою управлінською діяльністю, зорієнтованою на оперативне виявлення ознак кризи та створення передумов для її своєчасного подолання з метою відновлення життєздатності системи. В. Василенко, акцентуючи на часовому дефіциті в кризових умовах, трактує антикризове управління як управлінський процес «під певним тиском обстав», що вимагає від керівників швидкого аналізу, планування, організації й контролю взаємопов'язаних операцій для прийняття раціональних рішень щодо невідкладних проблем [13].

Різноманітність наукових підходів до визначення сутності антикризового управління зумовлена різними акцентами щодо його ключової

мети. У прикладному вимірі антикризове управління підприємством доцільно розглядати у двох взаємопов'язаних площинах:

профілактичній — як комплекс превентивних дій із попередження кризи (системний аналіз сильних і слабких сторін, запровадження запобіжних заходів, оцінювання імовірності банкрутства, управління ризиками);

реабілітаційній — як система управління виходом із кризи через санацію, реструктуризацію та інші інструменти відновлення функціональної й фінансової спроможності підприємства.

Отже, антикризове управління можна визначити як комплексну систему превентивних і реактивних заходів, спрямованих на недопущення кризових явищ і створення умов для усунення їх передумов та наслідків шляхом прогнозування соціально-економічної динаміки підприємства і реалізації антикризової стратегії з метою зміцнення конкурентних позицій у ринковому середовищі [18].

Предметом антикризового управління є передумови та реальні причини криз, фактори ризику і проблемні зони, тобто прояви загострення суперечностей, що формують загрозу виникнення або розвитку кризи. Об'єктом виступають процеси розвитку кризових явищ у діяльності підприємства. Суб'єктами є менеджери та управлінські команди, які завдяки професійним компетенціям і навичкам мають забезпечити ефективне розв'язання кризових ситуацій.

Головною метою антикризового керування є повне забезпечення стабільного розвитку виробництва, надійного ринкового позиціювання та стійкого фінансового стану підприємства за абияких економічних, соціальних та політичних пертурбацій у державі [19].

Антикризовий менеджмент слід розглядати як базовий елемент системи управління, який доцільно активізувати ще на етапі створення підприємства, інтегруючи його в корпоративні політики та процедури. Виходячи з мети

реалізації, антикризове управління поділяють на реактивне та превентивне [18].

Реактивне антикризове управління орієнтоване на досягнення конкретного результату у стислі строки та передбачає впровадження обмеженого набору заходів, спрямованих на повернення підприємства до докризового стану.

Превентивний (попереджувальний) антикризовий менеджмент має стратегічну спрямованість і реалізується через систему узагальнених цілей на етапі планування. Він виступає інструментом досягнення довгострокових завдань та забезпечує стійкість загальної управлінської архітектури фірми.



Рисунок 1.2 - Видова систематизація антикризового керування

З урахуванням етапу розвитку підприємства та характеру його стану антикризове керування доцільно поділяти на попереджувальне, післякризове та кризове.

Попереджувальне антикризове управління орієнтоване на прогнозування ймовірної кризи, ідентифікацію причин її потенційного виникнення та моделювання динаміки загроз з метою їх завчасної нейтралізації [20].

Кризове управління розглядається як сукупність дій щодо виявлення небезпек, кількісного оцінювання кризоутворювальних чинників, а також розроблення та реалізації антикризової програми, що має забезпечити керованість змін і збереження поступального розвитку підприємства.

Післякризове управління спрямоване на діагностику посткризового стану, відновлювальне планування та впровадження бізнес-проектів, які закріплюють стабілізацію й формують нові можливості зростання.

За критерієм наявності/відсутності виразних кризових сигналів антикризове управління поділяють на активне та пасивне.

Активне антикризове управління здійснюється за умов істотних змін зовнішнього й внутрішнього середовища та передбачає використання наявних оздоровчих інструментів або розроблення нових управлінських рішень.

Пасивне антикризове управління полягає у веденні поточної діяльності з урахуванням можливих ризиків у перспективі, тобто через підтримання мінімально необхідного рівня готовності до потенційних загроз.

Застосування відповідних різновидів антикризового управління в сучасних умовах дозволяє підприємствам обирати найбільш результативні заходи залежно від глибини проблем та ресурсних обмежень [21].

Специфіка цілей і завдань кризового менеджменту визначається принципом невизначеності: витрати на подолання кризи, очікуваний результат і строки досягнення цілей перебувають у тісній взаємозалежності. Фактично це значить, що за недостатності часу на реагування (особливо на початкових етапах) ключовим завданням стає оперативне ухвалення найменш ризикованих рішень, які дозволяють досягти необхідного ефекту з мінімальними додатковими ресурсами та найменшими негативними наслідками. Таку здатність забезпечує завчасне формування спеціальної системи управління кризовими ситуаціями.

З позицій фінансово-економічної стабілізації основною метою антикризового управління суб'єктом господарювання є розроблення та пріоритетна реалізація заходів, що блокують найбільш небезпечні

«траєкторії» розвитку подій, які ведуть до кризового стану, а також прискорене відновлення платоспроможності й досягнення прийнятного рівня стабільності, достатнього для виходу з кризи.

Антикризове управління має поєднувати стратегічний і тактичний виміри. Стратегічний компонент зосереджений на запобіганні кризі та створенні механізмів, які знижують імовірність її виникнення. Тактичний компонент передбачає розроблення і реалізацію конкретних заходів з виведення підприємства з кризового стану та мінімізації наслідків порушеної рівноваги [3]. У підсумку сутність антикризового управління полягає у застосуванні комплексу управлінських рішень, що забезпечують узгодження параметрів діяльності підприємства зі змінами зовнішнього середовища. Відповідно, його ключова мета — забезпечити безперервність функціонування та умови для розвитку господарюючого суб'єкта в рухливих умовах сьогодення [22].

Вагоме місце в наявному механізмі антикризового керування займають принципи як вихідні норми впливу на всю господарську діяльність фірми, спрямовані на підвищення ефективності та стійкості. Водночас у наукових джерелах відсутній єдиний підхід до їх переліку та змістового наповнення [18]. Узагальнюючи, до базових принципів антикризового управління можна віднести:

Постійна готовність до порушення фінансової рівноваги. Рівновага підприємства є змінною та може бути порушена на будь-якій стадії розвитку через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів; це обумовлює необхідність постійної готовності управлінців до кризових відхилень [7].

Рання діагностика кризових сигналів. Оскільки загроза банкрутства пов'язана з максимальним рівнем катастрофічного ризику й потенційно найбільшими втратами, її необхідно виявляти на ранніх стадіях для своєчасної нейтралізації.

Диференціація індикаторів за рівнем небезпеки. Показники кризового розвитку відображають різні аспекти діяльності й мають неоднаковий вплив

на формування загроз; тому їх слід групувати за ступенем критичності для підприємства.

Терміновість реагування. Кризові явища мають властивість розширюватися та породжувати вторинні негативні ефекти; чим раніше запускаються антикризові механізми, тим ширші можливості відновлення рівноваги.

Адекватність заходів реальному рівню загрози. Механізми нейтралізації потребують витрат або супроводжуються втратами (зменшення обсягів операцій, призупинення інвестицій тощо). Отже, інтенсивність втручань має відповідати фактичній загрозі: недостатність заходів не дасть ефекту, надмірність — спричинить невиправдані втрати [7].

Максимальне використання внутрішніх резервів. На ранніх стадіях підприємство має насамперед спиратися на внутрішні можливості; за нормальних ринкових позицій загрозу банкрутства часто можна нейтралізувати без «болісних» реорганізацій.

Вибір результативних форм санації. Якщо внутрішніх ресурсів недостатньо, підприємство залучає зовнішню підтримку через санацію (до або під час провадження у справі про банкрутство). Вибір форм санації має бути обґрунтованим і спрямованим на досягнення оздоровлення у найкоротший строк без доведення до банкрутства [8].

У класифікації принципів, запропонованій З. Холодом і А. Штангретом, акцент зроблено на зрозумілих критеріях: раннє виявлення та ранжування кризових явищ; своєчасність реагування; повне використання внутрішніх можливостей; застосування санації для уникнення банкрутства; контроль результатів реалізованих заходів [18]. Розглянуті принципи формують основу організації антикризового управління у разі загрози банкрутства.

На базі зазначеної мети підприємство формує політику антикризового управління, яка є складовою загальної стратегії та передбачає систему методів ранньої діагностики небезпек банкрутства та запускання важелів оздоровлення, котрі забезпечують вибуття із кризової ситуації [3].

Антикризове управління ґрунтується на виявленні ранніх симптомів та ідентифікації стану підприємства як нормального, передкризового або кризового. Традиційний управлінський аналіз доповнюється моніторингом обраних показників, зміна яких сигналізує про наближення кризи та дозволяє здійснити її діагностику. Залежно від відхилень фактичних значень індикаторів від нормативних рівнів за відповідними моделями визначається стан підприємства і розраховується ймовірність банкрутства. Така ідентифікація є критично важливою, оскільки визначає зміст управлінських рішень у плануванні, організації та мотивації.

Нормальний стан характеризується тим, що ключові показники перебувають у межах планово-нормативних значень і не порушуються базові економічні закономірності виробництва. Підприємство реалізує стратегії зростання або стабільності, а управлінські функції виконуються за стандартними процедурами із застосуванням превентивних дій для усунення поодиноких відхилень. Мета таких дій — надати управлінню антикризового характеру та не допустити переходу до передкризового стану [23].

Передкризовий стан фіксується за появи проблем у різних сферах діяльності та погіршення окремих показників. У цьому разі планування, організація і мотивація концентруються на заходах фінансової стабілізації: усуненні неплатоспроможності, застосуванні принципу «відсікання зайвого», оптимізації структури капіталу, активів і джерел фінансування, коригуванні інвестиційних рішень. Підприємство фактично перебуває на межі поміж стратегіями зростання/стабільності, а також стратегією скорочення. Мета антикризового керування — повернення до нормального стану (програма максимум) або утримання ситуації в межах передкризового рівня (програма мінімум) [24].

Кризовий стан означає порушення фінансової стійкості, що унеможливорює нормальне ведення господарської діяльності, спричиняє тривалу неплатоспроможність і низьку ліквідність активів. Динаміка розвитку в цьому

випадку часто відповідає стратегії скорочення, а значення показників погіршуються відносно граничних рівнів. У менеджменті застосовують санаційні заходи: реструктуризацію заборгованості, економію постійних витрат, посилену роботу із замовниками та постачальниками, «санацію» кадрового й інвестиційного потенціалу, реорганізацію та інші інструменти. Мета полягає у поверненні до передкризового стану (програма максимум) або недопущення банкрутства за збереження кризового статусу (програма безпосереднього мінімуму) [24].

Подальше загострення кризи за наявності юридичних підстав переводить підприємство в процедури неплатоспроможності/банкрутства, які можуть включати встановлення фактичної спроможності, нагляд, фінансове оздоровлення, зовнішнє управління, мирову угоду тощо. Кінцева мета антикризового управління в межах цих процедур — відновлення платоспроможності підприємства-боржника; у разі невдачі застосовується конкурсне провадження та ліквідація.

Узагальнюючи, кризи можна прогнозувати, пом'якшувати, стримувати або, навпаки, прискорювати їх розгортання; до криз доцільно готуватися завчасно. Управління кризовими процесами потребує спеціальних знань, досвіду і навичок, а також може істотно зменшувати масштаб негативних наслідків [17].

Функції антикризового управління відображають основні види діяльності, що забезпечують результативний вплив на кризовий процес на етапі до кризи, під час кризи та після її подолання. До ключових функцій належать: передусім передкризове керування; керування в умовах функціонування кризи; організація виходу з кризи; певна стабілізація доволі нестійких обставин; мінімізація накладів і втрачених можливостей; вчасна ухвала рішень [17].

Концептуально технологія антикризового управління включає дві групи специфічних етапів:

моніторинг, діагностика та ідентифікація стану за обраними економічними індикаторами безпеки;

планування, організація та мотивація антикризових заходів, зміст яких залежить від ідентифікованого стану підприємства. Відповідно, ідентифікація стану є результатом систематичного моніторингу та діагностики індикаторів [7].

Таким чином, антикризове управління можна визначити як постійно організовану спеціалізовану управлінську діяльність, засновану на системі методів і принципів розроблення та реалізації специфічних рішень в умовах обмежених ресурсів і часу, підвищеного ризику та значних фінансових і інтелектуальних витрат, спрямовану на відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації. У стратегічному вимірі функціональна модель антикризового управління є системою заходів підтримання фінансової рівноваги та відновлення потенціалу успіху підприємства.

Ключовою метою антикризового управління суб'єктом господарювання залишається розроблення і першочергова реалізація заходів, що нейтралізують найбільш небезпечні ланцюги економічних явищ, які ведуть до кризового стану, та забезпечують швидке відновлення платоспроможності й достатнього рівня стабільності для виходу з кризи.

1.3 Методика оцінювання вірогідності банкрутства підприємства

Банкрутство — це безпосередньо встановлена (розповсюджена) арбітражним судом неспроможність боржника відновити платоспроможність і погасити підтверджені судом домагання кредиторів інакшим курсом, а ніж через використання ліквідаційної процедури.

Неплатоспроможність означає нездатність певної особи підприємницької діяльності вслід після настання терміну сплати здійснити грошові зобов'язання безпосередньо перед позикодавцями, у тому числі стосовно виплати заробітної плати, а ще здійснити виконання обов'язків зі

сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), якщо це неможливо інакше, ніж шляхом відновлення платоспроможності [25].

Нормативно-правове регулювання відносин у сфері банкрутства в Україні базується насамперед на Законі України від 30.06.1999 № 784-XVI «Про відновлювання платоспроможності боржника або безпосереднє визнання його банкрутом». Водночас для врегулювання практичних і процедурних питань, що виникають у процесі проваджень про банкрутство, застосовуються й інші акти законодавства та підзаконні документи. Зокрема, у практиці використовують «Упорядкованість здійснення досудової санації урядових фірм» (постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2000 № 515), «Методику проведення поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств і організацій» (наказ Агентства щодо запитань застороги банкрутства суб'єктів господарювання від 23.02.1998 № 22), а також «Моралі Президії Вищого господарського суду України» щодо окремих аспектів застосування вказаного Закону тощо [22].

Методологічне забезпечення оцінювання кризового стану суб'єкта господарювання та оцінювання ризику банкрутства характеризується значною варіативністю підходів і аналітичних інструментів. Фактично більшість досліджень вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері фінансового аналізу й антикризового управління містять різні методичні прийоми, придатні для виявлення кризових тенденцій, оцінки фінансових дисбалансів та прогнозування загрози неплатоспроможності.

Наявність широкого спектра методик діагностики кризових явищ обумовлює потребу в їх систематизації та класифікації. Такий підхід дає змогу згрупувати методичні рішення за ключовими ознаками, визначити їх порівняльні переваги, а також виявити типові проблеми й обмеження, властиві поодиноким опрацюванням (рис 1.3).

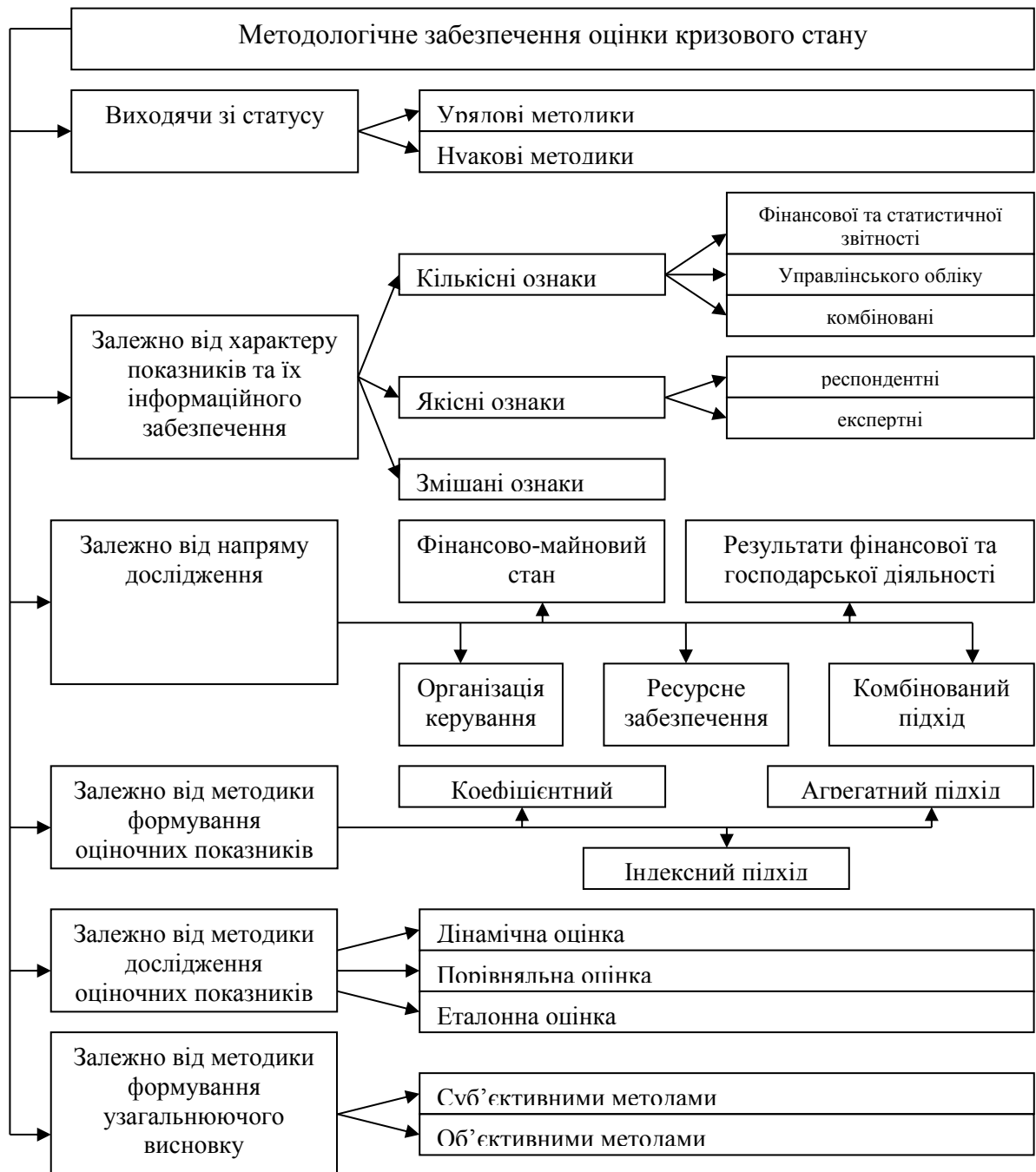


Рисунок 1.3 - Методичне забезпечення дослідження кризової ситуації та небезпеки банкрутства фірм

Виходячи з нормативного статусу методичні підходи до діагностики фінансового стану підприємства та ризику банкрутства доцільно поділяти на державні (обов'язкові) та рекомендаційні.

Урядові методики оцінювання фінансового стану й загрози неплатоспроможності затверджуються уповноваженими органами державної влади, зокрема Агентством з питань банкрутства, Міністерством фінансів

України, та іншими центральними органами виконавчої влади. Їх застосування є обов'язковим у чітко визначених законодавством випадках.

В Україні до прикладів державних методичних підходів належать:

Методика здійснення глибокого аналізу фінансового та господарського стану неплатоспроможних організацій та підприємств, затверджена наказом Агентства з запитань відвертання банкрутства № 37 від 21.03.1997 р. Основним призначенням цієї методики є надання методичної підтримки фахівцям державних органів, податкових служб, міністерств і відомств під час ухвалення рішень щодо оцінки структури балансу підприємства як задовільної або незадовільної.

Методичні рекомендації з встановлення властивостей неплатоспроможності виробництв, а теж властивостей укривання щодо банкрутства, сфальшованого банкрутства чи безпосереднє доведення до появи банкрутства, затверджені відповідним наказом Міністерства економіки України від 17 . 01 2001 року № 10.

Сучасні наукові методики виявлення кризового стану та вірогідності банкрутства розробляються фахівцями з проведення фінансової діагностики та антикризового керування і застосовуються на вибір залежно від мети дослідження. У межах цієї групи зазвичай виокремлюють опорні (прописні) та авторські (торговельні) методики. Перші доволі широко представлені в науковій і навчальній літературі та використовуються у дослідницькій і освітній діяльності. Другі, як правило, є об'єктом комерційної таємниці та нематеріальним активом консалтингових компаній, що спеціалізуються на фінансовому консультуванні й антикризовому менеджменті. Розвиваючи класичні підходи, такі методики передбачають використання оригінальних систем показників, власних порогових значень і процедур формування експертного висновку [26].

Ринкова економіка сформувала розгалужену систему фінансових методів ранньої діагностики кризових тенденцій і запобігання банкрутству, котра одержала ім'я систематичності антикризового фінансового керування. У

країнах із розвинутою ринковою економікою для реалізації цієї системи здійснюється підготовка спеціалізованих фахівців — менеджерів з антикризового управління. Сутність такого підходу полягає в ідентифікації загрози банкрутства на ранніх стадіях, що дає змогу своєчасно задіяти фінансові механізми захисту або обґрунтувати необхідність реорганізаційних заходів. У разі якщо ці інструменти не забезпечують фінансового оздоровлення підприємства через запізніле чи недостатньо ефективне застосування, суб'єкт господарювання змушений припинити діяльність у добровільному чи примусовому порядку та перейти до ліквідаційних процедур [8].

У міжнародній практиці для оцінювання ймовірності банкрутства найбільшого поширення набули кількісні методи аналізу, серед яких особливе місце посідає модель Е. Альтмана. Цей підхід був запропонований у 1968 р. і базується на застосуванні багатofакторного дискримінантного аналізу (Multiple Discriminant Analysis, MDA). Результатом є інтегральний показник, що дозволяє з певною ймовірністю класифікувати підприємства на потенційних банкрутів і фінансово стійкі компанії.

Під час розроблення моделі Е. Альтман дослідив вибірку з 66 підприємств, половина з яких збанкрутіла у 1946–1965 рр., а інша половина демонструвала стабільні результати діяльності. З-поміж 22 фінансових коефіцієнтів, які потенційно могли слугувати індикаторами банкрутства, було відібрано п'ять найбільш значущих, на основі яких сформовано багатofакторне регресійне рівняння [27].

Узагальнено індекс Альтмана (Z-рахунок) відображає взаємозв'язок між показниками, що характеризують фінансовий потенціал підприємства та результати його діяльності за попередній період, і має такий вигляд:

$$Z = 1,21 \text{ Кок} + 1,41 \text{ Кнп} + 3,31 \text{ Коп} + 0,61 \text{ Кра} + \text{Квр}, \quad (1.1)$$

де Кок – взаємозв'язок обігових активів до суми активів;

Кнп – нерозподілений чистий прибуток ;

Коп – дохід від виробничої практики на загальні активи;

Кра – ринкова ціна акцій;

Квр – дохід від продажу на загальні активи.

Залежно від наявного розміру Z-рахунку здійснюється оцінювання вірогідності фірми за правильною шкалою, котра представлена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Оцінка ступеня небезпеки банкрутства згідно з показником Z у моделі Альтмана

Вага показника Z	Вірогідність банкрутства
менше 1,80	Доволі висока
1,810 – 2,70	Панівна
2,710 – 2,90	Вірогідна
2,90 та вище	Доволі низька

Враховуючи передусім те, що Z-рахунок є придатний тільки для крупних суб'єктів господарювання, акції котрих котируються на світовій біржі, Е. Альтман підказав у 1983 р. модерну модель, що позволяла відредагувати показану ваду. За модерною формулою дозволено сформулювати ймовірність банкрутства суб'єктів господарювання, акцій котрих безпосередньо представлено на біржі не було:

$$Z = 0,7170 K_{ок} + 0,8470 K_{нп} + 3,1070 K_{оп} + 0,420 K_{оа} + 0,9980 K_{вр}, \quad (1.2)$$

де $K_{оа}$ – облікова оцінка акцій [28].

Перегода ця модель адаптувалась для українських суб'єктів господарювання. Відповідно до відкоригованої моделі у дане обчислення за представленою формулою (1.2) враховуються такі ознаки:

$K_{ок}$ – взаємозв'язок обігових активів до всієї суми активів;

$K_{нп}$ – рентабельність приватного капіталу;

Коп – ступінь рентабельності активів;

Коа – співвідношення запозиченого та власного капіталів;

Квр – коефіцієнт обіговості активів.

Для українських підприємств показник Z порівнюють з 1,231. Якщо прикмета нижча за дане значення, то вірогідність банкрутства доволі гінка.

Суттєвим обмеженням щодо моделі Альтмана є її невисока сфера застосування, оскільки на практиці вона придатна переважно для відносно великих компаній, акції яких обертаються на фондових біржах. Крім того, відповідно до логіки цієї моделі, промислові підприємства, що досягають рентабельності вище певного порогового рівня, автоматично класифікуються як фінансово стійкі та практично «непотоплювані». Водночас у сучасних економічних умовах навіть високорентабельні підприємства значною мірою залежать від зовнішніх шоків і коливань ринкового середовища. З огляду на це використання класичної формули Альтмана в національних умовах потребує коригування параметрів, зокрема зниження граничних значень показників рентабельності [29].

Коефіцієнт Бівера є одним із перших інструментів прогнозування банкрутства, заснованих на поєднанні статистичних методів і фінансових коефіцієнтів. Його автором був В. Х. Бівер (W. H. Beaver), який досліджував фінансові «збої» підприємств через аналіз широкого кола показників. У центрі його уваги перебували компанії, що стикалися з проблемами виконання фінансових зобов'язань або своєчасного погашення боргів. На основі сформованої вибірки В. Х. Бівер здійснив статистичне тестування надійності 30 фінансових коефіцієнтів, порівнюючи середні значення показників платоспроможних підприємств із результатами компаній, які згодом стали банкрутами[30].

Коефіцієнт Бівера визначається як співвідношення різності між чистим прибутком і сумою нарахованої амортизації до загального обсягу довгострокових і поточних зобов'язань. Про формування незадовільної структури балансу свідчить ситуація, за якої значення цього коефіцієнта

впродовж довгого періоду (до 2 років) не перевищує рівня 0,20. Така динаміка відображає небажане скорочення частки прибутку, що може бути спрямована на розвиток виробничої діяльності.

Емпіричні результати досліджень показали істотну різницю між середніми значеннями коефіцієнта Бівера у фінансово стійких і проблемних підприємств. Зокрема, середній рівень показника у фірм, що збанкрутували через п'ять років після спостереження, становив близько 0,20, тоді як у платоспроможних компаній він перевищував 0,45. Більше того, у підприємств-банкрутів коефіцієнт демонстрував стрімке зниження: за п'ять років до банкрутства його середнє значення дорівнювало 0,20, за два роки — ставало від'ємним, а протягом останнього року зменшувалося до рівня $-0,18$. Натомість у стабільних компаній цей показник залишався відносно сталим і, як правило, перевищував 0,40 [30, с. 557].

Разом із тим недоліком методу Бівера є надто тривалий горизонт прогнозування. За результатами розрахунків підприємства відносять до однієї з трьох груп: фінансово благополучні, ті, що перебувають за рік до неплатоспроможності, та компанії, яким загрожує неплатоспроможність у перспективі п'яти років. В умовах сучасної економіки прогнозний інтервал у 1–5 років є надмірно довгим, оскільки відстрочка виконання фінансових зобов'язань, як правило, не перевищує одного року. Тому сучасні методики діагностики мають орієнтуватися на короткостроковий прогноз платоспроможності — від 4–6 місяців до одного року [31, с. 105].

Модель Таффлера була запропонована британським дослідником Р. Таффлером у 1977 р. і ґрунтується на чотирьохфакторному підході до оцінювання ризику банкрутства. Методика її побудови передбачає попередній розрахунок значної кількості фінансових співвідношень (близько 80) на основі даних як збанкрутілих, так і платоспроможних компаній. Надалі з використанням багатовимірною дискримінантного аналізу відбираються ті показники, які найкраще диференціюють ці дві групи підприємств. У результаті формується інтегральна модель платоспроможності, що узагальнює

ключові характеристики діяльності компанії — прибутковість, ліквідність, достатність оборотного капіталу та рівень фінансового ризику [29].

Водночас істотним недоліком моделі Таффлера є надмірна вага показника співвідношення прибутку від реалізації до короткострокових зобов'язань, яка у 3–4 рази перевищує ваги інших коефіцієнтів. За таких умов навіть неваговиті коливання декількох показників — валового прибутку та буденних зобов'язань - можуть вельми суттєво відбиватися на вагомості інтегрального індексу. Це, у свою чергу, знижує об'єктивність оцінювання ймовірності банкрутства господарюючого суб'єкта [31].

4) Модель Спрінгейта:

$$Z = 1,030 A + 3,070 B + 0,660 C + 0,40 D, \quad (1.3)$$

де A — взаємозв'язок ділового капіталу до валової ціни активів;

B — взаємозв'язок рентабельності з оплатою процентів і податків безпосередньо до загальної ціни всіх активів;

C — взаємозв'язок прибутку щодо оплати податків до короткотермінових зобов'язань;

D — відношення обсягу щодо продаж відносно загальної ціни активів.

Якщо $Z < 0.862$, то підприємство відповідно є замаскованим банкрутом [3].

Допускають, що безпосередня точність встановлення небезпеки неплатоспроможності за цією моделлю становить 92,0 %, проте зі зростанням прогнозної фази даний показник вкорочується, що є певною вадою оції моделі [31].

5) Модель Лису (Z_L):

$$Z_L = 0,0630 \cdot X_1 + 0,0920 \cdot X_2 + 0,0570 \cdot X_3 + 0,0010 \cdot X_4, \quad (1.4)$$

де X_1 — взаємовідношення оборотних коштів до типових активів;

X_2 — взаємовідношення прибутку від продажу продукції, послуг, робіт до узагальнених активів;

X_3 — взаємозв'язок нерозподіленого прибутку до узагальнених активів;

X_4 — взаємозв'язок особистого капіталу до позикового.

Крайнє значення $Z_L = 0,0370$ [32].

Адже під час розрахунку відповідного коефіцієнта використовується загальна величина активів без урахування їх структури за рівнем ліквідності, зазначена модель не дозволяє адекватно оцінити реальний рівень загрози неплатоспроможності підприємства. Фактично вона відображає лише ступінь фінансової автономії суб'єкта господарювання, а не його здатність своєчасно виконувати платіжні зобов'язання [31].

Методика експертної діагностики кризових симптомів розвитку на основі А-рахунку Аргенті

Однією з відомих якісних моделей прогнозування банкрутства є методика А-рахунку, розроблена англійським дослідником Джоном Аргенті. В її основі лежить припущення, що банкрутство не є раптовим явищем, а формується протягом тривалого періоду. У цей час у діяльності підприємства послідовно проявляються характерні ознаки, які можна згрупувати відповідно до трьох етапів розвитку кризового процесу:

управлінські та організаційні недоліки;

стратегічні та операційні помилки;

безпосередні симптоми наближення неплатоспроможності.

Кожна наступна стадія є логічним наслідком попередньої: помилки виникають унаслідок системних недоліків управління, а кризові симптоми — як результат накопичення допущених помилок.

Для обчислення А-рахунку дослідник повинен безпосередньо ознайомитися з діяльністю підприємства, зібрати релевантну інформацію та здійснити її бальну оцінку [29].

Оцінювання недоліків управління

До групи недоліків належать такі характеристики:

Автократичний стиль керівництва. Підприємства, якими одноосібно управляє керівник з авторитарним стилем, мають підвищений ризик банкрутства. У такому разі нараховується 8 балів, в інших випадках — 0.

Поєднання посад голови правління та виконавчого директора. Якщо ці функції виконує одна особа, ризик оцінюється у 4 бали.

Пасивність директорів. Невключеність членів правління в ухвалення ключових рішень — 2 бали.

Незбалансований склад правління. Відсутність належної професійної компетентності у членів правління — 2 бали.

Слабка позиція фінансового директора. Відсутність авторитету або взаєморозуміння з правлінням — 2 бали.

Низька якість середньої ланки менеджменту. Брак професійних управлінців нижче рівня правління — 1 бал.

Недосконалість облікових систем. Відсутність планування руху грошових коштів — 3 бали; відсутність бюджетного контролю — 3 бали; відсутність системи калькулювання собівартості та адміністративних витрат — 3 бали.

Низька адаптивність до змін. Застарілість бізнес-моделі або ігнорування змін зовнішнього середовища — 15 балів.

Максимальна сума балів за групою недоліків становить 43. Задовільним вважається рівень до 10 балів [29]. Перевищення цього порогу свідчить про високу чутливість підприємства до фатальних управлінських помилок.

Оцінювання стратегічних помилок

До цієї групи належать:

Надмірна залежність від позикового капіталу. Якщо обсяг залучених кредитів досягає критичного рівня — 15 балів.

Непропорційне розширення діяльності. Темпи зростання перевищують можливості виробничої бази — 15 балів.

Реалізація масштабного ризикового проєкту. Значні прорахунки в нових проєктах можуть призвести до великих збитків — 15 балів.

Максимальний бал за цією групою — 45, задовільний рівень — до 15 балів. Якщо підприємство набирає 15 і більше балів, виникає обґрунтована підстава для занепокоєння, яка посилюється за наявності значної кількості балів за групою недоліків.

Оцінювання симптомів кризи

До симптомів належать:

Фінансові індикатори. Погіршення фінансових пропорцій, звітності та зростання фінансового ризику — 4 бали.

Маніпуляції в обліку. Використання облікових прийомів для приховування реального стану справ — 4 бали.

Нефінансові ознаки. Брак ліквідних коштів, зниження якості продукції, падіння ринкової вартості акцій, занедбаність офісної інфраструктури — 3 бали.

Кінцеві прояви. Затримки платежів, часткові списання, негативні чутки — 1 бал.

Максимальний бал симптомів становить 12, задовільний рівень — до 4 балів. Загальний А-рахунок може досягати 100 балів, при цьому критичним вважається рівень 25 балів [29]. Підприємства, що перевищують цей поріг, розглядаються як потенційні банкрути, причому зростання кількості балів свідчить про наближення термінів настання банкрутства.

Окрім зазначеної методики, власний підхід до прогнозування ризику банкрутства було запропоновано вченими, що свідчить про багатоваріантність і подальший розвиток інструментарію антикризової діагностики.

Це модель R, котра має отакий вид:

$$R = 0,380 K1 + K2,0 + 0,0540K3 + 0,630K4, \quad (1.5)$$

де K_1 - оборотний капітал ;

K_2 – чиста сума прибутку ;

K_3 - виторг від продажу;

K_4 – чиста сума прибутку.

Модель R вважається більш пристосованою до умов економіки перехідного типу, оскільки була сформована на основі фінансових показників підприємств, що функціонували в середовищі трансформаційних процесів і згодом збанкрутували. Водночас слід зазначити, що застосування цієї моделі в українських реаліях не забезпечує належного рівня точності прогнозування банкрутства через відмінності в інституційному середовищі, системі обліку та особливостях господарської діяльності [7].

Отже, за нормативним статусом методичні підходи до здійснення діагностики фінансового стану підприємств та оцінювання ризику банкрутства доцільно класифікувати на державні (обов'язкові) і наукові (рекомендаційні). Державні методики затверджуються уповноваженими органами виконавчої влади, зокрема Міністерством фінансів України, Агентством з питань банкрутства та іншими державними інституціями, і підлягають обов'язковому застосуванню у визначених законодавством випадках.

Висновки до першого розділу

У процесі дослідження встановлено, що в міжнародній та вітчизняній практиці оцінювання ймовірності банкрутства підприємств ключову роль відіграють кількісні аналітичні методи, засновані на використанні фінансових показників і статистичних моделей. Найбільш поширеними серед них є модель Альтмана, моделі Таффлера, коефіцієнт Бівера, моделі Спрингейта та Ліса, а також якісні підходи, зокрема методика експертної діагностики кризових симптомів розвитку, запропонована А. Аргенті. Кожна з розглянутих методик має власні переваги, обмеження та сферу застосування, що зумовлює

доцільність їх комбінованого використання з урахуванням галузевих і національних особливостей функціонування підприємств.

У межах першого розділу було всебічно розглянуто теоретичні засади антикризового управління суб'єкта господарювання як складової сучасної системи менеджменту. Досліджено еволюцію наукових підходів до трактування сутності кризових явищ, визначено основні причини їх виникнення та закономірності розвитку. Особливу увагу приділено ролі антикризового управління у забезпеченні фінансової стійкості, збереженні платоспроможності та запобіганні банкрутству підприємств в умовах нестабільного економічного середовища.

Крім того, узагальнено науково-методичні підходи до діагностики кризового стану підприємства та систематизовано методи оцінювання ризику банкрутства. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що ефективність антикризового управління значною мірою залежить від своєчасності виявлення негативних тенденцій, коректного вибору інструментарію оцінювання та адаптації застосовуваних моделей до конкретних умов господарювання.

Отримані теоретичні висновки створюють методологічне підґрунтя для подальшого прикладного аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства, обґрунтування практичних заходів антикризового управління та розроблення рекомендацій щодо підвищення фінансової стійкості й зниження ймовірності банкрутства в наступних розділах роботи.

2 ОЦІНКА ВІРОГІДНОСТІ БАНКРУТСТВА В УМОВАХ ТОВ «ОЛІС» ЛТД

2.1 Загальна характеристика суб'єкта господарювання

Повна офіційна назва підприємства — Товариство з обмеженою відповідальністю фірма «ОЛІС ЛТД». Підприємство розпочало свою господарську діяльність у 1996 році.

Основним напрямом діяльності ТОВ фірми «ОЛІС ЛТД» є виробництво майонезної продукції. Функціонування підприємства спрямоване на досягнення стабільної прибутковості вкладеного капіталу, що створює фінансові передумови для задоволення соціально-економічних інтересів трудового колективу, а також забезпечення споживчого попиту на продукцію компанії та розширення присутності на ринку.

Завдяки систематичному оновленню виробничих потужностей, нарощуванню обсягів випуску продукції, жорсткому контролю якості та виваженим управлінським рішенням, торгова марка «ОЛІС» посідає провідні позиції серед вітчизняних виробників майонезів.

У виробничому процесі підприємство використовує виключно натуральну сировину без застосування штучних консервантів. Випуск продукції здійснюється із залученням сучасного європейського обладнання, що забезпечує повну відповідність чинним державним стандартам і підтверджується наявністю необхідних сертифікатів якості. Особливий акцент робиться на стабільності смакових властивостей і споживчих характеристик продукції. Від початку діяльності підприємство послідовно дотримується стратегії поєднання високої якості з конкурентоспроможною ціновою політикою.

Організаційну схему товариства «Оліс ЛТД» проілюструємо на рисунку

2.1.

Торгівельна марка «ОЛІС» відома не лише в Україні, але і в Грузії, Вірменії [33].

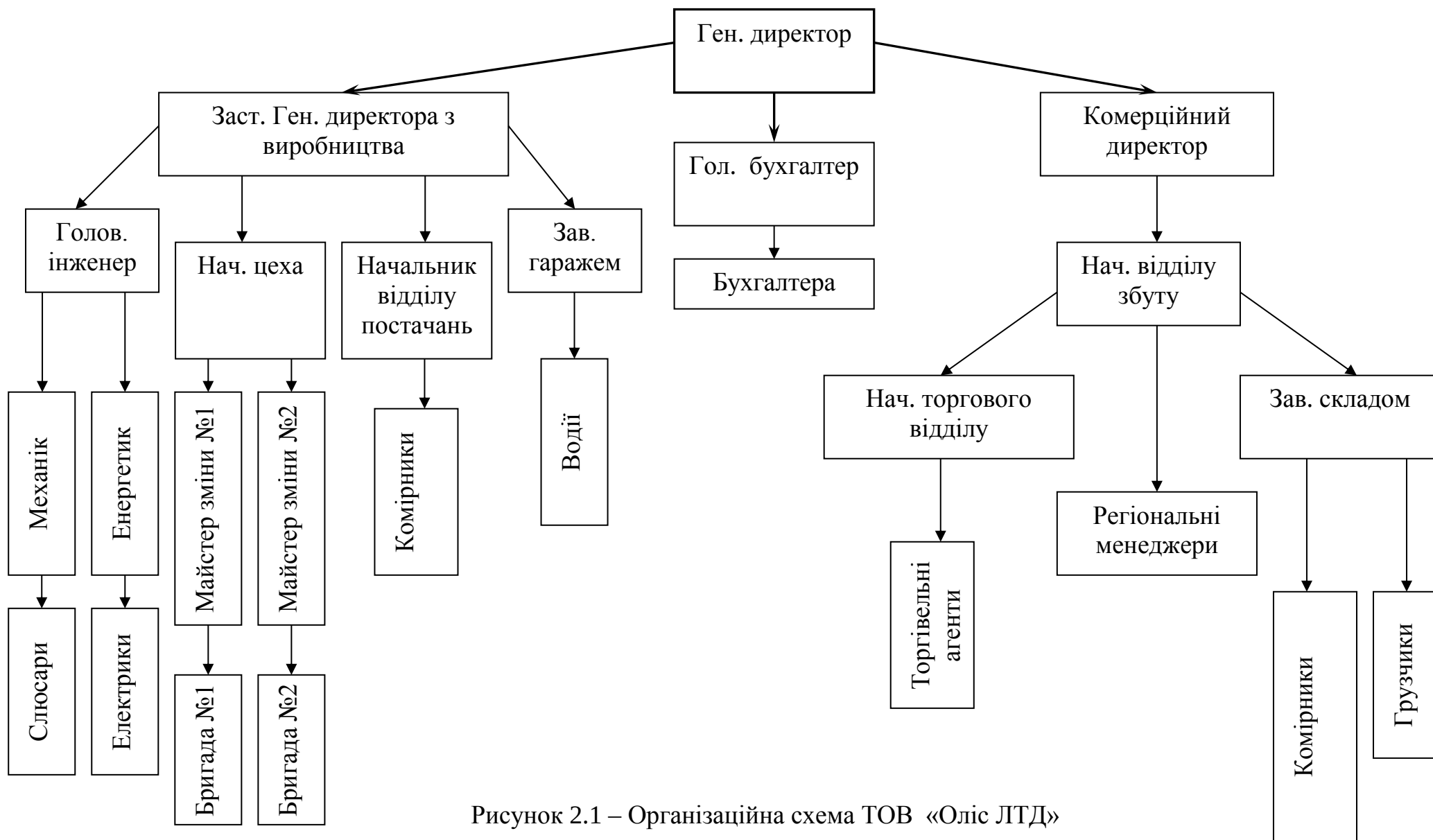


Рисунок 2.1 – Організаційна схема ТОВ «Оліс ЛТД»

На підприємстві сформовано належні організаційні та виробничі умови, які забезпечують можливість кожному працівникові ефективно та своєчасно виконувати покладені на нього обов'язки, а також стимулюють зацікавленість персоналу у виготовленні продукції високої якості.

З моменту заснування у 1996 році компанія «ОЛІС» неодноразово здійснювала технічне переоснащення виробничих потужностей з метою нарощування обсягів випуску продукції. У 1999 році керівництвом підприємства було ухвалено стратегічне рішення щодо будівництва власного маслозаводу в смт Василівка. Реалізація цього проєкту дала змогу сформувати власну сировинну базу для виробництва майонезної продукції та істотно знизити рівень її собівартості.

Використання сучасного обладнання всесвітньо відомого шведського виробника Alfa Laval забезпечує стабільно високий рівень якості готової продукції та підвищує конкурентні переваги підприємства. Станом на сьогодні компанією створено один із найбільш технологічно розвинених і повністю автоматизованих заводів повного виробничого циклу на території України.

Для забезпечення системного та багаторівневого контролю якості на підприємстві функціонує власна виробнича лабораторія. Крім внутрішнього контролю, продукція регулярно проходить перевірки у відповідних державних контролюючих органах, що підтверджує її відповідність установленим нормативним вимогам.

Застосування сучасних видів харчової упаковки нового покоління, зокрема форматів «філ-пак», «дой-пак» та інших, дозволяє підвищити споживчі властивості продукції та розширити її ринкову привабливість. Важливою конкурентною перевагою підприємства є широкий асортимент фасування, орієнтований на різні групи споживачів.

Логістичне забезпечення здійснюється власним автотранспортом підприємства, що дає змогу контролювати своєчасність і якість доставки продукції. Компанія «ОЛІС» не обмежується досягнутими результатами та систематично реалізує заходи з модернізації виробництва, впровадження нових технологічних ліній і розширення каналів збуту [33].

Організаційна структура підприємства на даному етапі залишається стабільною та не передбачає суттєвих змін. Середньооблікова чисельність трударів становить 67 осіб.

2.2 Дослідження фінансового становища ТОВ «Оліс» ЛТД

Безпосередньо до ключових інструментів оцінювання фінансового стану підприємства належать такі аналітичні методи:

Горизонтальний (динамічний) аналіз — передбачає зіставлення показників фінансової звітності за кілька послідовних періодів з метою виявлення абсолютних і відносних змін у часі.

Вертикальний (структурний) аналіз — полягає у визначенні питомої ваги окремих статей фінансової звітності в загальному підсумку, що дозволяє оцінити вплив структурних змін на фінансові результати підприємства.

Трендовий аналіз — спрямований на виявлення довгострокової тенденції розвитку показників шляхом елімінування випадкових коливань, притаманних окремим періодам. За своєю суттю він є розширеною формою горизонтального аналізу.

Аналіз відносних показників (фінансових коефіцієнтів) — передбачає розрахунок співвідношень між окремими статтями фінансової звітності з метою комплексної оцінки фінансового стану підприємства [34].

Горизонтальний аналіз ґрунтується на порівнянні фінансових показників підприємства за попередні звітні періоди як в абсолютному, так і у відносному вимірі, що дає змогу сформулювати узагальнені аналітичні висновки. Методика його проведення є достатньо простою: у таблиці послідовно відображаються значення основних статей балансу на початок і кінець звітного року (в окремих міжнародних підходах — навпаки, з пріоритетом показників на кінець періоду). Далі визначаються абсолютні відхилення за кожною статтею, а також розраховується відносна зміна показників у відсотковому вираженні.

Вертикальний аналіз дає змогу оцінити структуру балансу, а також звіту про фінансові результати в певний момент часу, а також простежити зміни цієї структури у динаміці. Його суть полягає в тому, що загальна сума активів підприємства (під час аналізу балансу) або обсяг чистої виручки (під час дослідження звіту про фінансові результати) приймається за 100 %, після чого кожна стаття звітності визначається як відповідна частка від базового показника [35]. У табл. 2.1 виконаємо горизонтальний аналіз активів балансу ТОВ «Оліс» ЛТД за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.1 – Горизонтальний аналіз активів балансу ТОВ «Оліс» ЛТД, тис. грн.

Показник	№ рядка	2021	2022	2023	Відхилення 2022р. від 2021р.		Відхилення 2023р. від 2022р.	
					тис.грн.	%	тис.грн.	%
I. Активи необоротні								
Активи нематеріальні	10	-	-	31,80	-	-	31,80	100,00
Будівництво незавершене	20	20,00	36,20	66,40	16,20	81,00	30,20	83,40
Основні засоби:								
вартість залишкова	30	4256,40	4029,20	3971,30	-227,20	-5,30	-57,90	-1,40
вартість первісна	31	5144,20	5243,50	5492,70	99,30	1,90	249,20	4,80

знос	32	887,80	1214,30	1521,40	326,50	36,80	307,10	25,30
Довгострокові фінансові інвестиції	45	150,00	150,00	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	50	-	52,00	-	52,00	100,00	-52,00	-100,00
Усього за розділом I	80	4426,40	4267,30	4219,50	-159,10	-3,60	-47,80	-1,10
II. Оборотні активи								
Виробничі запаси	100	7,10	618,90	32,60	611,80	8616,90	-586,30	-94,70
Товари	140	4876,30	6181,30	5539,50	1305,0	26,80	-641,80	-10,40
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	160	3232,30	3218,30	6430,30	-14,0	-0,40	32120	99,80
Дебіторська заборгованість за рахунками:								
за бюджетом	170	335,40	745,200	972,70	409,80	122,20	227,50	30,50
за виданими авансами	180	812,20	3320,4	88,0	2508,20	308,80	-3232,40	-97,30
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	327,40	113,0	373,70	-214,40	-65,50	260,700	230,70
Грошові кошти та їх еквіваленти:								
в національній валюті	230	653,60	777,50	4587,90	123,90	19,00	3810,40	490,10
в іноземній валюті	240	-	326,20	12,70	326,20	100,00	-313,50	-96,10
Інші оборотні активи	250	413,50	1006,70	460,10	593,20	143,50	-546,60	-54,30
Усього за розділом II	260	10657,9	16307,5	18497,6	5649,60	53,00	2190,10	13,40
III. Витрати майбутніх періодів	270	3668,30	3261,80	25240	-406,50	-11,10	-737,80	-22,60
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	280	18752,7	23836,7	25241,0	5084,0	27,10	1404,30	5,90

За результатами горизонтального аналізу активів балансу ТОВ «Оліс» ЛТД встановлено, що протягом 2021–2023 років підприємство демонструвало загальну тенденцію до зростання вартості активів, що підтверджується збільшенням валюти балансу. Зокрема, у 2022 році сукупна вартість активів зросла на 5 084,0 тис. грн, або на 27,1 % порівняно з 2021 роком. У 2023 році темпи приросту дещо уповільнилися, проте валюта балансу все ж збільшилася на 1 404,3 тис. грн, що відповідає 5,9 % відносно попереднього року.

Водночас аналіз динаміки необоротних активів свідчить про їх поступове скорочення упродовж досліджуваного періоду. Так, у 2021 році їх загальна вартість становила 4 426,4 тис. грн, у 2022 році вона зменшилася на 159,1 тис. грн (3,6 %), а у 2023 році — ще на 47,8 тис. грн (1,1 %). Основною причиною зниження вартості необоротних активів стало скорочення залишкової вартості основних засобів: у 2022 році — на 227,2 тис. грн (5,3 %), у 2023 році — на 57,9 тис. грн (1,4 %).

Поряд із цим на підприємстві спостерігалось зростання обсягів незавершеного будівництва, що свідчить про інвестиційну активність. У 2022 році цей показник збільшився на 16,2 тис. грн (81,0 %), а у 2023 році — на 30,2 тис. грн (83,4 %). Така динаміка зумовлена реалізацією проєктів із будівництва нових виробничих приміщень, що в перспективі може забезпечити розширення виробничих потужностей ТОВ «Оліс» ЛТД.

Вартість оборотних активів упродовж 2021–2023 років також зростала. У 2021 році їх обсяг становив 10 657,9 тис. грн. У 2022 році відбулося суттєве збільшення на 5 649,6 тис. грн, або на 53,0 %, а у 2023 році — додаткове зростання на 2 190,1 тис. грн, що відповідає 13,4 %.

У 2022 році позитивна динаміка охопила майже всі складові оборотних активів, за винятком дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, а також іншої поточної дебіторської заборгованості. У 2023 році, навпаки, спостерігалось скорочення більшості статей оборотних активів, однак їх загальний обсяг зріс за рахунок суттєвого збільшення грошових коштів у національній валюті — на 3 810,4 тис. грн, а також зростання дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію — на 3 212,0 тис. грн.

Зокрема, у 2022 році обсяг виробничих запасів збільшився на 611,8 тис. грн, що у 86 разів перевищувало рівень 2021 року, тоді як у 2023 році за цією статтею відбулося різке скорочення — на 586,3 тис. грн (94,7 %). Вартість товарів у 2021 році становила 4 876,3 тис. грн, у 2022 році зросла на 1 305,0 тис. грн (26,8 %), а у 2023 році зменшилася на 641,8 тис. грн (10,4 %).

Дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги у 2022 році незначно скоротилася — на 14,0 тис. грн (0,4 %), однак у 2023 році різко зросла на 3 212,0 тис. грн, або майже вдвічі (99,8 %). Заборгованість за розрахунками з бюджетом упродовж аналізованого періоду мала тенденцію до зростання: на 409,8 тис. грн у 2022 році та на 227,5 тис. грн у 2023 році. Заборгованість за виданими авансами у 2022 році збільшилася на 2 508,2 тис. грн (308,8 %), однак у 2023 році майже повністю була погашена, скоротившись на 3 232,4 тис. грн (97,3 %).

Сума грошових коштів підприємства впродовж 2021–2023 років зростала найбільш динамічно. У 2021 році вона становила 653,6 тис. грн, у 2022 році зросла на 450,1 тис. грн (68,9 %), а у 2023 році досягла 4 600,6 тис. грн, що на 3 496,9 тис. грн, або на 316,8 %, перевищує рівень попереднього року.

Водночас витрати майбутніх періодів мали стійку тенденцію до скорочення. У 2022 році їх обсяг зменшився на 406,5 тис. грн (11,1 %), а у 2023 році — ще на 737,8 тис. грн (22,6 %).

Загалом результати горизонтального аналізу активів балансу ТОВ «Оліс» ЛТД свідчать про загальне зростання майнового потенціалу підприємства, що можна оцінити як позитивну тенденцію розвитку та підґрунтя для подальшого зміцнення фінансового стану.

У таблиці 2.2 виконаємо горизонтальний аналіз наявних пасивів балансу товариства «Оліс» ЛТД у 2021-2023 роках.

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз пасивів балансу ТОВ «Оліс» ЛТД, тис. грн.

Показник	№ рядка	2021	2022	2023	Відхилення 2022р. від 2021р.		Відхилення 2023р. від 2022р.	
					тис.грн.	%	тис.грн.	%
I. Власний капітал								
Статутний капітал	300	53,50	53,50	53,50	0,000	0,00	0,00	0,00
Резервний капітал	340	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	506,0	451,10	614,50	-54,90	-10,80	163,40	36,20
Усього за розділом I	380	559,50	504,06	668,0	-54,90	-9,80	163,40	32,40
II. Забезпечення наступних виплат та платежів	430	-	-	-	-	-	-	-
III. Довгострокові зобов'язання								
Довгострокові кредити банків	440	900,0	-	-	-900,00	-100,0	-	-
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	10855,5	9628,50	16455,6	-1227,0	-11,30	6827,10	70,90
Інші довгострокові зобов'язання	470	-	-	550,0	-	-	550,00	100,00
Усього за розділом III	480	11755,5	9628,50	17005,6	-2127,0	-18,10	7377,10	76,60
IV. Поточні зобов'язання								
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	5107,30	5511,60	5066,40	404,30	7,90	-445,20	-8,10
Поточні зобов'язання за розрахунками:								
з одержаних авансів	540	30,0	6040,10	1677,50	6010,01	20033,70	-4362,60	-72,20
з бюджетом	550	5,10	1,20	698,40	-3,90	-76,50	697,20	58100,00
зі страхування	570	39,50	12,60	0,30	-26,90	-68,10	-12,30	-97,60
Інші поточні зобов'язання	610	1256,0	2138,0	124,80	882,0	70,20	-2013,20	-94,20
Усього за розділом IV	620	6437,70	13703,5	7567,40	7265,80	112,90	-6136,10	-44,80
V. Доходи майбутніх періодів	630	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	640	18752,7	23836,7	25241	5084,0	27,10	1404,30	5,90

. За результатами горизонтального аналізування наявних пасивів балансу товариства «Оліс» ЛТД встановлено, що у структурі джерел фінансування діяльності підприємства домінують позикові кошти, тоді як частка власного капіталу залишається відносно незначною.

Обсяг власного капіталу підприємства у 2021 році становив 559,50 тис. грн. У 2022 році зафіксовано його зменшення на 54,90 тис. грн, або на 9,80 %, що свідчить про погіршення фінансового результату. Водночас у 2023 році спостерігалось відновлення позитивної динаміки — власний капітал зріс на 163,40 тис. грн, або на 32,40 %. Структурно приватний капітал товариства «Оліс» ЛТД сформований безпосередньо за рахунок статутного капіталу, а також нерозподіленого прибутку. Оскільки розмір статутного капіталу упродовж 2021-2023 років залишався незмінним, коливання загального обсягу власного капіталу зумовлені виключно змінами суми нерозподіленого прибутку.

Динаміка довгострокових зобов'язань підприємства характеризується суттєвими коливаннями. Так, у 2022 році їх обсяг скоротився на 2 127,00 тис. грн, або на 18,1 %. Основними чинниками такого зменшення стали погашення довгострокових банківських кредитів у сумі 900,0 тисяч гривнів та зниження інших довгострокових фінансових зобов'язань на 1 227,0 тисяч гривнів (11,3 %). У 2023 році ситуація кардинально змінилася: довгострокові пасиви зросли на 7 377,10 тисяч гривнів, що відповідає приросту на 76,60 %. Це було зумовлено передусім збільшенням інших довгострокових фінансових зобов'язань на 6 827,10 тисяч гривнів (70,9 0%), а також появою нових довгострокових зобов'язань у сумі 550,00 тис. грн.

Поточні зобов'язання підприємства також зазнали значних змін. У 2022 році їх загальна сума зросла на 7 265,80 тисяч гривнів, або на 112,9 %, що свідчить про активне залучення короткострокових джерел фінансування. Натомість у 2023 році відбулося суттєве скорочення поточних зобов'язань — на 6 136,10 тисяч гривнів, або на 44,80 %, що може вказувати на часткове погашення боргових зобов'язань.

Кредиторська недоїмка за товари, послуги та роботи у 2022 році збільшилася на 404,3 тисяч гривнів (7,9 %), однак у 2023 році зменшилася на 445,2 тисяч гривнів, або на 8,1 %. Поточні зобов'язання за отриманими авансами у 2022 році зросли з 30,0 тисяч гривнів до 6 040,1 тисяч гривнів, що свідчить про активізацію договірних відносин із покупцями. У 2023 році цей показник скоротився до 1 677,5 тисяч гривнів.

Зобов'язання за розрахунками з бюджетом у 2021 році становили 5,1 тисяч гривнів, у 2022 році зменшилися до 1,2 тисяч гривнів, проте у 2023 році різко зросли на 697,2 тисяч гривнів і досягли 698,4 тисяч гривнів. Така динаміка може свідчити про тимчасову нестачу ліквідних коштів для своєчасного виконання податкових зобов'язань. Поточні зобов'язання за розрахунками зі страхування протягом аналізованого періоду скоротилися з 39,5 тис. грн до 0,3 тисяч гривнів. Інші поточні зобов'язання зменшилися з 1 256,0 тис. грн у 2021 році до 124,8 тис. грн у 2023 році.

Узагальнюючи результати горизонтального аналізу пасивів, можна дійти висновку, що ключовим джерелом фінансування діяльності ТОВ «Оліс» ЛТД є позиковий капітал. Суттєве зростання боргового навантаження у 2022–2023 роках може свідчити про обмежені можливості підприємства щодо самофінансування та підвищені ризики втрати фінансової стійкості.

З метою поглибленої оцінки структури формування активів і пасивів підприємства було проведено вертикальний аналіз балансу, результати якого наведено у таблиці 2.3.

Вертикальний аналіз активів показав, що частка необоротних активів у загальній вартості майна підприємства має стійку тенденцію до скорочення. У 2021 році їх питома вага становила 23,6 %, у 2022 році зменшилася до 17,9 %, а у 2023 році — до 16,7 %. У складі необоротних активів зросла частка незавершеного будівництва — з 0,1 % у 2021 році до 0,3 % у 2023 році, що свідчить про інвестиційну спрямованість діяльності підприємства. Водночас частка залишкової вартості основних засобів знизилася з 22,7 % до 15,7 % загальної вартості активів.

Питома вага довгострокових фінансових інвестицій у 2021 році становила 0,8 % активів підприємства, а у 2022–2023 роках — близько 0,6 %. У 2023 році у структурі активів з’явилися нематеріальні активи, частка яких склала 0,1 % валюти балансу, що може свідчити про початок формування нематеріального потенціалу підприємства.

Таблиця 2.3 – Вертикальний розгляд активів «Оліс» ЛТД, тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	Питома вага показника у загальній сумі активів фірми, %		
				2021	2022	2023
I. Необігові активи						
Нематеріальні активи	-	-	31,80	-	-	0,1
Незавершене будівництво	20,0	36,20	66,40	0,10	0,2	0,3
Основні засоби:						
залишкова вартість	4256,40	4029,20	3971,30	22,700	16,90	15,70
первісна вартість	5144,20	5243,50	5492,70	-	-	-
знос	887,80	1214,30	1521,40	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	150,0	150,0	150,0	0,80	0,60	0,60
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	52	-	-	0,20	-
Усього за розділом I	4426,40	4267,300	4219,05	23,60	17,90	16,70
II. Оборотні активи						
Виробничі запаси	7,10	618,90	32,600	0,040	2,60	0,10
Товари	4876,30	6181,3	5539,50	26,0	25,90	21,90
Дебіторська заборгованість за товари, послуги, роботи	3232,30	3218,30	6430,30	17,20	13,50	25,50
Дебіторська заборгованість за рахунками:						
за бюджетом	335,40	745,20	972,70	1,80	3,100	3,90
за виданими авансами	812,20	3320,40	88,0	4,30	13,90	0,30
Інша поточна дебіторська заборгованість	327,40	113,0	373,70	1,70	0,50	1,50
Грошові кошти та їх еквіваленти:						
в національній валюті	653,60	777,50	4587,90	3,50	3,30	18,20
в іноземній валюті	-	326,20	12,70	-	1,40	0,10
Інші оборотні активи	413,50	1006,70	460,10	2,20	4,20	1,80
Усього за розділом II	10657,90	16307,50	18497,60	56,80	68,40	73,30
III. Витрати майбутніх періодів	3668,30	3261,80	2524,0	19,600	13,70	10,00
Баланс	18752,70	23836,70	25241,0	100,0	100,00	100,00

Обігові активи товариства «Оліс» ЛТД формують основну частину майна підприємства та протягом досліджуваного періоду демонструють стійку тенденцію до зростання своєї частки у загальній структурі активів. Так, у 2021 році їх питома вага становила 56,8 % вартості активів, у 2022 році зросла до 68,4 %, а у 2023 році досягла 73,3 %, що свідчить про підвищення мобільності активів підприємства.

У складі оборотних активів значне місце посідають запаси, до яких належать виробничі запаси та товари. Сукупна частка цієї групи активів перевищує 20 % загальної вартості активів ТОВ «Оліс» ЛТД. Зокрема, у 2021 році запаси становили 26,4 % валюти балансу, у 2022 році їх частка зросла до 28,5 %, а у 2023 році зменшилася до 22,0 %. Така структура свідчить про орієнтацію підприємства на торговельно-виробничу діяльність та активне управління товарними потоками.

Питома вага дебіторської недоїмки за товари, роботи та послуги у структурі активів підприємства поступово зростає — з 17,20 % у 2021 році до 25,50 % у 2023 році. Це вказує на використання ТОВ «Оліс» ЛТД практики відстрочення платежів та надання товарного кредиту контрагентам з метою стимулювання збуту. Аналогічну тенденцію демонструє дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, частка якої зросла з 1,80 % вартості активів у 2021 році до 3,90 % у 2023 році.

Дебіторська недоїмка за виданими авансами у 2021–2022 роках відігравала суттєву роль у формуванні активів підприємства. Її питома вага у 2021 році становила 4,30 %, а у 2022 році зросла до 13,90 %. Водночас у 2023 році відбулося різке скорочення цього показника — до 0,30 % вартості активів, що може свідчити про зміну політики авансування або завершення значних передоплатних контрактів.

Протягом аналізованого періоду також спостерігається істотне зростання частки грошових коштів у структурі активів ТОВ «Оліс» ЛТД. У 2021 році кошти були представлені виключно у національній валюті та становили 3,5 % загальної

вартості активів. У 2022 році їх частка збільшилася до 4,7 %, а у 2023 році досягла 18,3 % валюти балансу. Така динаміка свідчить про посилення уваги підприємства до забезпечення поточної ліквідності та платоспроможності.

Витрати майбутніх періодів у структурі активів мають тенденцію до скорочення. Їх питома вага зменшилася з 19,6 % у 2021 році до 10,0 % у 2023 році, що може вказувати на більш раціональний розподіл витрат та оптимізацію фінансового планування.

У таблиці 2.4 проведемо вертикальний аналіз пасивів ТОВ «Оліс» ЛТД.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз пасивів балансу ТОВ «Оліс» ЛТД, тис. грн.

Показник	2021	2022	2023	Питома вага показника у загальній сумі пасивів підприємства, %		
				2021	2022	2023
I. Власний капітал						
Статутний капітал	53,50	53,50	53,50	0,30	0,20	0,20
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	506,0	451,10	614,50	2,70	1,90	2,40
Усього за розділом I	559,50	504,600	668,0	3,00	2,10	2,60
II. Забезпечення наст. виплат та платежів	-	-	-	-	-	-
III. Довгострокові зобов'язання						
Довгострокові кредити банків	900,0	-	-	4,80	-	-
Інші довгострокові фін. зобов'язання	10855,50	9628,5	16455,60	57,90	40,40	65,20
Інші довгострокові зобов'язання	-	-	550,0	-	-	2,20
Усього за розділом III	11755,50	9628,50	17005,60	62,70	40,40	67,40
IV. Поточні зобов'язання						
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5107,30	5511,60	5066,40	27,20	23,10	20,10
Поточ.. зобов'язання за розрахунками:						
з одержаних авансів	30,0	6040,10	1677,50	0,200	25,30	6,60
з бюджетом	5,10	1,200	698,40	0,030	0,0050	2,80
зі страхування	39,50	12,6	0,30	0,20	0,10	0,0010
Інші поточні зобов'язання	1256,0	2138,0	124,800	6,70	9,00	0,50
За розділом IV	6437,70	13703,50	7567,4	34,30	57,50	30,00
V. Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-
Баланс	18752,70	23836,70	25241,0	100,00	100,00	100,00

За підсумками вертикального аналізування наявних пасивів балансу товариства «Оліс» ЛТД встановлено, що частина власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування є вкрай незначною та в середньому становить близько 2,50 %. Зокрема, у 2021 році питома вага власного капіталу дорівнювала 3,00 %, у 2022 році вона скоротилася до 2,10 %, а у 2023 році незначно зросла до 2,600 % вартості пасивів підприємства. У складі власного капіталу частка статутного капіталу протягом усього аналізованого періоду залишалася практично сталою й коливалася в межах 0,2–0,30 % валюти балансу. Натомість питома вага нерозподіленого прибутку мала тенденцію до зниження — з 2,70 % у 2021 році до 2,40 % у 2023 році, що свідчить про обмежені можливості внутрішнього накопичення фінансових ресурсів.

Довгострокові зобов'язання відіграють ключову роль у формуванні пасивів ТОВ «Оліс» ЛТД. У 2021 році їх частка становила 62,70 % загальної ціни джерел наявного фінансування. У 2022 році спостерігалось істотне скорочення цього показника — до 40,4 %, однак уже у 2023 році довгострокові пасиви знову домінували у структурі балансу, досягнувши рівня 67,40 %. Основний обсяг довгострокових зобов'язань представлений іншими довгостроковими фінансовими зобов'язаннями, що формує підвищене боргове навантаження у довгостроковій перспективі.

Поточні зобов'язання у 2021 році складали 34,30 % валюти балансу підприємства. У 2022 році їх частка суттєво зросла та досягла 57,50 %, що свідчить про активне залучення короткострокових джерел фінансування. Водночас у 2023 році відбулося зменшення питомої ваги поточних зобов'язань до 30,0 % загальної вартості пасивів.

У структурі поточних зобов'язань простежується зниження частки кредиторської недоїмки за товари, послуги та роботи- з 27,20 % у 2021 році до - 20,10 % у 2023 році. Частка поточних зобов'язань за отриманими авансами у 2021 році була незначною (0,2 %), однак у 2022 році різко зросла до 25,30 %, після чого у 2023 році скоротилася до 6,60 %. Питома вага заборгованості за розрахунками з бюджетом протягом аналізованого періоду стабільно зростала —

з 0,030 % у 2021 році до 2,80 % у 2023 році, що може свідчити про ускладнення податкових розрахунків. Інші поточні зобов'язання у 2021–2022 роках становили 6,700–9,0 % валюти балансу, проте у 2023 році їх частка скоротилася до 0,5 %.

Слід також зазначити, що у структурі пасивів ТОВ «Оліс» ЛТД відсутні забезпечення майбутніх витрат і платежів, а також доходи майбутніх періодів, що може обмежувати фінансову гнучкість підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Товариство «Оліс» ЛТД безпосередньо не має забезпечення наступних платежів, витрат та доходів прийдешніх періодів.

У табл. 2.5 виконаємо горизонтальний аналіз звіту про фінансові наслідки товариства «Оліс» ЛТД за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.5 – Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «Оліс» ЛТД, тис. грн.

Показник	№ рядка	2021	2022	2023	Відхилення 2022р. від 2021р.		Відхилення 2023р. від 2022р.	
					тис.грн.	%	тис.грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35	50902,5	69547,0	70315,6	18644,5	36,60	768,50	1,1
Собівартість реалізації продукції	40	45111,6	63377,3	65251,4	18265,6	40,50	1874,10	3,00
Валовий прибуток	50	5790,90	6169,9	5064,20	378,90	6,50	-1105,60	-17,90
Інші операційні доходи	60	8954,90	2828,3	10177,8	-6126,70	-68,40	7349,50	259,90
Адміністративні витрати	70	1097,60	580,90	834,50	-516,70	-47,10	253,600	43,70
Витрати на збут	80	3581,90	3554,40	3203,20	-27,50	-0,80	-351,2	-9,90
Інші операційні витрати	90	9753,10	2872,80	10320	- 6880,30 0	-70,50	7447,20	259,20
Фінансові результати від операційної діяльності	100	313,20	1989,90	884,20	1676,70	535,30	-1105,70	-55,60
Доход від участі в капіталі	110							
Інші фінансові доходи	120	0,60	58,70	54,0	58,10	9683,30	-4,70	-8,00
Інші доходи	130	652,70	0,000	2,30	-652,70	-100,00	2,30	100,00
Фінансові витрати	140	532,90	1175,8	654,10	642,900	120,60	-521,70	-44,40
Втрати від участі в капіталі	150	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати	160	0,00	0,00	5,40	0,00	0,00	5,40	100,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	170	433,60	872,80	281,0	439,20	101,30	-591,80	-67,80
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	108,40	218,20	70,20	109,80	101,30	-148,000	-67,80
Фінансові результати від звичайної діяльності	190	325,20	654,60	210,80	329,40	101,30	-443,8	-67,80
Чистий прибуток	220	325,20	654,60	210,80	329,40	101,30	-443,80	-67,80

За підсумками проведеного горизонтального аналізу результатів звіту про фінансові результати товариства «Оліс» ЛТД за 2021–2023 роки встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції мав загальну тенденцію до зростання. Зокрема, у 2022 році обсяг доходу збільшився на 18 644,4 тис. грн, що відповідає приросту на 36,60 % порівняно з 2021 роком. У 2023 році позитивна динаміка збереглася, однак темпи зростання істотно сповільнилися: дохід зріс лише на 768,50 тис. грн, або на 1,10 %.

Разом із доходами зростала і собівартість реалізованої продукції. У 2022 році її приріст становив 18 265,005 тис. грн, або 40,50 % від рівня попереднього року, а у 2023 році собівартість збільшилася ще на 1 874,10 тис. грн, що відповідає зростанню на 3,0 %. Випереджальні темпи зростання собівартості порівняно з доходами негативно вплинули на формування валового фінансового результату. Так, валовий прибуток підприємства скоротився з 5 790,9 тис. грн у 2021 році до 5 064,20 тис. грн у 2023 році.

Інакші операційні приходи товариства «Оліс» ЛТД у 2022 році суттєво зменшилися - на 6 126,70 тис. грн, або на 68,40 %. Водночас у 2023 році спостерігалось різке зростання цього показника - на 7 349,50 тис. грн, що становить 259,90 % від рівня попереднього року.

Адміністративні витрати підприємства у 2021 році складали 1 097,60 тис. грн. У 2022 році вони скоротилися на 516,7 тис. грн (47,10 %), однак у 2023 році знову зросли — на 253,60 тис. грн, або на 43,70 %, досягнувши рівня 834,50 тис. грн. Витрати на збут упродовж 2021–2023 років мали тенденцію до зниження: у 2022 році їх скорочення становило 27,50 тис. грн (0,80 %), а у 2023 році — ще 351,2 тис. грн (9,90 %).

Обсяг інших операційних витрат у 2021 році дорівнював 9 753,10 тис. грн. У 2022 році ці витрати істотно зменшилися — на 6 880,3 тис. грн, або на 70,50 %, проте вже у 2023 році відбулося їх різке зростання на 7 447,20 тис. грн, що відповідає приросту на 259,20 %.

Зазначені зміни зумовили суттєві коливання фінансового результату від операційної діяльності. У 2021 році він становив 313,20 тис. грн. У 2022 році показник збільшився на 1 676,70 тис. грн, або на 535,30 %, однак у 2023 році спостерігалось його зниження на 1 105,70 тис. грн, що відповідає скороченню на 55,60 %.

Дохід від участі в капіталі протягом аналізованого періоду зріс з 0,6 тис. грн у 2021 році до 54,0 тис. грн у 2023 році. Інші доходи у 2021 році становили 652,7 0тис. грн, у 2022 році були відсутні, а у 2023 році дорівнювали 2,3 тис. грн. Фінансові витрати підприємства у 2022 році зросли на 642,90 тис. грн, або на 120,6 %, однак у 2023 році скоротилися на 521,7 тис. грн, що становить 44,40 % від рівня попереднього року.

Фінансовий результат від звичайної діяльності у 2022 році зріс на 439,2 0тис. грн (101,3 %), проте у 2023 році скоротився на 591,8 0тис. грн, або на 67,80 %. Після -погашення заборгованості податку на прибуток чистий прибуток товариство «Оліс» ЛТД у 2021 році становив 325,2 тис. грн. У 2022 році цей показник зріс на 329,4 тис. грн (101,3 %), тоді як у 2023 році відбулося зменшення чистого прибутку на 443,8 тис. грн, або на 67,8 % порівняно з попереднім роком.

Загалом результати аналізу свідчать, що упродовж 2021–2023 років діяльність ТОВ «Оліс» ЛТД залишалася прибутковою. Водночас значні коливання доходів, витрат і фінансових результатів вказують на відсутність стабільних тенденцій розвитку та чітко сформованої фінансово-економічної стратегії підприємства.

У таблиці 2.6 буде представлено результати вертикального аналізу звіту про фінансові результати ТОВ «Оліс» ЛТД за 2021–2023 роки. Для його проведення визначають загальну суму доходів і витрат підприємства, а різниця між цими показниками формує величину чистого прибутку.

Для здійснення вертикального аналізу стосовно звіту про фінансові результати обрахуємо суцільну суму доходів фірми та загальну суму його витрат. Різниця між даними показниками становитиме суму чистого прибутку ТОВ «Оліс» ЛТД.

Таблиця 2.6 – Вертикальний розгляд звіту про фінансові результати фірми «Оліс» ЛТД, тис. грн.

Показник	№ рядка	2021	2022	2023	2021р.	2022р.	2023р.
					Питома вага відносно суми доходів (витрат)	Питома вага відносно суми доходів (витрат)	Питома вага відносно суми доходів (витрат)
Всього доходів, в т.ч.:		60510,80	72433,90	80549,50	100,00	100,0	100,0
Чистий дохід від реалізації	035	50902,6000	69547	70315,50	84,10	96,0	87,30
Інші операційні доходи	060	8954,9	2828,20	10177,70	14,80	3,9	12,60
Інші фінансові доходи	120	0,6	58,70	54	0,00100	0,10	0,100
Інші доходи	130	652,70	0,000	2,30	1,100	0,000	0,003
Всього витрат, в т.ч.:		60185,60	71779,30	80338,70	100,00	100,00	100,00
Собівартість реалізації продукції	040	45111,70	63377,20	65251,30	75,00	88,30	81,200
Адміністративні витрати	070	1097,60	580,90	834,50	1,80	0,80	1,00
Витрати на збут	080	3581,90	3554,40	3203,20	6,00	5,00	4,00
Інш. операційні витрати	090	9753,10	2872,80	10320	16,20	4,00	12,80
Фінансові витрати	140	532,90	1175,80	654,10	0,90	1,60	0,80
Інші витрати	160	0,00	0,00	5,400	0,00	0,00	0,010
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	108,40	218,20	70,2	0,20	0,30	0,10

Чистий прибуток: (Всього доходів)	220	325,20	654,60	210,80
--------------------------------------	-----	--------	--------	--------

За підсумками вертикального аналізу звіту про фінансові результати ТОВ «Оліс» ЛТД встановлено, що основну частину доходів підприємства формує чистий дохід від реалізації продукції. Його частка в загальній сумі доходів у 2021 році становила 84,10 %. У 2022 році спостерігалось суттєве зростання цього показника до 96,00 %, що свідчить про підвищення ролі основної операційної діяльності у формуванні доходів. Водночас у 2023 році питома вага доходу від реалізації скоротилася до 87,30 %, що вказує на зростання впливу інших джерел надходжень.

Частка інших операційних доходів у структурі доходів підприємства у 2021 році дорівнювала 14,80 %. У 2022 році вона різко зменшилася до 3,90 %, однак у 2023 році знову зросла до 12,60 %. Частка інших фінансових доходів та інших доходів у загальному обсязі надходжень ТОВ «Оліс» ЛТД протягом усього аналізованого періоду залишалася незначною та не мала істотного впливу на фінансовий результат підприємства.

У структурі витрат підприємства домінуючу позицію займає собівартість реалізованої продукції. Її питома вага у 2021 р. становила 75,00 %, у 2022 році зросла до 88,30 %, а у 2023 р. зменшилась до 81,20 % загального обсягу витрат. Частка адміністративних витрат протягом досліджуваного періоду поступово скорочувалася — з 1,80 % у 2021 році до 1,00 % у 2023 році, що свідчить про оптимізацію управлінських витрат.

Витрати на збут також мали тенденцію до зменшення: їх частка у загальній структурі витрат знизилася з 6,00 % у 2021 році до 4,00 % у 2023 році. Частка інших операційних витрат у 2021 році становила 16,20 %, у 2022 році вона суттєво скоротилася до 4,00 %, однак у 2023 році знову зросла до 12,80 % загальної суми витрат. Фінансові витрати упродовж 2021–2023 років залишалися відносно стабільними та складали близько 1,20 % загального обсягу витрат підприємства.

Питома вага податку на прибуток у структурі витрат ТОВ «Оліс» ЛТД протягом аналізованого періоду поступово зменшувалася: з 0,30 % у 2021 році до 0,20 % у 2022 році та 0,10 % у 2023 році.

Упродовж усього досліджуваного періоду загальний обсяг доходів підприємства перевищував суму витрат, що забезпечувало формування чистого прибутку та свідчить про фінансову результативність діяльності ТОВ «Оліс» ЛТД.

У таблиці 2.7 буде проведено детальний аналіз собівартості реалізованої продукції підприємства з метою оцінювання структури та динаміки витрат.

До ключових складових собівартості продукції торговельної фірми належать: закупівельна вартість товарів, транспортно-заготівельні витрати, витрати на зберігання продукції, витрати на оплату праці персоналу, а також інші операційні витрати, пов'язані з господарською діяльністю фірми.

Таблиця 2.7 – Аналіз собівартості реалізованої продукції ТОВ «Оліс» ЛТД за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Відхилення 2022р. від 2021р.		Відхилення 2023р. від 2022р.	
				тис.грн.	%	тис.грн.	%
Собівартість реалізації продукції, у т.ч.:	45111,8	63377,1	65251,2	18265,4	40,50	1874,10	3,00
Сировина та матеріали	41002,4	57579	58859	16576,8	40,40	1280,0	2,20
Транспортні витрати	1984	2004,0	2331,0	20,0	1,00	327,0	16,30
Витрати на зберігання	909,0	1441,0	1513,0	532,0	58,50	72,0	5,00
Витрати на оплату праці	211,40	492,20	796,30	280,80	132,80 0	304,10	61,80
Інші витрати	1005,0	1861,0	1752,0	856,0	85,2	-109,0	-5,90

За результатами проведеного аналізу встановлено, що собівартість реалізованої продукції ТОВ «Оліс» ЛТД упродовж досліджуваного періоду мала стійку тенденцію до зростання. Домінуючою складовою у структурі собівартості

є витрати на сировину та матеріали. У 2022 році їх обсяг зріс на 40,4 % порівняно з 2021 роком, а у 2023 році збільшився ще на 2,2 % відносно попереднього року.

Транспортні витрати підприємства у 2021 році становили 1984,0 тис. грн. У 2022 році вони незначно зросли — на 1,0 %, тоді як у 2023 році темпи їх збільшення прискорилися і становили 16,3 %. Витрати, пов'язані зі зберіганням продукції, також демонстрували зростаючу динаміку: у 2022 році їх обсяг збільшився на 58,5 %, а у 2023 році — ще на 5,0 %.

Суттєве зростання спостерігалось за статтею розходів на оплату заробітної праці. У 2022 р. їх приріст становив 280,8 тисяч гривнів, що відповідає 132,80 % порівняно з попереднім роком. У 2023 році дана складова собівартості зросла ще на 304,1 тис. грн або на 61,80 % від рівня 2022 року, що свідчить про підвищення витрат на трудові ресурси.

Отримані результати аналізу дають підстави стверджувати про необхідність посилення контролю за рівнем витрат та реалізації заходів, спрямованих на оптимізацію собівартості продукції, що є важливою умовою підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Фінансовий стан підприємства характеризується також ступенем забезпеченості фінансовими ресурсами, достатніми для здійснення ефективної господарської діяльності та своєчасного виконання грошових зобов'язань перед контрагентами, бюджетом і іншими учасниками фінансових відносин.

Фінансовий стан є однією з ключових характеристик виробничо-фінансової діяльності суб'єкта господарювання і може оцінюватися як стабільний або нестійкий залежно від результатів функціонування підприємства. Кожне підприємство прагне досягти фінансової стійкості, оскільки вона забезпечує платоспроможність, безперервність діяльності, а також створює передумови для подальшого економічного й соціального розвитку.

Основною метою оцінювання фінансового стану є виявлення внутрішніх резервів зростання прибутковості, рентабельності та платоспроможності підприємства. Така оцінка здійснюється шляхом розрахунку системи фінансово-

економічних показників, які комплексно відображають стан і динаміку фінансових ресурсів суб'єкта господарювання.

До кола ключових показників, що використовуються для характеристики фінансового стану підприємства, належать:

показники рентабельності діяльності;

індикатори майнового стану;

показники ефективності використання власного та залученого капіталу;

коефіцієнти фінансової автономії;

показники ліквідності та платоспроможності.

На наступному етапі доцільно здійснити розрахунок та аналіз основних показників, які характеризують фінансовий стан ТОВ «Оліс» ЛТД.

До прикмет, що визначають майновий стан фірми занослять:

1) Робочий капітал фірми:

$$РК = ПА - ПП, \quad (2.1)$$

де РК – робочий капітал фірми, тис.грн.

ПА - поточні активи, тис.грн.

ПП – поточні пасиви, тис.грн. [36].

$$РК_{21} = 10657,90 - 6437,70 = 4220,20 \text{ тисяч гривнів}$$

$$РК_{22} = 16307,50 - 13703,50 = 2604,0 \text{ тисяч .гривнів.}$$

$$РК_{23} = 18497,60 - 7567,40 = 10930,2 \text{ тисяч гривнів.}$$

За проаналізований період робочий капітал підприємства збільшився, що свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства.

2) Питома вага власних оборотних коштів:

$$ПВ_{ВOK} = (РК / ПА) \cdot 100\%, \quad (2.2)$$

де ПВ_{ВOK} - питома вага власних оборотних коштів, %

$$ПВ_{ВOK21} = 4220,20 / 10657,90 = 39,60\%$$

$$ПВ_{ВOK22} = 2604,00 / 16307,50 = 16,00\%$$

$$ПВ_{ВOK23} = 10930,20 / 18497,60 = 59,10\%$$

Питома вагомість приватних оборотних коштів товариства «Оліс» ЛТД у 2022 році мала мінімальне значення – 16,00 %, втім насамкінець стадії частка приватних обігових коштів була найбільшою.

3) Коефіцієнт зносу основних засобів:

$$З_{OЗ} = (З / ПВ) \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де $З_{OЗ}$ – коефіцієнт зносу основних засобів, %;

$З$ – сума накопиченого зносу, грн.

$ПВ$ – первісна вартість основних фондів, грн. [36].

$$З_{OЗ21} = 887,80 / 5144,20 = 0,1730 = 17,30\%$$

$$З_{OЗ22} = 1214,30 / 5243,50 = 0,2320 = 23,20\%$$

$$З_{OЗ23} = 1521,40 / 5492,70 = 0,2770 = 27,70\%$$

Збільшення коефіцієнту зношення основних засобів товариства «Оліс» впродовж аналізованої стадії говорить про зростання ступеню зношення основних фондів підприємства, що є негативною тенденцією.

4) Коефіцієнт придатності основних засобів:

$$П_{OЗ} = (ЗВ / ПВ) \cdot 100\%, \quad (2.4)$$

де $П_{OЗ}$ – коефіцієнт придатності основних засобів, %.

$ЗВ$ – залишкова вартість основних фондів, грн. [37].

$$П_{OЗ21} = 4256,40 / 5144,20 = 0,8270 = 82,70\%$$

$$П_{OЗ22} = 4029,20 / 5243,50 = 0,7680 = 76,80\%$$

$$П_{OЗ23} = 3971,30 / 5492,700 = 0,7203 = 72,30\%$$

Коефіцієнт придатності основних засобів протягом етапу меншає, що від'ємна атестує стан основних фондів, втім ця ознака перебуває все-одно на доволі панівному рівні.

5) Фондовіддача основних фондів:

$$\Phi\text{відд.} = \text{ЧД} / \text{ЗВ}, \quad (2.5)$$

де Φ відд. - фондовіддача основних фондів, грн/грн.

ЧД – сума чистого доходу від реалізації продукції, грн.

$$\Phi\text{відд.}_{21} = 50902,60 / 4256,400 = 12,00 \text{ грн./грн.}$$

$$\Phi\text{відд.}_{22} = 69547,0 / 4029,20 = 17,30 \text{ грн./грн.}$$

$$\Phi\text{відд.}_{23} = 70315,50 / 3971,30 = 17,70 \text{ грн./грн.}$$

Зростання рівня фондовіддачі є ствердливим фактом і означає збільшення ефективності ТОВ «Оліс» ЛТД протягом періоду.

6) Фондомісткість:

$$\Phi\text{містк.} = \frac{1}{\Phi\text{відд}}, \quad (2.6)$$

де $\Phi\text{містк.}$ – фондомісткість, грн/грн [38].

$$\Phi\text{містк.}_{21} = 1 / 12,0 = 0,0840 \text{ грн./грн.}$$

$$\Phi\text{містк.}_{22} = 1 / 17,30 = 0,0580 \text{ грн./грн.}$$

$$\Phi\text{містк.}_{23} = 1 / 17,70 = 0,0560 \text{ грн./грн.}$$

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до зниження показника фондомісткості: з 0,0840 у 2021 році до 0,0560 у 2023 році. Така динаміка свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів і загалом позитивно характеризує результати діяльності підприємства.

Рівень як поточної, так і довгострокової платоспроможності суб'єкта господарювання значною мірою визначається його здатністю генерувати прибуток. У цьому контексті рентабельність виступає узагальнюючим якісним індикатором, який відображає ефективність управління ресурсами та результативність господарської діяльності.

У практиці фінансового аналізу показники рентабельності, як правило, обчислюються шляхом зіставлення отриманого прибутку з такими базовими величинами, як обсяг реалізації продукції, загальна вартість активів підприємства або розмір власного капіталу, що дозволяє комплексно оцінити ефективність функціонування підприємства.

Спрямуємо дані рентабельності:

1) Рентабельність продажу (норма чистого прибутку):

$$R_{\text{прод.}} = (\text{ЧП} / \text{ЧД}) \cdot 100\%, \quad (2.7)$$

де $R_{\text{прж.}}$ – рентабельність продажу, %;

ЧП – чистий прибуток підприємства, грн.

$$R_{\text{прод.21}} = 325,20 / 50902,60 = 0,640\%$$

$$R_{\text{прод.22}} = 654,60 / 69547,00 = 0,940\%$$

$$R_{\text{прод.23}} = 210,80 / 70315,50 = 0,300\%$$

Товариство «Оліс» ЛТД впродовж дослідженого етапу має надто невисокий рівень прибутковості реалізації, оскільки у чистому прибутку від продажу закладається менше ніж 1% прибутку.

2) Рентабельність активів:

$$R_{\text{акт.}} = (\text{ЧП} / \text{А}) \cdot 100\%, \quad (2.8)$$

де $R_{\text{акт.}}$ – рентабельність активів, %;

А – вартість активів підприємства, грн. [39].

$$R_{\text{акт.21}} = 325,20 / 18752,70 = 1,7\%$$

$$R_{\text{акт.22}} = 654,60 / 23836,70 = 2,70\%$$

$$R_{\text{акт.23}} = 210,80 / 25241,00 = 0,80\%$$

Збільшення показника рентабельності активів у 2022 році до 2,70% супроводжується скороченням даного показника у 2023 році до 0,8%. ТОВ

«Оліс» ЛТД має дуже низький рівень показника рентабельності активів, що свідчить про занадто низький рівень прибутку підприємства.

3) Рентабельність власного капіталу:

$$Р_{вк} = (ЧП / ВК) \cdot 100\%, \quad (2.9)$$

де $Р_{вк}$ – рентабельність власного капіталу, %;

$ВК$ – власний капітал підприємства, грн. [40].

$$Р_{вк.21} = 325,20 / 559,50 = 58,10\%$$

$$Р_{вк.22} = 654,60 / 504,60 = 129,70\%$$

$$Р_{вк.23} = 210,80 / 668,00 = 31,60\%$$

За підсумками проведених розрахунків встановлено, що у 2022 році рентабельність власного капіталу підприємства зросла порівняно з 2021 роком, однак уже в наступному звітному періоді спостерігається зворотна тенденція до її зниження.

Відносно високий рівень показника рентабельності власного капіталу ТОВ «Оліс» ЛТД у зіставленні з іншими коефіцієнтами прибутковості пояснюється не лише результативністю діяльності, а й обмеженим обсягом власного капіталу підприємства, що призводить до зростання значення показника при навіть незначних змінах фінансового результату.

4) Рентабельність продукції:

$$Р_{п.} = (ВП / С) \cdot 100\%, \quad (2.10)$$

де $Р_{п.}$ – рентабельність продукції, %;

$ВП$ – валовий прибуток підприємства, грн.

$С$ – собівартість реалізованої продукції, грн. [40].

$$Р_{п.21} = 5790,90 / 45111,70 = 12,80\%$$

$$Р_{п.22} = 6169,80 / 63377,20 = 9,70\%$$

$$Р_{п.23} = 5064,20 / 65251,30 = 7,80\%$$

Зниження рівня рентабельності продукції свідчить про те, що результативність господарської діяльності ТОВ «Оліс» ЛТД упродовж аналізованого періоду має тенденцію до погіршення, що негативно впливає на загальну ефективність функціонування підприємства.

Ліквідність підприємства відображає його спроможність своєчасно виконувати короткострокові фінансові зобов'язання в межах звітного періоду, використовуючи наявні оборотні активи.

У фінансовому аналізі для оцінювання рівня ліквідності, як правило, застосовують такі основні показники:

1) коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності;

$$Л_{заг} = ПА / ПП , \quad (2.11)$$

де $Л_{заг}$ – загальна ліквідність фірми.

$$Л_{заг.21} = 10657,90 / 6437,70 = 1,70$$

$$Л_{заг.22} = 16307,50 / 13703,50 = 1,20$$

$$Л_{заг.23} = 18497,60 / 7567,40 = 2,40$$

Цей показник має бути більшим за 1,0, а якщо він дорівнює 2,0, то це свідчить про те, що підприємство зможе погасити свої поточні зобов'язання.

З огляду на це, можемо зробити висновки, що ТОВ «Оліс» ЛТД є ліквідним підприємством, хоча у 2022 році знаходилося на межі ліквідності, про що говорить зниження даного показника до 1,2.

1) Коефіцієнт швидкої ліквідності:

$$Л_{шв.} = (ПА - З) / ПП , \quad (2.12)$$

де $Л_{шв.}$ – коефіцієнт швидкої ліквідності,

$З$ – вартість запасів підприємства, грн.

$$\text{Лшв.}_{21} = (10657,90 - 7,1 - 4876,30) / 6437,70 = 0,90$$

$$\text{Лшв.}_{22} = (16307,5 - 618,90 - 6181,30) / 13703,50 = 0,70$$

$$\text{Лшв.}_{23} = (18497,60 - 32,60 - 5539,50) / 7567,40 = 1,70$$

Нормативні межі показника швидкої ліквідності істотно залежать від специфіки галузі, в межах якої функціонує підприємство. Хоча загальноприйнятим орієнтиром вважається значення на рівні 1,0, для окремих сфер діяльності, зокрема роздрібної торгівлі, допустимим є нижчий рівень — близько 0,5, що пояснюється високою концентрацією оборотних коштів у товарних запасах.

Оскільки ТОВ «Оліс» ЛТД здійснює діяльність у харчовій промисловості, доцільно прийняти нормативне значення коефіцієнта швидкої ліквідності на рівні 0,5. Упродовж аналізованого періоду фактичне значення цього показника стабільно перевищувало встановлений орієнтир, а максимального рівня було досягнуто у 2023 році, коли коефіцієнт становив 1,7, що свідчить про достатній рівень короткострокової платоспроможності підприємства.

2) Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$\text{Лабс.} = \Gamma / \text{ПП}, \quad (2.13)$$

де Лабс – коефіцієнт абсолютної ліквідності,

Γ – сума грошових коштів підприємства, грн. [41].

$$\text{Лабс.}_{21} = 653,60 / 6437,70 = 0,10$$

$$\text{Лабс.}_{22} = 1103,70 / 13703,50 = 0,080$$

$$\text{Лабс.}_{23} = 4600,60 / 7567,40 = 0,60$$

Нормативний діапазон значень коефіцієнта абсолютної ліквідності зазвичай перебуває в межах 0,20–0,35. Результати проведених розрахунків дають підстави стверджувати, що на початковому етапі досліджуваного періоду ТОВ «Оліс»

ЛТД характеризувалося недостатнім рівнем абсолютної ліквідності, тоді як наприкінці аналізу спостерігається перевищення рекомендованого рівня, що свідчить про надмірну концентрацію найбільш ліквідних активів.

У довгостроковому вимірі фінансова стійкість підприємства визначається насамперед структурою джерел формування капіталу, а також ступенем залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів. Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок власного та залученого капіталу, а співвідношення між цими складовими є ключовим індикатором довгострокової платоспроможності та стабільності фінансового стану суб'єкта господарювання.

Дослідитимемо другі прикмети, котрі можна застосовувати для аналізу довготермінової платоспроможності фірми:

1) Коефіцієнт концентрації власного капіталу (коефіцієнт автономії або незалежності):

$$K_{BK} = (BK / K) \cdot 100\% , \quad (2.14)$$

де K_{BK} - коефіцієнт концентрації власного капіталу, %;

K – загальна вартість капіталу підприємства, грн. [10].

$$K_{BK21} = 559,50 / 18752,70 = 3,00\%$$

$$K_{BK22} = 504,60 / 23836,70 = 2,10\%$$

$$K_{BK23} = 668,00 / 25241,00 = 2,60\%$$

У світовій практиці нормальним вважається значення цього показника на рівні 50%, тобто ТОВ «Оліс» ЛТД має занадто низький рівень концентрації власного капіталу.

2) Коефіцієнт концентрації запозиченого капіталу:

$$K_{ЗК} = (ЗК / K) \cdot 100\% , \quad (2.15)$$

де $K_{ЗК}$ - коефіцієнт концентрації запозиченого капіталу, %;

$ЗК$ – вартість запозиченого капіталу підприємства, грн. [10].

$$K_{ЗК21} = 18193,20 / 18752,70 = 97,00\%$$

$$K_{3K22} = 23332,10 / 23836,70 = 97,90\%$$

$$K_{3K23} = 24573,00 / 25241,00 = 97,40\%$$

Чим буде менше вага ознаки, тим буде менша недоїмка фірми і тим буде вищою його фінансова стійкість. За наслідками обчислень можна здійснити висновки про те, що товариство «Оліс» ЛТД має гінкий ступінь концентрації позикового капіталу, котрий становить небезпеку фінансовій стійкості.

3) Співвідношення власного та запозиченого капіталу (коефіцієнт фінансового ризику):

$$K_{3K/BK} = 3K / BK, \quad (2.16)$$

де $K_{3K/BK}$ – співвідношення запозиченого та власного капіталу.

$$K_{3K/BK21} = 18193,20 / 559,50 = 32,50$$

$$K_{3K/BK22} = 23332,10 / 504,6 = 46,20$$

$$K_{3K/BK23} = 24573,0 / 668,0 = 36,80$$

За наслідками розрахунку видно, що позиковий капітал товариства «Оліс» ЛТД у декілька раз перевищує власний капітал фірми.

4) Коефіцієнт забезпечення за кредитами:

$$K_{\text{заб.кр.}} = \text{ФРз.д.} / \text{ФВ}, \quad (2.17)$$

де $K_{\text{заб.кр.}}$ - коефіцієнт забезпечення по кредитах,

ФРз.д. – фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, грн.

ФВ – фінансові витрати, грн.

$$K_{\text{заб.кр.21}} = 433,60 / 532,90 = 0,810$$

$$K_{\text{заб.кр.22}} = 872,80 / 1175,80 = 0,740$$

$$K_{\text{заб.кр.23}} = 281,00 / 654,10 = 0,430$$

Вага цього показника є доволі важливою для кредиторів фірми. Збільшення коефіцієнта забезпечення, виходячи з точки зору кредиторів,

говорить про здатність суб'єкта господарювання не тільки повернути суму позики, але й сплатити проценти за нею.

5) Коефіцієнт фінансової стабільності:

$$K_{\text{ФС}} = \text{ВК} / \text{ЗК}, \quad (2.18)$$

де $K_{\text{ФС}}$ - коефіцієнт фінансової стабільності.

$$K_{\text{ФС}21} = 559,50 / 18193,20 = 0,0300$$

$$K_{\text{ФС}22} = 504,60 / 23332,10 = 0,020$$

$$K_{\text{ФС}23} = 668,00 / 24573,00 = 0,030$$

За обрахунками вбачаємо, що товариство «Оліс» ЛТД протягом 2021-2023 років має невисокий рівень фінансової стабільності.

6) Співвідношення короткотермінової кредиторської та дебіторської заборгованостей:

$$K_{\text{ДЗ/КЗ}} = \text{ДЗ} / \text{КЗ}, \quad (2.19)$$

де $K_{\text{ДЗ/КЗ}}$ - співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованостей,

ДЗ – сума дебіторської заборгованості підприємства, грн.

КЗ – сума кредиторської заборгованості підприємства, грн.

$$K_{\text{ДЗ/КЗ}21} = 4707,30 / 5107,30 = 0,90$$

$$K_{\text{ДЗ/КЗ}22} = 7396,90 / 5511,60 = 1,30$$

$$K_{\text{ДЗ/КЗ}23} = 7864,70 / 5066,4 = 1,60$$

Рекомендоване значення показника співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованостей – 1,0. Отже, вартість дебіторської заборгованості ТОВ «Оліс» ЛТД у 2022-2023 роках значно перевищує вартість кредиторської заборгованості підприємства.

7) Коефіцієнт фінансової стійкості:

$$K_{\text{фін.стійк.}} = (\text{ВК} + \text{ДПК}) / \text{К}, \quad (2.20)$$

де $K_{\text{фін.стійк.}}$ - коефіцієнт фінансової стійкості,

ДПК – довгостроковий позиковий капітал, грн.

$$K_{\text{фін.стійк.21}} = (559,50 + 11755,50) / 18752,70 = 0,660$$

$$K_{\text{фін.стійк.22}} = (504,60 + 9628,50) / 23836,70 = 0,430$$

$$K_{\text{фін.стійк.23}} = (668,0 + 17005,60) / 25241,00 = 0,700$$

За світовими нормативами значення цього показника повинно знаходитись у кордонах від 0,7 до 0,9. Розрахунки свідчать про те, що ТОВ «Оліс» ЛТД у 2021 та 2022 роках має низький рівень фінансової стійкості, але в 2023 році даний показник досягає нормативного рівня.

8) Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів:

$$K_{\text{д.з.}} = \text{ДЗ} / \text{ВК}, \quad (2.21)$$

$$K_{\text{д.з.21}} = 11755,50 / 559,50 = 21,000$$

$$K_{\text{д.з.22}} = 9628,50 / 504,60 = 19,1$$

$$K_{\text{д.з.23}} = 17005,60 / 668,00 = 25,50$$

Чим меншою є частка залученого капіталу в структурі фінансових ресурсів підприємства, тим вищим є рівень його фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Для узагальнення результатів проведених розрахунків доцільно звести отримані показники у таблицю 2.8 та здійснити аналіз їх динаміки.

За підсумками аналізу показників фінансового стану ТОВ «Оліс» ЛТД встановлено, що підприємство володіє позитивним робочим капіталом, при цьому наприкінці досліджуваного періоду його обсяг істотно зріс порівняно з рівнем 2021–2022 років. Водночас протягом аналізованого періоду спостерігається зростання ступеня зносу основних засобів, однак коефіцієнт їх придатності залишається на достатньо високому рівні і станом на кінець 2023

року становить 72,3 %, що свідчить про можливість подальшої експлуатації виробничих фондів.

Показник фондівдачі основних засобів ТОВ «Оліс» ЛТД у 2021–2023 роках має стійку тенденцію до зростання, що характеризує підвищення ефективності використання виробничих ресурсів. Зокрема, у 2022 році приріст фондівдачі становив 5,3 грн/грн або 44,20 %, а у 2023 році цей показник додатково збільшився на 0,4 грн/грн, що відповідає 2,30 %.

Разом із тим рівень показників рентабельності підприємства залишається низьким. Так, рентабельність реалізації у жодному з аналізованих років не перевищувала 1 %. Рентабельність активів демонструє негативну динаміку, зменшуючись з 1,7 % у 2021 році до 0,8 % у 2023 році. Найвищі значення серед показників прибутковості має рентабельність власного капіталу, проте її завищений рівень зумовлений насамперед незначним обсягом власних фінансових ресурсів підприємства. Рентабельність продукції упродовж періоду скоротилася з 12,80 % у 2021 році до 7,80 % у 2023 році, що свідчить про зниження загальної ефективності господарської діяльності ТОВ «Оліс» ЛТД.

Чим менше позикових коштів притягає фірма, тим є вищою його фінансова стійкість.

Зведемо отримані показники у табл. 2.8 та дослідимо їхню динаміку.

Таблиця 2.8 – Горизонтальний розгляд показників фін. стану товариства «Оліс» ЛТД у 2021-2023 роках

Показник	2021р.	2022р.	2023р.	Відхилення 2022р. від 2021р.		Відхилення 2023р. від 2022р.		Норматив
				Абс	%	Абс	%	
Робочий капітал підприємства, тис.грн.	4220,3	2604,0	10930,3	-1616,3	-38,30	8326,23	319,70	Збільш
Питома вага власних оборотних коштів, %	39,60	16,00	59,10	-23,60	-	43,10	-	Збільш
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	17,30	23,20	27,70	5,90	-	4,50	-	Зменш
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	82,70	76,80	72,30	-5,90	-	-4,50	-	Збільш
Фондовіддача основних фондів, грн./грн.	12,000	17,30	17,70	5,30	44,20	0,40	2,30	Збільш
Фондомісткість, грн./грн.	0,084	0,0580	0,0560	-0,0260	-31,00	-0,0020	-3,40	Зменш
Рентабельність продажу, %	0,640	0,940	0,300	0,30	-	-0,640	-	Збільш
Рентабельність активів, %	1,70	2,70	0,80	1,0	-	-1,90	-	Збільш
Рентабельність власного капіталу, %	58,10	129,70	31,60	71,600	-	-98,10	-	Збільш
Рентабельність продукції (робіт, послуг), %	12,80	9,70	7,80	-3,1	-	-1,90	-	Збільш
Загальна (поточна) ліквідність, доля одиниці	1,70	1,20	2,40	-0,500	-29,40	1,20	100,00	≥ 1,0 – 2,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності, доля одиниці	0,90	0,70	1,70	-0,20	-22,20	1,0	142,90	≥ 0,7 – 1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, доля одиниці	0,10	0,080	0,60	-0,020	-20,000	0,520	650,000	≥ 0,2 – 0,35
Коефіцієнт концентрації власного капіталу, %	3,00	2,100	2,60	-0,9	-	0,500	-	Збільш
Коефіцієнт концентрації запозиченого капіталу, %	97,00	97,90	97,40	0,900	-	-0,50	-	Зменш
Співвідношення запозиченого та власного капіталу, доля одиниці	32,50	46,20	36,80	13,70	42,20	-9,40	-20,30	Зменш або = 1
Коефіцієнт забезпечення по кредитах, раз	0,810	0,740	0,430	-0,07	-8,600	-0,310	-41,90	Збільш
Коефіцієнт фінансової стабільності, доля одиниці	0,030	0,020	0,030	-0,010	-33,3	0,001	50,00	Збільш
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, доля одиниці	0,90	1,30	1,60	0,400	44,40	0,30	23,10	= 1,0
Коефіцієнт фінансової стійкості, доля одиниці	0,660	0,430	0,700	-0,23	-34,80	0,270	62,80	≥ 0,7 – 0,9
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, доля одиниці	21,00	19,10	25,50	-1,90	-9,20	6,40	33,40	Зменш.

Показник загальної ліквідності ТОВ «Оліс» ЛТД досягав найвищих значень у 2021 році — 1,7 та у 2023 році — 2,4. Оскільки нормативний інтервал цього коефіцієнта становить 1,0–2,0, можна стверджувати, що підприємство в цілому характеризується достатнім рівнем поточної ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності також упродовж усього аналізованого періоду перевищував рекомендовані значення і у 2023 році становив 1,7, що свідчить про здатність підприємства оперативно погашати короткострокові зобов'язання без реалізації запасів.

Рівень абсолютної ліквідності ТОВ «Оліс» ЛТД упродовж досліджуваного періоду демонстрував зростаючу динаміку — з 0,1 у 2021 році до 0,6 у 2023 році. Наприкінці періоду значення цього показника не лише досягло, а й перевищило нормативні межі, що вказує на значну концентрацію грошових коштів та їх еквівалентів.

Водночас показники, які характеризують довгострокову платоспроможність підприємства, свідчать про нестійкий фінансовий стан. Це зумовлено високим рівнем залежності ТОВ «Оліс» ЛТД від зовнішніх джерел фінансування, оскільки частка позикового капіталу у загальній сумі фінансових ресурсів упродовж аналізованого періоду стабільно перевищувала 97 %.

Таким чином, за результатами аналізу фінансової звітності та комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Оліс» ЛТД можна дійти висновку, що підприємство функціонує з прибутком, однак рівень його рентабельності є критично низьким, що наближає його до межі збитковості. Структура активів характеризується переважанням оборотних коштів, що є типовим для підприємств харчової промисловості. Разом із тим домінування позикового капіталу у структурі джерел фінансування негативно впливає на фінансову стійкість підприємства та істотно підвищує ризик виникнення кризових явищ і потенційного банкрутства.

2.3 Оцінювання вірогідності банкрутства товариства «Оліс» ЛТД

Здійснимо аналіз вірогідності банкрутства товариства «Оліс» ЛТД за неоднаковими методиками.

1) Виконаємо оцінювання вірогідності банкрутства товариства «Оліс» ЛТД за Z-моделлю Альтмана. Розрахуємо показники X_n за всі проаналізовані роки та на їх основі визначимо коефіцієнти Z:

$$X_{1\ 21} = 10657,9 / 18752,7 = 0,57$$

$$X_{1\ 22} = 16307,5 / 23836,7 = 0,68$$

$$X_{1\ 23} = 18497,6 / 25241,0 = 0,71$$

$$X_{2\ 21} = 325,2 / 559,5 = 0,58$$

$$X_{2\ 22} = 654,6 / 504,6 = 1,30$$

$$X_{2\ 23} = 210,8 / 668,0 = 0,32$$

$$X_{3\ 21} = 5790,9 / 18752,7 = 0,31$$

$$X_{3\ 22} = 6169,8 / 23836,7 = 0,26$$

$$X_{3\ 23} = 5064,2 / 25241,0 = 0,20$$

$$X_{4\ 21} = 559,5 / 18193,2 = 0,03$$

$$X_{4\ 22} = 504,6 / 23332,1 = 0,02$$

$$X_{4\ 23} = 668,0 / 24573,0 = 0,03$$

$$X_{5\ 21} = 50902,6 / 18752,7 = 2,7$$

$$X_{5\ 22} = 69547,0 / 23836,7 = 2,9$$

$$X_{5\ 23} = 70315,5 / 25241,0 = 2,8$$

$$Z_{21} = 0,717 \cdot 0,57 + 0,847 \cdot 0,58 + 3,107 \cdot 0,31 + 0,42 \cdot 0,03 + 0,998 \cdot 2,7 = 4,6$$

$$Z_{22} = 0,717 \cdot 0,68 + 0,847 \cdot 1,30 + 3,107 \cdot 0,26 + 0,42 \cdot 0,02 + 0,998 \cdot 2,9 = 5,3$$

$$Z_{23} = 0,717 \cdot 0,71 + 0,847 \cdot 0,32 + 3,107 \cdot 0,20 + 0,42 \cdot 0,03 + 0,998 \cdot 2,8 = 4,2$$

Відповідно до шкали інтерпретації рівня загрози банкрутства, що ґрунтується на значеннях Z-показника в адаптованій моделі Альтмана, можна встановити, що у 2022 році ризик банкрутства ТОВ «Оліс» ЛТД був мінімальним. Водночас упродовж усього досліджуваного періоду значення

індексу Альтмана перевищувало пороговий рівень 1,23, що свідчить про надзвичайно низьку ймовірність настання банкрутства підприємства.

2) Проведемо аналіз імовірності банкрутства ТОВ «Оліс» ЛТД за моделлю Спрінгейта:

$$A_{21} = 4220,2 / 18752,7 = 0,22$$

$$A_{22} = 2604,0 / 23836,7 = 0,11$$

$$A_{23} = 10930,2 / 25241,0 = 0,43$$

$$B_{21} = 433,6 / 18752,7 = 0,023$$

$$B_{22} = 872,8 / 23836,7 = 0,037$$

$$B_{23} = 281,0 / 25241,0 = 0,011$$

$$C_{21} = 433,6 / 6437,7 = 0,067$$

$$C_{22} = 872,8 / 13703,5 = 0,064$$

$$C_{23} = 281,0 / 7567,4 = 0,037$$

$$D_{21} = 50902,6 / 18752,7 = 2,7$$

$$D_{22} = 69547,0 / 23836,7 = 2,9$$

$$D_{23} = 70315,5 / 25241,0 = 2,8$$

$$Z_{20} = 1,03 \cdot 0,22 + 3,07 \cdot 0,023 + 0,66 \cdot 0,067 + 0,4 \cdot 2,7 = 1,4$$

$$Z_{21} = 1,03 \cdot 0,11 + 3,07 \cdot 0,037 + 0,66 \cdot 0,064 + 0,4 \cdot 2,9 = 1,4$$

$$Z_{22} = 1,03 \cdot 0,43 + 3,07 \cdot 0,011 + 0,66 \cdot 0,037 + 0,4 \cdot 2,8 = 1,6$$

За наслідком аналізу вірогідності банкрутства за моделлю Спрінгейта установили, що товариство «Оліс» ЛТД упродовж 2020-2022 років не знаходилося на межі банкрутства. Показник Z був вищий за граничне значення

3) Проаналізуємо імовірність банкрутства підприємства за моделлю Бівера:

$$K_{B20} = (325,20 - 887,80) / (11755,50 + 6437,70) = -0,030$$

$$K_{B21} = (654,06 - 1214,30) / (9628,50 + 13703,50) = -0,020$$

$$K_{B22} = (210,80 - 1521,40) / (17005,60 + 7567,40) = -0,050$$

За розрахунком коефіцієнту Бівера можна зробити висновок, що у 2021-2023 роках ТОВ «Оліс» ЛТД мало незадовільну структуру Балансу, що свідчить про низьку фінансову стійкість підприємства.

4) Продіагностуємо імовірність настання банкрутства ТОВ «Оліс» ЛТД за моделлю Ліса:

$$X_{1\ 21} = 10657,90 / 18752,70 = 0,570$$

$$X_{1\ 22} = 16307,50 / 23836,70 = 0,680$$

$$X_{1\ 23} = 18497,60 / 25241,00 = 0,730$$

$$X_{2\ 21} = 5790,90 / 18752,70 = 0,310$$

$$X_{2\ 22} = 6169,80 / 23836,70 = 0,260$$

$$X_{2\ 23} = 5064,20 / 25241,00 = 0,200$$

$$X_{3\ 21} = 506,00 / 18752,70 = 0,030$$

$$X_{3\ 22} = 451,10 / 23836,70 = 0,020$$

$$X_{3\ 23} = 615,50 / 25241,00 = 0,020$$

$$X_{4\ 21} = 559,50 / 18193,20 = 0,030$$

$$X_{4\ 22} = 504,60 / 23332,10 = 0,020$$

$$X_{4\ 23} = 668,00 / 24573,00 = 0,030$$

$$Z_{Л\ 21} = 0,0630 \cdot 0,570 + 0,0920 \cdot 0,310 + 0,0570 \cdot 0,030 + 0,0010 \cdot 0,030 = 0,0660$$

$$Z_{Л\ 22} = 0,0630 \cdot 0,680 + 0,0920 \cdot 0,260 + 0,0570 \cdot 0,020 + 0,0010 \cdot 0,020 = 0,0680$$

$$Z_{Л\ 23} = 0,0630 \cdot 0,730 + 0,0920 \cdot 0,200 + 0,0570 \cdot 0,020 + 0,0010 \cdot 0,030 = 0,0660$$

Згідно методики Ліса, у 2021-2023 роках ТОВ «Оліс» ЛТД має нормальний рівень фінансової стійкості.

5) Проаналізуємо імовірність банкрутства ТОВ «Оліс» ЛТД за моделлю Таффлера:

$$X_{1\ 21} = 5790,90 / 10657,90 = 0,540$$

$$X_{1\ 22} = 6169,80 / 16307,50 = 0,380$$

$$X_{1\ 23} = 5064,20 / 18497,60 = 0,270$$

$$X_{2\ 21} = 10657,90 / 18139,20 = 0,590$$

$$X_{2\ 22} = 16307,50 / 23332,10 = 0,700$$

$$X_{2\ 23} = 18497,60 / 24573,00 = 0,750$$

$$X_{3\ 21} = 6437,70 / 18752,70 = 0,340$$

$$X_{3\ 22} = 13703,50 / 23836,70 = 0,570$$

$$X_{3\ 23} = 7567,40 / 25241,00 = 0,300$$

$$X_{4\ 21} = 50902,60 / 18752,70 = 2,70$$

$$X_{4\ 22} = 69547,00 / 23836,70 = 2,90$$

$$X_{4\ 23} = 70315,50 / 25241,00 = 2,80$$

$$Z_{T\ 21} = 0,030 \cdot 0,540 + 0,130 \cdot 0,590 + 0,180 \cdot 0,3400 + 0,16 \cdot 2,70 = 0,590$$

$$Z_{T\ 22} = 0,030 \cdot 0,380 + 0,130 \cdot 0,700 + 0,180 \cdot 0,570 + 0,160 \cdot 2,90 = 0,670$$

$$Z_{T\ 23} = 0,030 \cdot 0,270 + 0,130 \cdot 0,750 + 0,180 \cdot 0,300 + 0,160 \cdot 2,80 = 0,610$$

За результатами розрахунку показника Таффлера встановлено, що його значення протягом досліджуваного періоду відображають позитивну динаміку ефективності господарської діяльності ТОВ «Оліс» ЛТД. Отримані значення свідчать про відносно стабільний фінансовий стан підприємства та відсутність критичних загроз платоспроможності у короткостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати оцінювання ймовірності банкрутства ТОВ «Оліс» ЛТД за 2021–2023 роки з використанням різних діагностичних моделей, можна дійти висновку, що переважна більшість застосованих показників характеризує фінансовий стан підприємства як задовільний. Винятком є коефіцієнт Бівера, значення якого вказує на підвищений ризик фінансової неспроможності, що свідчить про наявність певних дисбалансів у структурі грошових потоків та зобов'язань підприємства.

Разом із тим, комплексний аналіз отриманих результатів демонструє суперечливу динаміку показників імовірності банкрутства на тлі погіршення окремих параметрів фінансового стану та зниження рівня фінансової стійкості. Значна залежність підприємства від позикових джерел фінансування, а також тенденція до скорочення показників рентабельності формують передумови для виникнення прихованих кризових явищ у діяльності ТОВ «Оліс» ЛТД.

Особливу загрозу становлять саме латентні кризові процеси, які на початкових етапах не супроводжуються різким погіршенням фінансових результатів, проте здатні поступово призвести до втрати платоспроможності та фінансової стабільності підприємства. З урахуванням виявлених тенденцій можна прогнозувати, що за відсутності своєчасних управлінських рішень ризик

банкрутства ТОВ «Оліс» ЛТД матиме тенденцію до зростання у наступних періодах. У зв'язку з цим впровадження системи антикризового управління на підприємстві є об'єктивно необхідним і має розглядатися як пріоритетний напрям подальшого розвитку.

Висновки до другого розділу

За результатами проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Оліс» ЛТД встановлено, що упродовж 2021–2023 років підприємство здійснювало діяльність з позитивним фінансовим результатом. Усі досліджувані роки компанія отримувала чистий прибуток, що свідчить про формальну прибутковість її функціонування. Так, у 2021 році обсяг чистого прибутку становив 325,2 тис. грн, у 2022 році відбулося суттєве його зростання — більш ніж у два рази, що можна розглядати як наслідок збільшення обсягів реалізації та активізації господарської діяльності. Водночас у 2023 році зафіксовано різке скорочення чистого прибутку на 67,8% порівняно з попереднім роком, що вказує на погіршення фінансових результатів та зростання внутрішніх економічних ризиків.

Поглиблений аналіз показників фінансового стану дозволив виявити, що, незважаючи на наявність прибутку, рівень рентабельності ТОВ «Оліс» ЛТД залишається вкрай низьким і має тенденцію до погіршення. Зокрема, рентабельність продажу протягом усього аналізованого періоду не перевищувала 1%, що свідчить про незначну величину фінансового результату з кожної гривні реалізованої продукції. Рентабельність активів демонструє стійку негативну динаміку — зниження з 1,7% у 2021 році до 0,8% у 2023 році, що означає зменшення ефективності використання майнового потенціалу підприємства.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо рентабельності продукції, рівень якої за досліджуваний період скоротився з 12,8% до 7,8%. Це свідчить про зростання собівартості продукції та недостатній контроль за витратами, що

негативно впливає на фінансову віддачу виробничої діяльності. Таким чином, отримані результати підтверджують, що прибутковість ТОВ «Оліс» ЛТД має нестійкий характер і не забезпечує достатнього рівня фінансової безпеки підприємства.

Узагальнюючи результати другого розділу, можна дійти висновку, що фінансово-економічний стан ТОВ «Оліс» ЛТД характеризується поєднанням формальної прибутковості з низькою ефективністю господарювання. Виявлені тенденції зниження рентабельності створюють передумови для послаблення фінансової стійкості підприємства у майбутньому та обумовлюють необхідність розроблення і впровадження управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення результативності діяльності та зміцнення фінансових позицій підприємства.

З ПРИОРИТЕТНІ ВЕКТОРИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ОЛІС» ЛТД

3.1 Запровадження сучасних заходів антикризового керування.....

У ході аналізу, виконаного у другому розділі дипломної роботи, було виявлено, що фінансово-економічний стан ТОВ «Оліс» ЛТД характеризується низьким рівнем рентабельності. Така ситуація негативно позначається на платоспроможності підприємства, його фінансовій стійкості та здатності до самофінансування в довгостроковій перспективі. Низькі значення показників прибутковості свідчать про недостатню ефективність використання наявних ресурсів і підвищують ризики виникнення кризових явищ у діяльності суб'єкта господарювання.

Теоретично зростання рентабельності може бути досягнуте двома основними шляхами: шляхом збільшення частки прибутку у відпускній ціні продукції або за рахунок скорочення витрат на виробництво та реалізацію. Перший варіант пов'язаний із підвищенням цін, що в умовах конкурентного ринку харчової продукції є обмеженим та може призвести до втрати частини споживачів. У зв'язку з цим більш доцільним і економічно обґрунтованим напрямом підвищення рентабельності є оптимізація витратної частини діяльності підприємства.

ТОВ «Оліс» ЛТД є великим торговельно-виробничим підприємством харчової галузі, основною продукцією якого є майонези та рослинна олія під торговельною маркою «Оліс». Реалізація продукції здійснюється через розгалужену мережу торговельних точок у місті Запоріжжя — від великих мережових гіпермаркетів до невеликих роздрібних магазинів. Для забезпечення безперебійного постачання продукції підприємство використовує чотири складські комплекси, розташовані у різних адміністративних районах міста: Шевченківському, Південному, Хортицькому та Космічному.

Наявність значної кількості складів і широка географія збуту зумовлюють істотну частку транспортних витрат у структурі собівартості реалізованої продукції. Так, у 2022 році сума витрат на транспортування продукції, включених до собівартості, становила 2331,0 тис. грн, що робить дану статтю однією з ключових у загальній системі витрат підприємства. За таких умов актуальним є пошук ефективних інструментів оптимізації логістичних процесів.

Одним із найбільш поширених та водночас сучасних методів зниження транспортних витрат є використання економіко-математичних моделей, зокрема розв'язання транспортної задачі. На промислових і торговельних підприємствах щоденно здійснюється переміщення значних обсягів вантажів, а ефективність внутрішніх і зовнішніх виробничих зв'язків значною мірою залежить від рівня організації транспортного господарства. Останнє охоплює сукупність підрозділів і процесів, пов'язаних із навантаженням, розвантаженням та перевезенням продукції.

У системі планування транспортних перевезень особливу роль відіграють етапи моделювання процесу доставки та безпосереднього розв'язання транспортної задачі. Саме вони дозволяють визначити оптимальний розподіл наявних обсягів продукції між пунктами зберігання та споживання з урахуванням мінімізації сукупних витрат. Такий підхід забезпечує можливість заздалегідь оцінити економічний ефект від раціоналізації логістики та уникнути втрат, які виникають у разі інтуїтивного або недостатньо обґрунтованого планування перевезень. Застосування аналітичних методів, у свою чергу, дає змогу відмовитися від трудомісткого перебору можливих варіантів.

Транспортна задача як окремий клас задач лінійного програмування набула широкого поширення як у наукових дослідженнях, так і в практиці управління підприємствами транспорту, промисловості та аграрного сектору. Її значення полягає у можливості раціонального планування вантажопотоків, оптимального розміщення виробничих потужностей та ефективної організації роботи різних видів транспорту. Крім того, до транспортних задач зводиться

значна кількість інших економіко-математичних моделей, зокрема задачі призначення, мережевого та календарного планування.

У загальному розумінні транспортні задачі передбачають вибір найкращого варіанта переміщення товарів або ресурсів від пунктів виробництва чи зберігання до пунктів споживання з урахуванням наявних обмежень і мінімізації витрат. За характером постановки розрізняють, зокрема, задачі мінімізації вартості перевезень та задачі мінімізації протяжності маршрутів доставки.

У межах даної роботи пропонується використати метод транспортної задачі для оптимізації доставки продукції ТОВ «Оліс» ЛТД до його торговельної мережі. Завдання з планування обсягів і напрямів постачання дозволить визначити раціональну схему розподілу продукції між складами та районами збуту з мінімальними транспортними витратами.

Для розв'язання транспортної задачі використаємо вихідні дані щодо ресурсної бази підприємства та потреб у продукції. Зокрема, ТОВ «Оліс» ЛТД має чотири склади з такими обсягами запасів: у Шевченківському районі — 34 т продукції, у Південному мікрорайоні — 19 т, у Хортицькому районі — 22 т, у Космічному мікрорайоні — 30 т. Загальна добова потреба у продукції становить 105 т, які розподіляються між районами міста Запоріжжя відповідно до обсягів реалізації: Південний мікрорайон — 10 т, Космічний — 19 т, Шевченківський район — 18 т, Орджонікідзевський район — 5 т, Бородинський мікрорайон — 12 т, Осипенківський мікрорайон — 7 т, Хортицький район — 21 т, Заводський район — 13 т.

Вартість доставки сировини з пунктів відправлення (складів) до пунктів призначення (районів міста) визначається матрицею тарифів, заданою в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця тарифів на перевезення вантажу зі складів ТОВ «Оліс» ЛТД до районів продажу продукції

	Південний	Космічний	Шевченківський	Орджонікід- зівський	Бородинський	Осипенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32	48	65	73	108	77	34
Склад 2	22	31	56	37	97	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56	68	33	68	22
Склад 4	31	28	64	45	111	119	168	75	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	105

Вирішимо транспортну задачу з планування перевезення вантажів за умови, щоб сумарні витрати на перевезення були мінімальними. У 2023 році витрати на перевезення вантажів складали 2331,0 тис.грн. на рік.

Перевіримо необхідну і достатню умова розв'язання задачі:

$$\sum a = 34 + 19 + 22 + 30 = 105$$

$$\sum b = 10 + 19 + 18 + 5 + 12 + 7 + 21 + 13 = 105$$

Як видно, сумарна потреба магазинів у товарах дорівнює наявним запасам товарів на складах підприємства. Отже, модель вихідної транспортної задачі є закритою.

Етап I. Пошук першого опорного плану.

1) Використовуючи метод північно-західного кута, побудуємо перший опорний план транспортної задачі.

План починається заповнюватися з верхнього лівого кута.

Пошуканий елемент дорівнює 56. Для цього елемента запаси дорівнюють 34, потреби 10. Оскільки мінімальним є 10, то віднімаємо його.

$$x_{11} = \min(34, 10) = 10.$$

Таблиця 3.2 – Перший крок складання опорного плану перевезень (задоволення потреб Південного мкрн.)

	Південний	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин- ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32	48	65	73	108	77	34 - 10 = 24
Склад 2	х	31	56	37	97	103	149	122	19
Склад 3	х	168	108	81	56	68	33	68	22
Склад 4	х	28	64	45	111	119	168	75	30
Потреби	10 - 10 = 0	19	18	5	12	7	21	13	0

Потреби Південного мікрорайону у продукції задоволені за рахунок складу №1. Залишок запасів на складі №1 складають 24 т. Далі переходимо до Космічного мкрн. Заповнюємо наступну ячейку. Пошуканий елемент дорівнює 64.

Для цього елемента запаси складають 24, а потреби 19. Оскільки мінімальним є 19, то віднімаємо його.

$$x_{12} = \min(24, 19) = 19.$$

Другий крок складання опорного плану перевезень представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Другий крок складання опорного плану перевезень (задоволення потреб Космічного мкрн.)

	Південий	Космічний	Шевченківський	Орджонікід-зівський	Бородинський	Осипенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32	48	65	73	108	77	24 - 19 = 5
Склад 2	х	х	56	37	97	103	149	122	19
Склад 3	х	х	108	81	56	68	33	68	22
Склад 4	х	х	64	45	111	119	168	75	30
Потреби	0	19-19=0	18	5	12	7	21	13	0

Потреба Космічного мікрорайону повністю задоволена за рахунок складу №1. Залишок запасів на даному складі дорівнює 5 тонам. Далі переходимо до Шевченківського р-на.

Заповнюємо наступну ячейку. Пошуканий елемент дорівнює 32.

Для цього елемента запаси рівні 5, потреби 18. Оскільки мінімальним є 5, то віднімаємо його.

$$x_{13} = \min(5, 18) = 5.$$

Таблиця 3.4 - Третій крок складання опорного плану перевезень (задоволення потреб Шевченківського р-на)

	Південий	Космічний	Шевченківський	Орджонікід-зівський	Бородинський	Осипенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32	х	х	х	х	х	5 - 5 = 0
Склад 2	х	х	56	37	97	103	149	122	19
Склад 3	х	х	108	81	56	68	33	68	22
Склад 4	х	х	64	45	111	119	168	75	30
Потреби	0	0	18 -	5	12	7	21	13	0

			5=13						
--	--	--	-------------	--	--	--	--	--	--

На складі №1 повністю вичерпали запаси продукції, а потреба Шевченківського р-на не була задоволена повністю. Для реалізації запланованого обсягу продукції Шевченківський р-н потребує ще 13 тон продукції, які будуть поставлені зі складу №2.

Заповнюємо наступну ячейку. Пошуканий елемент дорівнює 56

Для цього елемента запаси рівні 19, потреби 13. Оскільки мінімальним є 13, то віднімаємо його.

$$x_{23} = \min(19,13) = 13.$$

Таблиця 3.5 - Четвертий крок складання опорного плану перевезень (задоволення потреб Шевченківського р-на)

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородинсь- кий	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32	х	х	х	х	х	0
Склад 2	х	х	56	37	97	103	149	122	19 - 13 = 6
Склад 3	х	х	х	81	56	68	33	68	22
Склад 4	х	х	х	45	111	119	168	75	30
Потреби	0	0	13-13=0	5	12	7	21	13	0

Потреби Шевченківського р-на у продукції задоволені повністю, а на складі №2 ще залишилась сировина.

Заповнюємо наступну ячейку. Пошуканий елемент дорівнює 37.

Для цього елемента запаси рівні 6, потреби 5. Оскільки мінімальним є 5, то віднімаємо його.

$$x_{24} = \min(6,5) = 5.$$

Таблиця 3.6 – П'ятий крок складання опорного плану перевезень (задоволення потреб Ордженікідзевського р-на)

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Ордженікід- зівський	Бородин- ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32	х	х	х	х	х	0
Склад 2	х	х	56	37	97	103	149	122	6 - 5 = 1
Склад 3	х	х	х	х	56	68	33	68	22
Склад 4	х	х	х	х	111	119	168	75	30
Потреби	0	0	0	5 - 5 = 0	12	7	21	13	0

Потреба Ордженікідзевського р-на у продукції повністю задоволена, а на 2 складі ТОВ «Оліс» ЛТД ще залишилась 1 тона продукції.

Заповнюємо наступну ячейку. Пошуканий елемент дорівнює 97.

Для цього елемента запаси рівні 1, потреби 12. Оскільки мінімальним є 1, то віднімаємо його.

$$x_{25} = \min(1, 12) = 1.$$

Таблиця 3.7 – Шостий крок складання опорного плану перевезень (задоволення потреб Бородинського мкрн.)

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Ордженікід- зівський	Бородинсь- кий	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32	х	х	х	х	х	0
Склад 2	х	х	56	37	97	х	х	х	1 - 1 = 0
Склад 3	х	х	х	х	56	68	33	68	22
Склад 4	х	х	х	х	111	119	168	75	30
Потреби	0	0	0	0	12 - 1 = 11	7	21	13	0

На складі №2 ТОВ «Оліс» ЛТД повністю вичерпалися запаси продукції, а потреба Бородинського мкрн. у ній ще не задоволена повністю, отже починаємо використовувати запаси зі складу №3.

Заповнюємо наступну ячейку. Пошуканий елемент дорівнює 56.

Для цього елемента запаси рівні 22, потреби 11. Оскільки мінімальним є 11, то віднімаємо його.

$$x_{35} = \min(22, 11) = 11.$$

Таблиця 3.8 – Сьомий крок складання опорного плану перевезень (задоволення потреб Бородинського мкрн.)

	Південний	Космічний	Шевченківський	Орджонікід-зівський	Бородинський	Осипенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32	х	х	х	х	х	0
Склад 2	х	х	56	37	97	х	х	х	0
Склад 3	х	х	х	х	56	68	33	68	22 - 11 = 11
Склад 4	х	х	х	х	х	119	168	75	30
Потреби	0	0	0	0	11-11=0	7	21	13	0

Отже, потреба Бородинського мкрн. у продукції повністю задоволена, а на складі №3 ще залишилась продукція. Переходимо до задоволення потреби Осипенківського мкрн.

Заповнюємо наступну ячейку. Пошуканий елемент дорівнює 68.

Для цього елемента запаси рівні 11, потреби 7. Оскільки мінімальним є 7, то віднімаємо його.

$$x_{36} = \min(11, 7) = 7.$$

Таблиця 3.9 – Восьмий крок складання опорного плану перевезень (задоволення потреб Осипенківського мкрн.)

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин- ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32	x	x	x	x	x	0
Склад 2	x	x	56	37	97	x	x	x	0
Склад 3	x	x	x	x	56	68	33	68	11 - 7 = 4
Склад 4	x	x	x	x	x	x	168	75	30
Потреби	0	0	0	0	0	7 - 7 = 0	21	13	0

Потреба Осипенківського мкрн. у продукції повністю задоволена.

Заповнюємо наступну ячейку. Пошуканий елемент дорівнює 33.

Для цього елемента запаси рівні 4, потреби 21. Оскільки мінімальним є 4, то віднімаємо його.

$$x_{37} = \min(4, 21) = 4.$$

Таблиця 3.10 – Дев'ятий крок складання опорного плану перевезень (задоволення потреб Хортицького р-на)

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин- ський	Осипенків- ський	Хортиць-кий	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32	x	x	x	x	x	0
Склад 2	x	x	56	37	97	x	x	x	0
Склад 3	x	x	x	x	56	68	33	x	4 - 4 = 0
Склад 4	x	x	x	x	x	x	168	75	30
Потреби	0	0	0	0	0	0	21 - 4 = 17	13	0

На складі №3 повністю вичерпалися запаси товарів, тоді, як потреба Хортицького району у них ще не задоволена повністю, отже переходимо до запасів зі складу №4.

Заповнюємо наступну ячейку. Пошуканий елемент дорівнює 168.

Для цього елемента запаси рівні 30, потреби 17. Оскільки мінімальним є 17, то віднімаємо його.

$$x_{47} = \min(30, 17) = 17.$$

Таблиця 3.11 – Десятий крок складання опорного плану перевезень (задоволення потреб Хортицького р-на)

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин- ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32	х	х	х	х	х	0
Склад 2	х	х	56	37	97	х	х	х	0
Склад 3	х	х	х	х	56	68	33	х	0
Склад 4	х	х	х	х	х	х	168	75	30 - 17 = 13
Потреби	0	0	0	0	0	0	17-17= 0	13	0

Отже, потреби Хортицького району у товарах повністю задоволені. Залишилось задовольнити потреби Заводського району.

Заповнюємо наступну ячейку. Пошуканий елемент дорівнює 75.

Для цього елемента запаси рівні 13, потреби 13. Оскільки мінімальним є 13, то віднімаємо його.

$$x_{48} = \min(13, 13) = 13.$$

Таблиця 3.12 – Одинадцятий крок складання опорного плану перевезень (задоволення потреб Заводського р-на)

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин-ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32	х	х	х	х	х	0
Склад 2	х	х	56	37	97	х	х	х	0
Склад 3	х	х	х	х	56	68	33	х	0
Склад 4	х	х	х	х	х	х	168	75	13 - 13 = 0
Потреби	0	0	0	0	0	0	0	13- 13=0	0

У результаті отриманий перший опорний план (таблиця 3.13), який є допустимим, оскільки всі вантажі зі складів вивезені, потреба реалізаторів задоволена, а план відповідає системі обмежень транспортної задачі.

Таблиця 3.13 – Перший опорний план транспортування продукції ТОВ «Оліс» ЛТД

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин-ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56[10]	64[19]	32[5]	48	65	73	108	77	34
Склад 2	22	31	56[13]	37[5]	97[1]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56[11]	68[7]	33[4]	68	22
Склад 4	31	28	64	45	111	119	168[17]	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

У квадратних дужках у таблиці 3.13 вказано кількість сировини, що буде транспортуватися за даним напрямом.

Підрахуємо число зайнятих клітин таблиці, їх 11, а має бути: $m + n - 1 = 11$. Отже, опорний план є не виродженим.

Значення цільової функції для цього опорного плану складає (загальна сума витрат на транспортування):

$$F(x) = 56 \cdot 10 + 64 \cdot 19 + 32 \cdot 5 + 56 \cdot 13 + 37 \cdot 5 + 97 \cdot 1 + 56 \cdot 11 + 68 \cdot 7 + 33 \cdot 4 + 168 \cdot 17 + 75 \cdot 13 = 8001 \text{ грн.}$$

Етап II. Поліпшення опорного плану.

Перевіримо оптимальність опорного плану. Знайдемо попередні потенціали u_i , v_i по зайнятих клітинах таблиці, в яких $u_i + v_i = c_{ij}$, вважаючи, що $u_1 = 0$.

$$\begin{aligned} u_1 + v_1 &= 56; 00 + v_1 = 56,; v_1 = 56 \\ u_1 + v_2 &= 64; 00 + v_2 = 64,0; v_2 = 64 \\ u_1 + v_3 &= 32; 00 + v_3 = 32,0; v_3 = 32 \\ u_2 + v_3 &= 56; 320 + u_2 = 56,0; u_2 = 24 \\ u_2 + v_4 &= 37; 240 + v_4 = 37,0; v_4 = 13 \\ u_2 + v_5 &= 97; 240 + v_5 = 97,0; v_5 = 73 \\ u_3 + v_5 &= 56; 730 + u_3 = 56,0; u_3 = -17 \\ u_3 + v_6 &= 68; -170 + v_6 = 68,0; v_6 = 85 \\ u_3 + v_7 &= 33; -170 + v_7 = 33,0; v_7 = 50 \\ u_4 + v_7 &= 168; 500 + u_4 = 168,0; u_4 = 118 \\ u_4 + v_8 &= 75; 1180 + v_8 = 75,0; v_8 = -43 \end{aligned}$$

Таблиця 3.14 – Знайдення потенціалів для вдосконалення опорного плану перевезень

		Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин- ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
		$v_1=56$	$v_2=64$	$v_3=32$	$v_4=13$	$v_5=73$	$v_6=85$	$v_7=50$	$v_8=-43$	
Склад 1	$u_1=0$	56[10]	64[19]	32[5]	48	65	73	108	77	34
Склад 2	$u_2=24$	22	31	56[13]	37[5]	97[1]	103	149	122	19
Склад 3	$u_3=-17$	149	168	108	81	56[11]	68[7]	33[4]	68	22
Склад 4	$u_4=118$	31	28	64	45	111	119	168[17]	75[13]	30
Потреби		10	19	18	5	12	7	21	13	

Опорний план не є оптимальним, тому що існують оцінки вільних клітин, для яких $u_i + v_i > c_{ij}$:

$$(1;500): 0 + 730 > 65; \Delta_{15} = 0 + 730 - 65 = 8$$

$$(1;600): 0 + 85 > 73; \Delta_{16} = 0 + 85 - 73 = 12$$

$$(2;100): 24 + 56 > 22; \Delta_{21} = 24 + 56 - 22 = 58$$

$$(2;200): 24 + 64 > 31; \Delta_{22} = 24 + 64 - 31 = 57$$

$$(2;600): 24 + 85 > 103; \Delta_{26} = 24 + 85 - 103 = 6$$

$$(4;100): 118 + 56 > 31; \Delta_{41} = 118 + 56 - 31 = 143$$

$$(4;200): 118 + 64 > 28; \Delta_{42} = 118 + 64 - 28 = 154$$

$$(4;300): 118 + 32 > 64; \Delta_{43} = 118 + 32 - 64 = 86$$

$$(4;400): 118 + 13 > 45; \Delta_{44} = 118 + 13 - 45 = 86$$

$$(4;500): 118 + 73 > 111; \Delta_{45} = 118 + 73 - 111 = 80$$

$$(4;600): 118 + 85 > 119; \Delta_{46} = 118 + 85 - 119 = 84$$

$$\text{Max}(0, 8, 12, 58, 57, 6, 143, 154, 86, 86, 80, 84) = 154$$

Вибираємо максимальну оцінку вільної клітини (4;2): 28

Для цього в перспективну клітку (4;2) поставимо знак «+», а в інших вершинах багатокутника чергуються знаки «-», «+», «-».

Таблиця 3.15 – Вдосконалення опорного плану за допомогою методу потенціалу

	Південий	Космічний	Шевченківський	Орджонікідзівський	Бородинський	Осіпенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56[10]	64[19][-]	32[5][+]	48	65	73	108	77	34
Склад 2	22	31	56[13][-]	37[5]	97[1][+]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56[11][-]	68[7]	33[4][+]	68	22
Склад 4	31	28[+]	64	45	111	119	168[17][-]	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Цикл, що наведено в таблиці 3.15 становить: 4,2; 4,7; 3,7; 3,5; 2,5; 2,3; 1,3; 1,2.

З вантажів x_{ij} стоять у мінусових клітинах, вибираємо найменше, тобто $y = \min(3, 5) = 11$. Додаємо 11 до обсягів вантажів, що стоять у плюсових клітинах і віднімаємо 11 з X_{ij} , стоять у мінусових клітинах. У результаті отримаємо новий опорний план.

Таблиця 3.16 – Другий опорний план ТОВ «Оліс» ЛТД

	Південний	Космічний	Шевченківський	Орджонікід- зівський	Бородинський	Осипенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56[10]	64[8]	32[16]	48	65	73	108	77	34
Склад 2	22	31	56[2]	37[5]	97[12]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56	68[7]	33[15]	68	22
Склад 4	31	28[11]	64	45	111	119	168[6]	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Перевіримо оптимальність опорного плану. Знайдемо попередні потенціали u_i , v_i . по зайнятих клітинах таблиці, в яких $u_i + v_i = c_{ij}$, вважаючи, що $u_1 = 0$.

$$u_1 + v_1 = 56; 0 + v_1 = 56; v_1 = 56$$

$$u_1 + v_2 = 64; 0 + v_2 = 64; v_2 = 64$$

$$u_4 + v_2 = 28; 64 + u_4 = 28; u_4 = -36$$

$$u_4 + v_7 = 168; -36 + v_7 = 168; v_7 = 204$$

$$u_3 + v_7 = 33; 204 + u_3 = 33; u_3 = -171$$

$$u_3 + v_6 = 68; -171 + v_6 = 68; v_6 = 239$$

$$u_4 + v_8 = 75; -36 + v_8 = 75; v_8 = 111$$

$$u_1 + v_3 = 32; 0 + v_3 = 32; v_3 = 32$$

$$u_2 + v_3 = 56; 32 + u_2 = 56; u_2 = 24$$

$$u_2 + v_4 = 37; 24 + v_4 = 37; v_4 = 13$$

$$u_2 + v_5 = 97; 24 + v_5 = 97; v_5 = 73$$

Таблиця 3.17 – Знайдення потенціалів для перевірки оптимальності опорного плану перевезень

		Південний	Космічний	Шевченківський	Орджонікідзівський	Бородинський	Осипенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
		$v_1=56$	$v_2=64$	$v_3=32$	$v_4=13$	$v_5=73$	$v_6=239$	$v_7=204$	$v_8=111$	
Склад 1	$u_1=0$	56[10]	64[8]	32[16]	48	65	73	108	77	34
Склад 2	$u_2=24$	22	31	56[2]	37[5]	97[12]	103	149	122	19
Склад 3	$u_3=-171$	149	168	108	81	56	68[7]	33[15]	68	22
Склад 4	$u_4=-36$	31	28[11]	64	45	111	119	168[6]	75[13]	30
Потреби		10	19	18	5	12	7	21	13	

Опорний план не є оптимальним, тому що існують оцінки вільних клітин, для яких $u_i + v_i > c_{ij}$:

$$(1;50): 0 + 73 > 65; \Delta_{15} = 0 + 73 - 65 = 8$$

$$(1;60): 0 + 239 > 73; \Delta_{16} = 0 + 239 - 73 = 166$$

$$(1;70): 0 + 204 > 108; \Delta_{17} = 0 + 204 - 108 = 96$$

$$(1;80): 0 + 111 > 77; \Delta_{18} = 0 + 111 - 77 = 34$$

$$(2;10): 24 + 56 > 22; \Delta_{21} = 24 + 56 - 22 = 58$$

$$(2;20): 24 + 64 > 31; \Delta_{22} = 24 + 64 - 31 = 57$$

$$(2;60): 24 + 239 > 103; \Delta_{26} = 24 + 239 - 103 = 160$$

$$(2;70): 24 + 204 > 149; \Delta_{27} = 24 + 204 - 149 = 79$$

$$(2;80): 24 + 111 > 122; \Delta_{28} = 24 + 111 - 122 = 13$$

$$(4;60): -36 + 239 > 119; \Delta_{46} = -36 + 239 - 119 = 84$$

$$\max(8, 166, 96, 34, 58, 57, 160, 79, 13, 84) = 166$$

Вибираємо максимальну оцінку вільної клітини (1;6): 73

Для цього в перспективну клітку (1;6) поставимо знак «+», а в інших вершинах багатокутника чергуються знаки «-», «+», «-».

Таблиця 3.18 – Вдосконалення опорного плану за допомогою методу потенціалу

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин- ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56[10]	64[8][-]	32[16]	48	65	73[+]	108	77	34
Склад 2	22	31	56[2]	37[5]	97[12]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56	68[7][-]	33[15][+]	68	22
Склад 4	31	28[11][+]	64	45	111	119	168[6][-]	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Цикл, що наведено в таблиці 3.18 становить: 1,60; 1,20; 4,20; 4,07; 3,70; 3,60.

З вантажів x_{ij} стоять у мінусових клітинах, вибираємо найменше, тобто $u = \min(4, 7) = 6$. Додаємо 6 до обсягів вантажів, що стоять у плюсових клітинах і віднімаємо 6 з X_{ij} , стоять у мінусових клітинах. У результаті отримаємо новий опорний план.

Таблиця 3.19 – Третій опорний план ТОВ «Оліс» ЛТД

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин- ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56[10]	64[2]	32[16]	48	65	73[6]	108	77	34
Склад 2	22	31	56[2]	37[5]	97[12]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56	68[1]	33[21]	68	22
Склад 4	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Перевіримо оптимальність опорного плану. Знайдемо попередні потенціали u_i , v_i . по зайнятих клітинах таблиці, в яких $u_i + v_i = c_{ij}$, вважаючи, що $u_1 = 0$.

$$u_1 + v_1 = 56; 0 + v_1 = 56; v_1 = 56$$

$$u_1 + v_2 = 64; 0 + v_2 = 64; v_2 = 64$$

$$u_4 + v_2 = 28; 64 + u_4 = 28; u_4 = -36$$

$$u_4 + v_8 = 75; -36 + v_8 = 75; v_8 = 111$$

$$u_1 + v_3 = 32; 0 + v_3 = 32; v_3 = 32$$

$$u_2 + v_3 = 56; 32 + u_2 = 56; u_2 = 24$$

$$u_2 + v_4 = 37; 24 + v_4 = 37; v_4 = 13$$

$$u_2 + v_5 = 97; 24 + v_5 = 97; v_5 = 73$$

$$u_1 + v_6 = 73; 0 + v_6 = 73; v_6 = 73$$

$$u_3 + v_6 = 68; 73 + u_3 = 68; u_3 = -5$$

$$u_3 + v_7 = 33; -5 + v_7 = 33; v_7 = 38$$

Таблиця 3.20 – Знайдення потенціалів для перевірки оптимальності опорного плану перевезень

		Південний	Космічний	Шевченківський	Орджонікідзівський	Бородинський	Осіпенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
		$v_1=56$	$v_2=64$	$v_3=32$	$v_4=13$	$v_5=73$	$v_6=73$	$v_7=38$	$v_8=111$	
Склад 1	$u_1=0$	56[10]	64[2]	32[16]	48	65	73[6]	108	77	34
Склад 2	$u_2=24$	22	31	56[2]	37[5]	97[12]	103	149	122	19
Склад 3	$u_3=-5$	149	168	108	81	56	68[1]	33[21]	68	22
Склад 4	$u_4=-36$	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби		10	19	18	5	12	7	21	13	

Опорний план не є оптимальним, тому що існують оцінки вільних клітин, для яких $u_i + v_i > c_{ij}$:

$$(1;50): 0 + 73 > 65; \Delta_{15} = 0 + 73 - 65 = 8$$

$$(1;80): 0 + 111 > 77; \Delta_{18} = 0 + 111 - 77 = 34$$

$$(2;10): 24 + 56 > 22; \Delta_{21} = 24 + 56 - 22 = 58$$

$$(2;20): 24 + 64 > 31; \Delta_{22} = 24 + 64 - 31 = 57$$

$$(2;80): 24 + 111 > 122; \Delta_{28} = 24 + 111 - 122 = 13$$

$$(3;50): -5 + 73 > 56; \Delta_{35} = -5 + 73 - 56 = 12$$

$$(3;80): -5 + 111 > 68; \Delta_{38} = -5 + 111 - 68 = 38$$

$$\max(8,34,58,57,13,12,38) = 58$$

Вибираємо максимальну оцінку вільної клітини (2;1): 22.

Для цього в перспективну клітку (2;1) поставимо знак «+», а в інших вершинах багатокутника чергуються знаки «-», «+», «-».

Цикл, що наведено в таблиці 3.21 становить: 2,1; 2,3; 1,3; 1,1.

З вантажів x_{ij} стоять у мінусових клітинах, вибираємо найменше, тобто $y = \min(2, 3) = 2$. Додаємо 2 до обсягів вантажів, що стоять у плюсових клітинах і віднімаємо 2 з X_{ij} , стоять у мінусових клітинах.

Таблиця 3.21 – Вдосконалення опорного плану за допомогою методу потенціалу

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородинський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56[10][-]	64[2]	32[16][+]	48	65	73[6]	108	77	34
Склад 2	22[+]	31	56[2][-]	37[5]	97[12]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56	68[1]	33[21]	68	22
Склад 4	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

У результаті отримаємо новий опорний план.

Таблиця 3.22 – Четвертий опорний план ТОВ «Оліс» ЛТД

	Південий	Космічний	Шевченківський	Орджонікід- зівський	Бородинський	Осіпенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56[8]	64[2]	32[18]	48	65	73[6]	108	77	34
Склад 2	22[2]	31	56	37[5]	97[12]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56	68[1]	33[21]	68	22
Склад 4	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Перевіримо оптимальність опорного плану. Знайдемо попередні потенціали u_i , v_i по зайнятих клітинах таблиці, в яких $u_i + v_i = c_{ij}$, вважаючи, що $u_1 = 0$.

$$u_1 + v_1 = 56; 0 + v_1 = 56; v_1 = 56$$

$$u_2 + v_1 = 22; 56 + u_2 = 22; u_2 = -34$$

$$u_2 + v_4 = 37; -34 + v_4 = 37; v_4 = 71$$

$$u_2 + v_5 = 97; -34 + v_5 = 97; v_5 = 131$$

$$u_1 + v_2 = 64; 0 + v_2 = 64; v_2 = 64$$

$$u_4 + v_2 = 28; 64 + u_4 = 28; u_4 = -36$$

$$u_4 + v_8 = 75; -36 + v_8 = 75; v_8 = 111$$

$$u_1 + v_3 = 32; 0 + v_3 = 32; v_3 = 32$$

$$u_1 + v_6 = 73; 0 + v_6 = 73; v_6 = 73$$

$$u_3 + v_6 = 68; 73 + u_3 = 68; u_3 = -5$$

$$u_3 + v_7 = 33; -5 + v_7 = 33; v_7 = 38$$

Таблиця 3.23 – Знайдення потенціалів для перевірки оптимальності опорного плану перевезень

		Південий	Космічний	Шевченківський	Орджонікід- зівський	Бородинський	Осипенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
		$v_1=56$	$v_2=64$	$v_3=32$	$v_4=71$	$v_5=131$	$v_6=73$	$v_7=38$	$v_8=111$	
Склад 1	$u_1=0$	56[8]	64[2]	32[18]	48	65	73[6]	108	77	34
Склад 2	$u_2=-34$	22[2]	31	56	37[5]	97[12]	103	149	122	19
Склад 3	$u_3=-5$	149	168	108	81	56	68[1]	33[21]	68	22
Склад 4	$u_4=-36$	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби		10	19	18	5	12	7	21	13	

Опорний план не є оптимальним, тому що існують оцінки вільних клітин, для яких $u_i + v_i > c_{ij}$:

$$(1;4): 0 + 71 > 48; \Delta_{14} = 0 + 71 - 48 = 23$$

$$(1;5): 0 + 131 > 65; \Delta_{15} = 0 + 131 - 65 = 66$$

$$(1;8): 0 + 111 > 77; \Delta_{18} = 0 + 111 - 77 = 34$$

$$(3;5): -5 + 131 > 56; \Delta_{35} = -5 + 131 - 56 = 70$$

$$(3;8): -5 + 111 > 68; \Delta_{38} = -5 + 111 - 68 = 38$$

$$\max(23, 66, 34, 70, 38) = 70$$

Вибираємо максимальну оцінку вільної клітини (3;5): 56

Для цього в перспективну клітку (3;5) поставимо знак «+», а в інших вершинах багатокутника чергуються знаки «-», «+», «-».

Таблиця 3.24 – Вдосконалення опорного плану за допомогою методу потенціалу

	Південий	Космічний	Шевченківський	Орджонікідзівський	Бородинський	Осіпенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56[8][-]	64[2]	32[18]	48	65	73[6][+]	108	77	34
Склад 2	22[2][+]	31	56	37[5]	97[12][-]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56[+]	68[1][-]	33[21]	68	22
Склад 4	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Цикл, що наведено в таблиці 3.24 становить: 3,5; 3,6; 1,6; 1,1; 2,1; 2,5.

З вантажів x_{ij} стоять у мінусових клітинах, вибираємо найменше, тобто $u = \min(3, 6) = 1$. Додаємо 1 до обсягів вантажів, що стоять у плюсових клітинах і віднімаємо 1 з X_{ij} , стоять у мінусових клітинах. У результаті отримаємо новий опорний план.

Таблиця 3.25 – П'ятий опорний план ТОВ «Оліс» ЛТД

	Південий	Космічний	Шевченківський	Орджонікідзівський	Бородинський	Осіпенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56[7]	64[2]	32[18]	48	65	73[7]	108	77	34
Склад 2	22[3]	31	56	37[5]	97[11]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56[1]	68	33[21]	68	22
Склад 4	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Перевіримо оптимальність опорного плану. Знайдемо попередні потенціали u_i , v_i . по зайнятих клітинах таблиці, в яких $u_i + v_i = c_{ij}$, вважаючи, що $u_1 = 0$.

$$u_1 + v_1 = 56; 0 + v_1 = 56; v_1 = 56$$

$$u_2 + v_1 = 22; 56 + u_2 = 22; u_2 = -34$$

$$u_2 + v_4 = 37; -34 + v_4 = 37; v_4 = 71$$

$$u_2 + v_5 = 97; -34 + v_5 = 97; v_5 = 131$$

$$u_3 + v_5 = 56; 131 + u_3 = 56; u_3 = -75$$

$$u_3 + v_7 = 33; -75 + v_7 = 33; v_7 = 108$$

$$u_1 + v_2 = 64; 0 + v_2 = 64; v_2 = 64$$

$$u_4 + v_2 = 28; 64 + u_4 = 28; u_4 = -36$$

$$u_4 + v_8 = 75; -36 + v_8 = 75; v_8 = 111$$

$$u_1 + v_3 = 32; 0 + v_3 = 32; v_3 = 32$$

$$u_1 + v_6 = 73; 0 + v_6 = 73; v_6 = 73$$

Таблиця 3.26 – Знайдення потенціалів для перевірки оптимальності опорного плану перевезень

		Південий	Космічний	Шевченківський	Орджонікід- зівський	Бородинський	Осипенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
		$v_1=56$	$v_2=64$	$v_3=32$	$v_4=71$	$v_5=131$	$v_6=73$	$v_7=108$	$v_8=111$	
Склад 1	$u_1=0$	56[7]	64[2]	32[18]	48	65	73[7]	108	77	34
Склад 2	$u_2=-34$	22[3]	31	56	37[5]	97[11]	103	149	122	19
Склад 3	$u_3=-75$	149	168	108	81	56[1]	68	33[21]	68	22
Склад 4	$u_4=-36$	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби		10	19	18	5	12	7	21	13	

Опорний план не є оптимальним, тому що існують оцінки вільних клітин, для яких $u_i + v_i > c_{ij}$:

$$(1;4): 0 + 71 > 48; \Delta_{14} = 0 + 71 - 48 = 23$$

$$(1;5): 0 + 131 > 65; \Delta_{15} = 0 + 131 - 65 = 66$$

$$(1;8): 0 + 111 > 77; \Delta_{18} = 0 + 111 - 77 = 34$$

$$\max(23,66,34) = 66$$

Вибираємо максимальну оцінку вільної клітини (1;5): 65

Для цього в перспективну клітку (1;5) поставимо знак «+», а в інших вершинах багатокутника чергуються знаки «-», «+», «-».

Таблиця 3.27 – Вдосконалення опорного плану за допомогою методу потенціалу

	Південий	Космічний	Шевченківський	Орджонікід- зівський	Бородинський	Осипенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56[7][-]	64[2]	32[18]	48	65[+]	73[7]	108	77	34
Склад 2	22[3][+]	31	56	37[5]	97[11][-]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56[1]	68	33[21]	68	22
Склад 4	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Цикл, що наведено в таблиці 3.27 становить: 1,5; 1,1; 2,1; 2,5.

З вантажів x_{ij} що стоять у мінусових клітинах, вибираємо найменше, тобто $u = \min(1, 1) = 7$. Додаємо 7 до обсягів вантажів, що стоять у плюсових клітинах і віднімаємо 7 з X_{ij} , стоять у мінусових клітинах. У результаті отримаємо новий опорний план.

Таблиця 3.28 – Шостий опорний план ТОВ «Оліс» ЛТД

	Південий	Космічний	Шевченківський	Орджонікід- зівський	Бородинський	Осипенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64[2]	32[18]	48	65[7]	73[7]	108	77	34

Склад 2	22[10]	31	56	37[5]	97[4]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56[1]	68	33[21]	68	22
Склад 4	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Перевіримо оптимальність опорного плану. Знайдемо попередні потенціали u_i, v_i по зайнятих клітинах таблиці, в яких $u_i + v_i = c_{ij}$, вважаючи, що $u_1 = 0$.

$$u_1 + v_2 = 64; 0 + v_2 = 64; v_2 = 64$$

$$u_4 + v_2 = 28; 64 + u_4 = 28; u_4 = -36$$

$$u_4 + v_8 = 75; -36 + v_8 = 75; v_8 = 111$$

$$u_1 + v_3 = 32; 0 + v_3 = 32; v_3 = 32$$

$$u_1 + v_5 = 65; 0 + v_5 = 65; v_5 = 65$$

$$u_2 + v_5 = 97; 65 + u_2 = 97; u_2 = 32$$

$$u_2 + v_1 = 22; 32 + v_1 = 22; v_1 = -10$$

$$u_2 + v_4 = 37; 32 + v_4 = 37; v_4 = 5$$

$$u_3 + v_5 = 56; 65 + u_3 = 56; u_3 = -9$$

$$u_3 + v_7 = 33; -9 + v_7 = 33; v_7 = 42$$

$$u_1 + v_6 = 73; 0 + v_6 = 73; v_6 = 73$$

Таблиця 3.29 – Знайдення потенціалів для перевірки оптимальності опорного плану перевезень

		Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин- ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
		$v_1=-10$	$v_2=64$	$v_3=32$	$v_4=5$	$v_5=65$	$v_6=73$	$v_7=42$	$v_8=111$	
Склад 1	$u_1=0$	56	64[2]	32[18]	48	65[7]	73[7]	108	77	34

Склад 2	$u_2=32$	22[10]	31	56	37[5]	97[4]	103	149	122	19
Склад 3	$u_3=-9$	149	168	108	81	56[1]	68	33[21]	68	22
Склад 4	$u_4=-36$	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби		10	19	18	5	12	7	21	13	

Опорний план не є оптимальним, тому що існують оцінки вільних клітин, для яких $u_i + v_i > c_{ij}$:

$$(1;8): 0 + 111 > 77; \Delta_{18} = 0 + 111 - 77 = 34$$

$$(2;2): 32 + 64 > 31; \Delta_{22} = 32 + 64 - 31 = 65$$

$$(2;3): 32 + 32 > 56; \Delta_{23} = 32 + 32 - 56 = 8$$

$$(2;6): 32 + 73 > 103; \Delta_{26} = 32 + 73 - 103 = 2$$

$$(2;8): 32 + 111 > 122; \Delta_{28} = 32 + 111 - 122 = 21$$

$$(3;8): -9 + 111 > 68; \Delta_{38} = -9 + 111 - 68 = 34$$

$$\max(34, 65, 8, 2, 21, 34) = 65$$

Вибираємо максимальну оцінку вільної клітини (2;2): 31

Для цього в перспективну клітку (2;2) поставимо знак «+», а в інших вершинах багатокутника чергуються знаки «-», «+», «-».

Таблиця 3.30 – Вдосконалення опорного плану за допомогою методу потенціалу

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин- ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64[2][-]	32[18]	48	65[7][+]	73[7]	108	77	34
Склад 2	22[10]	31[+]	56	37[5]	97[4][-]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56[1]	68	33[21]	68	22
Склад 4	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Цикл, що наведено в таблиці 3.30 становить: 2,2; 2,5; 1,5; 1,2.

З вантажів x_{ij} стоять у мінусових клітинах, вибираємо найменше, тобто $y = \min(1, 2) = 2$. Додаємо 2 до обсягів вантажів, що стоять у плюсових клітинах і віднімаємо 2 з x_{ij} , стоять у мінусових клітинах. У результаті отримаємо новий опорний план.

Таблиця 3.31 – Сьомий опорний план ТОВ «Оліс» ЛТД

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин- ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32[18]	48	65[9]	73[7]	108	77	34
Склад 2	22[10]	31[2]	56	37[5]	97[2]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56[1]	68	33[21]	68	22
Склад 4	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Перевіримо оптимальність опорного плану. Знайдемо попередні потенціали u_i , v_i . по зайнятих клітинам таблиці, в яких $u_i + v_i = c_{ij}$, вважаючи, що $u_1 = 0$.

$$u_1 + v_3 = 32; 0 + v_3 = 32; v_3 = 32$$

$$u_1 + v_5 = 65; 0 + v_5 = 65; v_5 = 65$$

$$u_2 + v_5 = 97; 65 + u_2 = 97; u_2 = 32$$

$$u_2 + v_1 = 22; 32 + v_1 = 22; v_1 = -10$$

$$u_2 + v_2 = 31; 32 + v_2 = 31; v_2 = -1$$

$$u_4 + v_2 = 28; -1 + u_4 = 28; u_4 = 29$$

$$u_4 + v_8 = 75; 29 + v_8 = 75; v_8 = 46$$

$$u_2 + v_4 = 37; 32 + v_4 = 37; v_4 = 5$$

$$u_3 + v_5 = 56; 65 + u_3 = 56; u_3 = -9$$

$$u_3 + v_7 = 33; -9 + v_7 = 33; v_7 = 42$$

$$u_1 + v_6 = 73; 0 + v_6 = 73; v_6 = 73$$

Таблиця 3.32 – Знайдення потенціалів для перевірки оптимальності опорного плану перевезень

		Південий	Космічний	Шевченківський	Орджонікідзівський	Бородинський	Осипенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
		$v_1=-10$	$v_2=-1$	$v_3=32$	$v_4=5$	$v_5=65$	$v_6=73$	$v_7=42$	$v_8=46$	
Склад 1	$u_1=0$	56	64	32[18]	48	65[9]	73[7]	108	77	34
Склад 2	$u_2=32$	22[10]	31[2]	56	37[5]	97[2]	103	149	122	19
Склад 3	$u_3=-9$	149	168	108	81	56[1]	68	33[21]	68	22
Склад 4	$u_4=29$	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби		10	19	18	5	12	7	21	13	

Опорний план не є оптимальним, тому що існують оцінки вільних клітин, для яких $u_i + v_i > c_{ij}$:

$$(2;3): 32 + 32 > 56; \Delta_{23} = 32 + 32 - 56 = 8$$

$$(2;6): 32 + 73 > 103; \Delta_{26} = 32 + 73 - 103 = 2$$

$$\max(8,2) = 8$$

Вибираємо максимальну оцінку вільної клітини (2;3): 56

Для цього в перспективну клітку (2;3) поставимо знак «+», а в інших вершинах багатокутника чергуються знаки «-», «+», «-».

Таблиця 3.33 – Вдосконалення опорного плану за допомогою методу потенціалу

	Південий	Космічний	Шевченківський	Орджонікідзівський	Бородинський	Осипенківський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32[18][-]	48	65[9][+]	73[7]	108	77	34
Склад 2	22[10]	31[2]	56[+]	37[5]	97[2][-]	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56[1]	68	33[21]	68	22
Склад 4	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Цикл, що наведено в таблиці 3.33 становить: 2,3; 2,5; 1,5; 1,3.

З вантажів x_{ij} стоять у мінусових клітинах, вибираємо найменше, тобто $y = \min(2, 5) = 2$. Додаємо 2 до обсягів вантажів, що стоять у плюсових клітинах і віднімаємо 2 з X_{ij} , стоять у мінусових клітинах. У результаті отримаємо новий опорний план.

Таблиця 3.34 – Восьмий опорний план ТОВ «Оліс» ЛТД

	Південий	Космічний	Шевченків- ський	Орджонікід- зівський	Бородин- ський	Осипенків- ський	Хортицький	Заводський	Запаси
Склад 1	56	64	32[16]	48	65[11]	73[7]	108	77	34
Склад 2	22[10]	31[2]	56[2]	37[5]	97	103	149	122	19
Склад 3	149	168	108	81	56[1]	68	33[21]	68	22
Склад 4	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби	10	19	18	5	12	7	21	13	

Перевіримо оптимальність опорного плану. Знайдемо попередні потенціали u_i , v_i . по зайнятих клітинам таблиці, в яких $u_i + v_i = c_{ij}$, вважаючи, що $u_1 = 0$.

$$u_1 + v_3 = 32; 0 + v_3 = 32; v_3 = 32$$

$$u_2 + v_3 = 56; 32 + u_2 = 56; u_2 = 24$$

$$u_2 + v_1 = 22; 24 + v_1 = 22; v_1 = -2$$

$$u_2 + v_2 = 31; 24 + v_2 = 31; v_2 = 7$$

$$u_4 + v_2 = 28; 7 + u_4 = 28; u_4 = 21$$

$$u_4 + v_8 = 75; 21 + v_8 = 75; v_8 = 54$$

$$u_2 + v_4 = 37; 24 + v_4 = 37; v_4 = 13$$

$$u_1 + v_5 = 65; 0 + v_5 = 65; v_5 = 65$$

$$u_3 + v_5 = 56; 65 + u_3 = 56; u_3 = -9$$

$$u_3 + v_7 = 33; -9 + v_7 = 33; v_7 = 42$$

$$u_1 + v_6 = 73; 0 + v_6 = 73; v_6 = 73$$

Таблиця 3.35 – Знайдення потенціалів для перевірки оптимальності опорного плану перевезень

		Південий	Космічний	Шевченків-ський	Орджонікід-зівський	Бородин-ський	Осипенків-ський	Хортицький	Заводський	Запаси
		$v_1=-2$	$v_2=7$	$v_3=32$	$v_4=13$	$v_5=65$	$v_6=73$	$v_7=42$	$v_8=54$	
Склад 1	$u_1=0$	56	64	32[16]	48	65[11]	73[7]	108	77	34
Склад 2	$u_2=24$	22[10]	31[2]	56[2]	37[5]	97	103	149	122	19
Склад 3	$u_3=-9$	149	168	108	81	56[1]	68	33[21]	68	22
Склад 4	$u_4=21$	31	28[17]	64	45	111	119	168	75[13]	30
Потреби		10	19	18	5	12	7	21	13	

Опорний план є оптимальним, оскільки всі оцінки вільних клітин задовольняють умові $u_i + v_i \leq c_{ij}$.

Мінімальні витрати складуть:

$$F(x) = 32 \cdot 16 + 65 \cdot 11 + 73 \cdot 7 + 22 \cdot 10 + 31 \cdot 2 + 56 \cdot 2 + 37 \cdot 5 + 56 \cdot 1 + 33 \cdot 21 + 28 \cdot 17 + 75 \cdot 13 = 4517 \text{ грн. на добу.}$$

Розрахунки свідчать, що після оптимізації логістичних процесів річні транспортні витрати ТОВ «Оліс» ЛТД за умови функціонування підприємства протягом приблизно 306 робочих днів на рік становитимуть:

$$4517 \times 306 = 1382,0 \text{ тис. грн.}$$

Відповідно, очікуваний економічний ефект від упровадження запропонованої схеми перевезень виражається у скороченні транспортних витрат на:

$$2331,0 - 1382,0 = 949,0 \text{ тис. грн на рік.}$$

Отримана економія безпосередньо вплине на зменшення собівартості реалізованої продукції підприємства, що, у свою чергу, сприятиме зростанню валового прибутку та покращенню фінансових результатів діяльності ТОВ «Оліс» ЛТД.

Згідно з оптимальним планом перевезень, маршрути транспортування продукції формуються таким чином.

Із складу №1, розташованого у Шевченківському районі, передбачається доставка 16 т продукції в межах Шевченківського району, 11 т — до Бородинського мікрорайону та 7 т — до Осипенківського району.

Із складу №2, що знаходиться у Південному мікрорайоні, планується постачання 10 т продукції до Південного мікрорайону, 2 т — до Космічного мікрорайону, 2 т — до Шевченківського району та 5 т — до Орджонікідзевського району.

Із складу №3, розташованого у Хортицькому районі, 1 т продукції буде спрямовано до Бородинського мікрорайону, тоді як основний обсяг — 21 т — постачатиметься безпосередньо у Хортицький район.

Із складу №4, що знаходиться у Космічному мікрорайоні, передбачається реалізація 17 т продукції в межах цього ж району, а ще 13 т — транспортування до Заводського району міста.

3.2 Вплив запроваджених антикризових заходів на ефективність функціонування фірми

У результаті розв'язання транспортної задачі та впровадження оптимізованої схеми перевезень на ТОВ «Оліс» ЛТД очікується скорочення витрат, пов'язаних із доставкою продукції. Це, у свою чергу, зумовить зниження собівартості реалізованої продукції підприємства та створить передумови для зростання його фінансового результату. Економія транспортних витрат

безпосередньо вплине на підвищення валового прибутку та загальну ефективність господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Відповідні зміни фінансових показників, які відбудуться у Звіті про фінансові результати ТОВ «Оліс» ЛТД після реалізації запропонованих заходів щодо оптимізації витрат, доцільно узагальнити та подати у таблиці 3.36.

Таблиця 3.36 – Зміна фінансових результатів діяльності ТОВ «Оліс» ЛТД після впровадження запропонованих заходів

Показник	2023	план	Відхилення від 2023 року	
			Тис.грн.	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	70315,50	70315,6	0	0,00
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	65251,30	64302,4	-949	-1,50
Валовий прибуток	5064,20	6013,20	949,0	18,7
Інші операційні доходи	10177,70	10177,8	0,0	0,0
Адміністративні витрати	834,50	834,50	0,0	0,000
Витрати на збут	3203,20	3203,20	0,0	0,00
Інші операційні витрати	10320,0	10320,0	0,0	0,00
Фінансові результати від операційної діяльності	884,200	1833,20	949,0	107,30
Доход від участі в капіталі				
Інші фінансові доходи	54,0	54,0	0,0	0,00
Інші доходи	2,30	2,30	0,0	0,00
Фінансові витрати	654,10	654,10	0,0	0,00
Втрати від участі в капіталі				
Інші витрати	5,40	5,40	0,0	0,00
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	281,0	1230,0	949,0	337,70
Податок на прибуток від звичайної діяльності	70,20	307,50	237,30	338,00
Фінансові результати від звичайної діяльності	210,80	922,50	711,70	337,60
Чистий прибуток	210,80	922,50	711,70	337,60

Таким чином, у результаті реалізації запропонованих заходів з оптимізації витрат собівартість реалізованої продукції ТОВ «Оліс» ЛТД зменшиться

порівняно з показниками 2023 року на 949 тис. грн, що еквівалентно 1,5% її рівня у базовому періоді. Вивільнення зазначеної суми витрат безпосередньо вплине на зростання валового прибутку підприємства, який збільшиться на 18,7% відносно значення 2023 року.

Водночас фінансовий результат від звичайної діяльності ТОВ «Оліс» ЛТД зросте на аналогічну суму — 949 тис. грн, що означає приріст на 337,7% порівняно з попереднім роком. Після сплати податку на прибуток обсяг додатково сформованого чистого прибутку становитиме 711,7 тис. грн, що на 337,6% перевищує рівень чистого прибутку підприємства у 2023 році.

Збільшення фінансового результату матиме мультиплікативний вплив на загальний фінансовий стан підприємства та відобразиться у зростанні валюти балансу. Зокрема, у пасиві балансу відбудеться приріст нерозподіленого прибутку, що сприятиме посиленню власного капіталу товариства. В активі балансу очікується збільшення обсягу оборотних активів, насамперед за рахунок зростання грошових коштів і дебіторської заборгованості.

Для цілей прогнозування припустимо, що перерозподіл додатково сформованих оборотних активів відбудеться у співвідношенні 70% до 30%, де більша частка буде спрямована на формування дебіторської заборгованості, а решта — на збільшення залишків грошових коштів ТОВ «Оліс» ЛТД.

Зміни у структурі та величині показників балансу підприємства після впровадження запропонованих антикризових і оптимізаційних заходів доцільно узагальнити та подати у таблиці 3.37.

Таблиця 3.37 – Зміна показників балансу ТОВ «Оліс» ЛТД після впровадження запропонованих заходів

Стаття	2023	план	Відхилення від 2023 року	
			Тис.грн.	%
Актив				
I. Необоротні активи	4219,50	4219,50	0,00	0,00
II. Оборотні активи				
Запаси	5572,10	5572,10	0,00	0,00

Дебіторська заборгованість	7864,70	8362,70	498,00	6,30
Грошові кошти та їх еквіваленти	4600,60	4814,30	213,70	4,60
Інші оборотні активи	460,10	460,10	0,00	0,00
Усього за розділом II	18497,50	19209,3	711,70	3,80
III. Витрати майбутніх періодів	2524,00	2524,00	0,00	0,00
Баланс	25241,00	25952,8	711,70	2,80
Пасив				
I. Власний капітал				
Нерозпод. прибуток (непокр. збиток)	614,50	1326,20	711,70	115,9
Усього за розділом I	668,00	1379,70	711,70	106,6
II. Забезпечення наступних витрат	0,00	0,000	0,00	0,00
III. Довгострокові зобов'язання	17005,60	17005,7	0,00	0,00
IV. Поточні зобов'язання	7567,40	7567,40	0,000	0,00
V. Доходи майбутніх періодів	0,00	0,00	0,0	0,00
Баланс	25241,0	25952,8	711,70	2,80

У результаті впровадження запропонованих заходів, спрямованих на оптимізацію транспортних витрат, фінансово-майновий стан ТОВ «Оліс» ЛТД зазнає позитивних змін. Зокрема, загальна вартість активів підприємства зросте за рахунок приросту оборотних активів. Так, обсяг дебіторської заборгованості збільшиться на 498 тис. грн, що відповідає приросту на 6,3% порівняно з рівнем 2023 року. Одночасно залишок грошових коштів підприємства зросте на 213,7 тис. грн, або на 4,6% від базового періоду. Сукупний приріст оборотних активів становитиме 711,7 тис. грн, що еквівалентно 3,8%.

У пасиві балансу ці зміни відобразяться у зростанні наразі нерозподіленого прибутку на 711,70 тис. грн, або на 115,80%, що безпосередньо сприятиме зміцненню власного капіталу товариства. Загальний обсяг власного капіталу ТОВ «Оліс» ЛТД збільшиться на 106,50% порівняно з 2023 роком. У результаті валюта балансу підприємства зросте на 711,70 тис. грн, або на 2,80%.

Для оцінки впливу зазначених змін на фінансову стійкість і ефективність діяльності підприємства розглянемо динаміку основних фінансових показників.

1. Робочий капітал підприємства

$$PK_{(23)} = 18497,60 - 7567,40 = 10930,2 \text{ тис. грн}$$

$$PK_{пл} = 19209,20 - 7567,40 = 11641,80 \text{ тис. грн}$$

Зростання робочого капіталу після реалізації заходів свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства та підвищення його платоспроможності.

2. Питома вага власних оборотних коштів

$$ПВВОК_{(23)} = 10930,20 / 18497,60 = 59,10\%$$

$$ПВВОК_{пл} = 11641,80 / 19209,20 = 60,60\%$$

Збільшення частки власних оборотних ресурсів є позитивною тенденцією та свідчить про зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

3. Рентабельність продажу (норма чистого прибутку)

$$R_{прод(23)} = 210,80 / 70315,50 = 0,30\%$$

$$R_{продпл} = 922,50 / 70315,50 = 1,30\%$$

Після впровадження запропонованих заходів рентабельність реалізації суттєво зростає, що відображає покращення фінансових результатів діяльності.

4. Рентабельність активів

$$R_{акт(23)} = 210,80 / 25241,00 = 0,80\%$$

$$R_{актпл} = 922,50 / 25952,70 = 3,60\%$$

Збільшення цього показника свідчить про ефективніше використання активів підприємства.

5. Рентабельність власного капіталу

$$РВК_{(23)} = 210,80 / 668,00 = 31,60\%$$

$РВК_{пл} = 922,50 / 1379,70 = 66,90\%$ Зростання рентабельності власного капіталу вказує на підвищення дохідності вкладених власниками ресурсів.

6. Рентабельність продукції (робіт, послуг)

$$R_{п(23)} = 5064,20 / 65251,30 = 7,80\%$$

$$R_{ппл} = 6013,20 / 64302,30 = 9,30\%$$

Підвищення цього показника підтверджує зростання загальної ефективності господарської діяльності підприємства.

7. Загальна (поточна) ліквідність

$$Лзаг_{(23)} = 18497,60 / 7567,40 = 2,40$$

$$Лзаг_{пл} = 19209,20 / 7567,40 = 2,50$$

Покращення показника загальної ліквідності характеризує зміцнення платоспроможності підприємства.

8. Швидка ліквідність

$$Лшв_{(23)} = (18497,60 - 32,60 - 5539,50) / 7567,40 = 1,70$$

$$Лшв_{пл} = (19209,20 - 32,60 - 5539,50) / 7567,40 = 1,80$$

Зростання коефіцієнта швидкої ліквідності свідчить про підвищення здатності підприємства оперативно виконувати поточні зобов'язання.

9. Абсолютна ліквідність

$$Лабс_{(23)} = 4600,60 / 7567,40 = 0,600$$

$$Лабс_{пл} = 4814,30 / 7567,40 = 0,640$$

Позитивна динаміка показника вказує на збільшення обсягу найбільш ліквідних активів.

Далі оцінимо довгострокову платоспроможність підприємства.

10. Коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу)

$$КВК_{(23)} = 668,00 / 25241,00 = 2,60\%$$

$$КВК_{пл} = 1379,70 / 25952,70 = 5,30\%$$

Зростання коефіцієнта автономії свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності ТОВ «Оліс» ЛТД.

11. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу

$$КЗК_{(23)} = 24573,00 / 25241,00 = 97,40\%$$

$$КЗК_{пл} = 24573,00 / 25952,70 = 94,70\%$$

Незважаючи на зменшення, частка позикових коштів залишається високою, що потребує подальших управлінських рішень.

12. Коефіцієнт фінансового ризику (співвідношення позикового і власного капіталу)

$$KЗК/ВК_{(23)} = 24573,00 / 668,00 = 36,80$$

$$KЗК/ВК_{(пл)} = 24573,00 / 1379,70 = 17,80$$

Суттєве зниження показника означає зменшення фінансового ризику.

13. Коефіцієнт забезпечення кредитів

$$Kзаб.к_{(23)} = 281,00 / 654,10 = 0,430$$

$$Kзаб.к_{(пл)} = 1230,00 / 654,10 = 1,90$$

Зростання показника є позитивним сигналом для кредиторів щодо здатності підприємства виконувати боргові зобов'язання.

14. Коефіцієнт фінансової стабільності

$$KФС_{(23)} = 668,00 / 24573,00 = 0,030$$

$$KФС_{(пл)} = 1379,70 / 24573,00 = 0,060$$

Хоча рівень фінансової стабільності залишається низьким, спостерігається його поступове покращення.

15. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості

$$KДЗ/КЗ_{(23)} = 7864,70 / 5066,40 = 1,600$$

$$KДЗ/КЗ_{(пл)} = 8362,70 / 5066,40 = 1,605$$

Показник перевищує рекомендоване значення 1,0, що вказує на достатній рівень покриття зобов'язань дебіторською заборгованістю.

16. Коефіцієнт фінансової стійкості

$$Kфін.ст_{(23)} = (668,00 + 17005,60) / 25241,00 = 0,7000$$

$$Kфін.ст_{(пл)} = (1379,70 + 17005,60) / 25952,70 = 0,710$$

Підприємство зберігає нормальний рівень фінансової стійкості.

17. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів

$$Kд.з_{(23)} = 17005,60 / 668,00 = 25,50$$

$$Kд.з_{(пл)} = 17005,60 / 1379,70 = 12,30$$

Зменшення показника підтверджує тенденцію до зниження залежності від довгострокових позик.

Узагальнені результати проведених розрахунків доцільно представити

в таблиці 3.38.

Таблиця 3.38 – Зміна показників фінансового стану ТОВ «Оліс» ЛТД після впровадження заходів щодо зменшення транспортних витрат

Показник	2023	план	Відхилення від 2023 року	
			абсолют.	%
1	2	3	4	5
Робочий капітал підприємства, тис.грн.	10930,1	11641,9	711,70	6,500
Питома вага власних оборотних коштів, %	59,10	60,60	1,50	-
Рентабельність продажу, %	0,30	1,30	1,00	-
Рентабельність активів, %	0,80	3,60	2,80	-
Рентабельність власного капіталу, %	31,60	66,90	35,30	-
Рентабельність продукції (робіт, послуг), %	7,80	9,30	1,50	-
Загальна (поточна) ліквідність, доля одиниці	2,40	2,50	0,10	4,20
Коефіцієнт швидкої ліквідності, доля одиниці	1,70	1,80	0,10	5,90
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, доля одиниці	0,600	0,640	0,040	6,70
Коефіцієнт концентрації власного капіталу, %	2,60	5,30	2,70	-
Коефіцієнт концентрації запозиченого капіталу, %	97,40	94,70	-2,70	-
Співвідношення запозиченого та власного капіталу, доля одиниці	36,80	17,80	-19,0	- 51,60
Коефіцієнт забезпечення по кредитах, раз	0,430	1,90	1,470	341,8
Коефіцієнт фінансової стабільності, доля одиниці	0,030	0,060	0,030	100,0
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованостей, доля одиниці	1,60	1,650	0,050	3,10
Коефіцієнт фінансової стійкості, доля одиниці	0,70	0,710	0,010	1,40
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, доля одиниці	25,50	12,30	-13,20	- 51,80

У результаті реалізації запропонованих заходів з оптимізації та раціоналізації транспортних витрат спостерігається позитивна динаміка практично за всіма ключовими показниками фінансового стану ТОВ «Оліс» ЛТД. Запроваджені управлінські рішення сприяли зміцненню платоспроможності підприємства, підвищенню ефективності використання ресурсів і покращенню загальної фінансової стійкості.

Зокрема, величина робочого капіталу підприємства зросла на 711,70 тис. грн, що відповідає приросту на 6,50% порівняно з рівнем 2023 року. Одночасно відбулося збільшення питомої ваги власних оборотних активів на 1,5 відсоткових пункти, що свідчить про зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел короткострокового фінансування.

Позитивні зрушення зафіксовано і в частині показників прибутковості. Так, рентабельність продажу зросла на 1,0 відсотковий пункт, рентабельність активів підвищилася на 2,8 відсоткових пункти, рентабельність власного капіталу зросла на 66,90, а рентабельність продукції збільшилася на 1,50 відсоткових пункти. Це свідчить про підвищення результативності операційної діяльності та ефективніше використання фінансових і майнових ресурсів підприємства.

Показники ліквідності також демонструють зростання, що є ознакою посилення поточної та короткострокової платоспроможності ТОВ «Оліс» ЛТД. Покращення значень коефіцієнтів ліквідності означає зростання здатності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання.

Стан довгострокової платоспроможності та фінансової стійкості підприємства після впровадження запропонованих заходів також зазнав позитивних змін. Зокрема, коефіцієнт концентрації власного капіталу збільшився на 2,70 відсоткових пункти, що свідчить про зміцнення фінансової автономії. Коефіцієнт фінансової стабільності зріс на 0,03 пункти, тобто на 100% порівняно з рівнем 2023 року, а коефіцієнт фінансової стійкості підвищився на 0,1 пункти або на 1,40%.

Отже, впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління транспортними витратами ТОВ «Оліс» ЛТД має комплексний позитивний вплив

на фінансовий стан підприємства, сприяє зростанню його платоспроможності, прибутковості та фінансової стійкості.

Наступним етапом дослідження є оцінювання ймовірності банкрутства ТОВ «Оліс» ЛТД після реалізації запропонованих заходів із використанням різних моделей прогнозування ризику банкрутства.

1) Адаптована Z-модель Альтмана:

$$X_1^{\text{пл}} = 19209,20 / 25952,70 = 0,740$$

$$X_2^{\text{пл}} = 0,6690$$

$$X_3^{\text{пл}} = 6013,20 / 25952,70 = 0,230$$

$$X_4^{\text{пл}} = 0,060$$

$$X_5^{\text{пл}} = 70315,50 / 25952,70 = 2,70$$

$$Z^{\text{пл}} = 0,717 \cdot 0,74 + 0,847 \cdot 0,669 + 3,107 \cdot 0,23 + 0,42 \cdot 0,06 + 0,998 \cdot 2,7 = 4,53$$

Значення показника Z ТОВ «Оліс» ЛТД у 2023 році становило 4,2, а після впровадження запропонованих заходів даний показник зріс до 4,53, що свідчить про зменшення загрози банкрутства підприємства.

2) Модель Спрінгейта:

$$A^{\text{пл}} = 11641,80 / 25952,70 = 0,450$$

$$B^{\text{пл}} = 1230,00 / 25952,70 = 0,0470$$

$$C^{\text{пл}} = 1230,00 / 7567,40 = 0,160$$

$$D^{\text{пл}} = 70315,50 / 25952,70 = 2,70$$

$$Z^{\text{пл}} = 1,030 \cdot 0,450 + 3,070 \cdot 0,0470 + 0,660 \cdot 0,160 + 0,40 \cdot 2,70 = 1,80$$

За результатом аналізу ймовірності банкрутства за моделлю Спрінгейта встановили, що даний показник для ТОВ «Оліс» ЛТД становить 1,8, що більше значення даного показника у 2023 році, коли він дорівнював 1,6. Отже, зростання даного показника свідчить про те, що ймовірність банкрутства підприємства зменшується.

3) Модель Бівера:

$$K_B^{\text{пл}} = (922,50 - 1521,40) / (17005,60 + 7567,40) = -0,020$$

За розрахунком коефіцієнту Бівера можна зробити висновок, що ТОВ «Оліс» ЛТД має незадовільну структуру балансу, проте у порівнянні із 2022 роком, коли данний показник становив -0,05, фінансовий стан підприємства покращився.

4) Модель Ліса:

$$X_1^{\text{пл}} = 19209,20 / 25952,70 = 0,740$$

$$X_2^{\text{пл}} = 6013,20 / 25952,70 = 0,230$$

$$X_3^{\text{пл}} = 1326,20 / 25952,70 = 0,050$$

$$X_4^{\text{пл}} = 0,060$$

$$Z_{\text{Л}}^{\text{пл}} = 0,063 \cdot 0,740 + 0,092 \cdot 0,230 + 0,057 \cdot 0,050 + 0,001 \cdot 0,060 = 0,070$$

Згідно методики Ліса, ТОВ «Оліс» ЛТД має нормальний рівень фінансової стійкості, який, у порівнянні із значенням даного показника у 2023 році (0,066), покращується.

5) Модель Таффлера:

$$X_1^{\text{пл}} = 6013,20 / 19209,20 = 0,310$$

$$X_2^{\text{пл}} = 19209,20 / 24573,00 = 0,780$$

$$X_3^{\text{пл}} = 7567,40 / 25952,70 = 0,290$$

$$X_4^{\text{пл}} = 70315,50 / 25952,70 = 2,70$$

$$Z_{\text{Т}}^{\text{пл}} = 0,03 \cdot 0,31 + 0,13 \cdot 0,78 + 0,18 \cdot 0,2900 + 0,16 \cdot 2,7 = 0,620$$

Результати оцінювання за коефіцієнтом Таффлера дають підстави стверджувати, що після реалізації запропонованих управлінських рішень фінансово-господарська діяльність ТОВ «Оліс» ЛТД характеризується підвищенням результативності та збереженням стабільного фінансового стану.

Таким чином, упровадження комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію транспортних витрат підприємства, створює передумови для формування додаткового прибутку, сприяє покращенню показників ліквідності та рентабельності, посиленню фінансової стійкості суб'єкта господарювання та, як наслідок, зниженню ризику виникнення кризових явищ і ймовірності банкрутства.

Висновки до третього розділу

У ході дослідження встановлено, що ТОВ «Оліс» ЛТД здійснює зберігання продукції на чотирьох складських об'єктах, розміщених у різних адміністративних районах міста Запоріжжя, зокрема у Шевченківському, Південному, Хортицькому та Космічному районах. Зазначені склади забезпечують постачання продукції до восьми районів міста: Південного, Космічного, Шевченківського, Орджонікідзевського, Бородинського, Осипенківського, Хортицького та Заводського.

У результаті розв'язання транспортної задачі було сформовано оптимальний план розподілу вантажопотоків між складами та районами реалізації, що дало змогу суттєво скоротити витрати на транспортування. Реалізація запропонованої схеми логістики забезпечує річну економію транспортних витрат у розмірі 949 тис. грн.

Отриманий економічний ефект безпосередньо вплинув на фінансові результати підприємства. Зокрема, обсяг додатково сформованого чистого прибутку ТОВ «Оліс» ЛТД становить 711,7 тис. грн, що на 337,6% перевищує відповідний показник 2023 року.

Впровадження заходів з оптимізації транспортних витрат зумовило зростання вартості активів підприємства. У пасиві балансу відбулося збільшення нерозподіленого прибутку на 711,7 тис. грн, або на 115,8%, що сприяло зміцненню власного капіталу товариства. Водночас загальна валюта балансу зросла на 711,7 тис. грн, що відповідає приросту на 2,8% порівняно з рівнем 2023 року.

Аналіз фінансових показників після реалізації запропонованих заходів свідчить про покращення всіх ключових характеристик фінансового стану ТОВ «Оліс» ЛТД. Зросли показники ліквідності, рентабельності та фінансової

стійкості, а результати розрахунку коефіцієнтів імовірності банкрутства підтверджують зниження ризику фінансової неспроможності підприємства.

Отже, впровадження заходів, спрямованих на зменшення транспортних витрат, є економічно доцільним і ефективним управлінським рішенням, яке забезпечує зростання прибутковості, посилення платоспроможності та фінансової стабільності ТОВ «Оліс» ЛТД, а також зменшує загрозу виникнення кризових явищ і банкрутства в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Кризовий стан суб'єкта господарювання доцільно трактувати як такий етап його розвитку, за якого підприємство втрачає здатність у повному обсязі забезпечувати фінансові потреби своєї господарської діяльності та своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами. Кризові явища є об'єктивним елементом циклічного розвитку соціально-економічних систем і не завжди можуть бути повністю усунуті. Водночас їх глибину та негативні наслідки можливо суттєво зменшити за умови своєчасного виявлення загроз і застосування ефективних управлінських рішень.

У цьому контексті важливу роль відіграє антикризове управління, яке ґрунтується на прогнозуванні кризових процесів, ідентифікації їхніх ознак, розробленні заходів щодо мінімізації негативного впливу та використанні внутрішніх резервів підприємства для подальшого розвитку. Антикризове управління доцільно розглядати як систему форм і методів впливу на діяльність підприємства, спрямовану як на попередження банкрутства, так і на фінансове оздоровлення або, у разі необхідності, контрольовану ліквідацію суб'єкта господарювання.

Об'єктом дослідження у роботі є ТОВ «Оліс» ЛТД, яке здійснює діяльність у харчовій галузі. Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за 2021–2023 роки показав, що загальна вартість його активів має тенденцію до зростання. Зокрема, у 2022 році валюта балансу збільшилася на 5084 тис. грн, або на 27,1% порівняно з 2021 роком, а у 2023 році – ще на 1404,3 тис. грн, або на 5,9%. При цьому спостерігається скорочення вартості необоротних активів та одночасне зростання оборотних, що є характерним для підприємств торговельно-виробничого типу.

Результати вертикального аналізу балансу свідчать про зменшення питомої ваги необоротних активів з 23,6% у 2021 році до 16,7% у 2023 році. Водночас

оборотні активи формують основну частину майна підприємства, а їх частка у структурі активів має стабільну тенденцію до зростання.

Встановлено, що структура джерел фінансування ТОВ «Оліс» ЛТД є незбалансованою. Частка власного капіталу протягом досліджуваного періоду становила близько 2,5% загальної вартості пасивів, тоді як основним джерелом фінансування залишаються позикові кошти. Така ситуація негативно впливає на фінансову стійкість підприємства та підвищує його залежність від кредиторів.

Незважаючи на це, діяльність ТОВ «Оліс» ЛТД у 2021–2023 роках була прибутковою. Чистий прибуток у 2021 році становив 325,2 тис. грн, у 2022 році він зріс на 101,3%, однак у 2023 році відбулося його скорочення на 67,8% порівняно з попереднім роком. Така динаміка свідчить про нестабільність фінансових результатів.

Аналіз показників рентабельності показав їх критично низький рівень. Рентабельність продажу не перевищувала 1% у жодному з досліджуваних років, рентабельність активів знизилася з 1,7% у 2021 році до 0,8% у 2023 році, а рентабельність продукції скоротилася з 12,8% до 7,8%. Це підтверджує зниження ефективності господарської діяльності підприємства.

Показники ліквідності загалом відповідають нормативним значенням, що свідчить про здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання. Водночас показники довгострокової платоспроможності вказують на фінансову нестійкість ТОВ «Оліс» ЛТД через надмірну концентрацію позикового капіталу, частка якого протягом періоду не знижувалася нижче 97%.

Оцінка імовірності банкрутства за різними методиками показала суперечливі результати: лише коефіцієнт Бівера сигналізує про високий ризик банкрутства, тоді як інші моделі характеризують фінансовий стан підприємства як відносно стабільний. Проте з урахуванням високого рівня фінансового важеля та низької рентабельності можна зробити висновок про наявність прихованих кризових процесів і зростання ризику банкрутства у середньостроковій перспективі. Це

обґрунтовує необхідність упровадження антикризового управління на підприємстві.

З метою підвищення рентабельності та фінансової стійкості було запропоновано оптимізувати транспортні витрати, які є однією з ключових статей собівартості продукції ТОВ «Оліс» ЛТД. У 2023 році їх обсяг становив 2331,0 тис. грн. Для зменшення зазначених витрат застосовано метод транспортної задачі, що дозволяє сформувати оптимальну логістичну схему постачання.

Підприємство використовує чотири склади, розташовані у різних районах міста Запоріжжя, з яких продукція постачається до восьми районів міста. Розв'язання транспортної задачі дало змогу сформувати оптимальний план перевезень, що забезпечує щорічну економію транспортних витрат у розмірі 949 тис. грн.

У результаті впровадження запропонованих заходів додатковий чистий прибуток підприємства становить 711,7 тис. грн, що на 337,6% перевищує рівень 2023 року. Це зумовлює зростання активів і власного капіталу ТОВ «Оліс» ЛТД, зокрема нерозподіленого прибутку – на 115,8%. Загальна валюта балансу збільшується на 2,8%.

Після реалізації запропонованих заходів спостерігається покращення всіх ключових показників фінансового стану підприємства, а результати оцінки імовірності банкрутства свідчать про зниження фінансових ризиків.

Отже, впровадження заходів з оптимізації транспортних витрат є ефективним інструментом антикризового управління, що забезпечує зростання прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Оліс» ЛТД, а також сприяє зменшенню загрози банкрутства у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством / А.Д.Чернявський. – К. : МАУП, 2009. – 256 с.
2. Балдин К.В. Антикризисное управление / К.В. Балдин. – М. : Гардарики, 2006. – 271 с. Салига С.Я. Антикризове фінансове управління підприємством / С.Я.Салига, Є.І. Ляшенко, Н.В. Дацій. – К. : ЦУЛ, 2009. – 208 с.
3. Романішин М.І. Фінансові кризи та кризові явища як загроза економічній стабільності підприємств / М.І. Романішин // Львівська політехніка. – 2011. - №19. – С. 123-130
4. Наукова бібліотека Тернопільського національного економічного університету. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/6/663.html>.
5. Колісник М.К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством / М.К. Колісник, П.Г. Ільчук, П.І. Віблій. – К. : Кондор, 2007. – 272 с.
6. Шурупова О.О. Політика антикризового управління при загрозі банкрутства / О.О. Шурупова // Економіка та управління підприємствами. – 2009. - №8. – С. 26-29.
7. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств / О.С. Філімоненков. – К. : МАУП, 2004. – 328 с.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : Навч. посіб. / В.Г. Герасимчук. – К. : КНЕУ, 2009. — 360 с.
9. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / В.О. Василенко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 504 с.
- 10.Бланк И.А Финансовый менеджмент. – К. : Эльга, Ника-Центр, 2004. – 656 с.
- 11.Іванюта С.М. Антикризове управління підприємством / С.М. Іванюта. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.
- 12.Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситнік. – Донецьк : ІЕП НАН України, 2008. – 503 с.

- 13.Сапа Н.В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління / Н.В. Сапа // Гуманітарний вісник ЗДІА. – 2010. - №38. – С. 106-116.
- 14.Столярчук М. Особливості антикризового управління підприємством з позиції теоретико-методологічного аналізу / М. Столярчук // Вісник ЛНУ. – 2009. - №40. – С. 230-232.
- 15.Шапурова О.О. Сутність, завдання і принципи антикризового управління / О.О.Шапурова // Держава та регіони. – 2010. - №1. – С. 56-60.
- 16.Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / Л.О. Лігоненко, Н.В. Тарасюк, О.О. Хіленко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 377с.
- 17.Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : Навч. посібник. Вид. 2-ге / Г.І. Кіндрацька. – Львів : КІНПАТРИ ЛТД, 2003. – 264 с.
- 18.Благодетельєва-Вовк С.Л. Управління фінансовою санацією підприємств / С.Л. Благодетельєва-Вовк. – К. : Ніка-Центр, 2006. – 248 с.
- 19.Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : Моногр. / Л.О.Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2001. – 579 с.
- 20.Телін С.В. Антикризове управління – привентивний захід попередження банкрутства / С.В. Телін // Економіка промисловості. – 2011. - №50. – С. 72-77.
- 21.Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством / І.В.Кривов'язюк. – К. : Кондор, 2009. – 366 с.
- 22.Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. — К. : КНЕУ, 2004. — 196 с.
- 23.Інформаційно-довідкова система «Банкрутство». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bankrut.gov.ua.
- 24.Бармута К.А. Управление на предприятиях в условиях кризиса / К.А.Бармута. – Ростов н/Д : Феникс, 2009. – 282 с.

- 25.Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз : Навчальний посібник / Ф.Ф.Бутинець. – Житомир. : Рута, 2003. – 680 с.
- 26.Островська Г.В. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірностей банкрутства підприємств / Г.В.Островська // Галицький економічний вісник. – 2011. - №2(31). – С. 99-111.
- 27.Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз : Навч. посібник / Б.Є.Грабовецький. – К. : ЦУЛ, 2010. – 256 с.
- 28.Офіційний сайт підприємства ТОВ «Оліс» ЛТД. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.olis.ua.
- 29.Базилінська О.Я. Фінансовий аналіз: теорія і практика / О.Я. Базилінська. – К. : ЦУЛ, 2009. – 328 с.
- 30.Кірейцев Г.Г. Фінансовий менеджмент : Навч. посібник / Г.Г. Кірейцев. – К. : ЦУЛ, 2004. – 526 с.
- 31.Білик М.Д. Фінансовий аналіз / М.Д. Білик, О.В. Павловська, Н.М.Притуляк, Н.Ю. Невмержицька. – К. : КНЕУ, 2005. – 592 с.
- 32.Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз : Навчальний посібник / Ф.Ф.Бутинець. – Житомир.: ПП Рута, 2003. – 680 с.
- 33.Бойчик І.М. Економіка підприємства / І.М. Бойчик. – К. : Атіка, 2004. – 480 с.
- 34.Тарасенко Н.В. Економічний аналіз : Навчальний посібник / Н.В.Тарасенко. – Львів : Світ, 2004. – 344 с.
- 35.Шиян Д. В. Фінансовий аналіз : Навч. посібник / Д.В. Шиян, Н.І.Строченко. – К. : А.С.К., 2008. – 240с.
- 36.Литвин Б.М. Фінансовий аналіз : Навч. посібник / Б.М. Литвин, М.В.Стельмах. – К. : Хай-Тек-Прес, 2008. – 336 с.
- 37.Шваб Л.І. Економіка підприємства / Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.
- 38.Самойленко М.І. Інформаційні технології в розв'язанні транспортних задач : Монографія / М.І. Самойленко. – Х. : ХНАМГ, 2011. – 256 с.
- 39.Постановка транспортної задачі. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://math-ua.semestr.ru/transp/transp.php>.

40. Жовновач Р.І. Планування діяльності підприємства / Р.І. Жовновач // Фінанси України. – 2004. - № 1. – С. 6-9.
41. Журавльова Ю.Ю. Сутність платоспроможності підприємства / Ю.Ю. Журавльова // Фінанси України. – 2006. - № 1. – С. 116-121.
42. Захарченко В.И. Економічна стійкість підприємства в перехідній економіці / В.И. Захарченко // Фондовий ринок. – 2011. - № 15. – С. 10-13.
43. Калюжний В.В. Методи визначення ймовірності банкрутства підприємств / В.В. Калюжний, Н.Я. Михайліцька // Ринкова трансформація економіки: Збірник наукових праць. - Х.: ХІБМ. - 2003. - Вип. 7. - С. 89-99.
44. Катаєв А. Плануймо прибуток разом / А. Катаєв // Бізнес-консультант. – 2003. - № 11. – С. 138-147.
44. Гридчина М.В. Фінансовий менеджмент: Курс лекцій. – 3-е вид., - К.: МАУП, 2004. – 160 с.
45. Конспект лекцій «Антикризове управління підприємством» - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.library.if.ua.
46. Керанчук Т.Н. Фінансова стабільність підприємства і методичні оцінки / Т.Н. Керанчук // Економіка України. – 2000. - № 4. – С. 142-149.
47. Кривицька О.Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / Р.О. Кривицька // Фінанси України. – 2005. - № 3. – С. 138-147.