

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ І
ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА ТОРГІВЛІ ТА БІРЖОВОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «РОЗРОБКА ПОЛІТИКИ ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА
НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

на здобуття освітнього ступеня **бакалавра**
зі спеціальності **076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**
освітньо-професійної програми **Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело*

(підпис)

Максим МАРТИНОВИЧ

Виконав: здобувач вищої освіти
Максим МАРТИНОВИЧ

Керівник: д.ф., доцент кафедри ПТБД
Марина МАРТИНЕНКО

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту
Ірина МАКОВЕЦЬКА

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту і підприємництва

Кафедра Підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

Ступінь вищої освіти бакалавр

Спеціальність 076 Підприємство, торгівля та біржова діяльність

Освітньо-професійна програма Підприємство, торгівля та біржова діяльність

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності

_____ Оксана ЗГУРСЬКА

« ____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

МАРТИНОВИЧА Максима Андрійовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: Розробка політики запобігання банкрутства на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Марина Мартиненко, д.ф.,

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «27» лютого 2024 р. № 36.

2. Строк подання кваліфікаційної роботи «05» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова та навчальна література; періодичні видання; офіційна звітність ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Розділ 1. Теоретичні аспекти банкрутства та його аналіз

2. Розділ 2. Аналіз фінансового стану торговельного підприємства

3. Розділ 3. Розробка заходів щодо запобігання банкрутства на підприємстві

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація

6. Дата видачі завдання «24» лютого 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання плану кваліфікаційної роботи. Вивчення літератури, підбір наукових та навчальних матеріалів.	28.02.2024	Виконано
2	Підготовка вступу і першого розділу	13.03.2024	Виконано
3	Підготовка другого розділу	13.04.2024	Виконано
4	Підготовка третього розділу	03.05.2024	Виконано
5	Підготовка висновків та пропозицій	05.05.2024	Виконано
6	Систематизація використаних під час дослідження джерел	23.05.2024	Виконано
7	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	28.05.2024	Виконано
8	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	30.05.2024	Виконано
9	Написання відзиву науковим керівником	31.05.2024	Виконано
10	Зовнішнє рецензування	03.06.2024	Виконано
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	04.06.2024	Виконано
12	Попередній захист	05.06.2024	Виконано
13	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	19.06.2024	Виконано

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Максим МАРТИНОВИЧ

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Марина МАРТИНЕНКО

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра: 81 стор., 10 рис., 19 табл., 54 джерел.

Мета роботи – аналіз розробки політики запобігання банкрутства торговельного підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси управління ризиком та запобігання банкрутства в торговельному підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи запобігання банкрутства в ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Короткий зміст роботи:

Актуальність роботи полягає у тому, що за умов сучасного розвитку економіки, своєчасне прогнозування кризових явищ та формування відповідного механізму протидії їм є дуже важливим для підтримки ефективної діяльності підприємства. Застосування дієвого комплексу антикризових заходів дозволить підприємству зміцнити свої позиції на ринку та уникнути загрози банкрутства.

Кваліфікаційна робота присвячена сучасним особливостям управління ризиком та запобігання банкрутства в торговельному підприємстві. Розглянуто поняття, види та причини банкрутства та виокремлено фінансову звітність як джерело аналізу під час процедури банкрутства. Визначено методи прогнозування банкрутства та проаналізовано фінансово-економічну діяльність досліджуваного підприємства. На основі проведеного аналізу надано рекомендації щодо покращення фінансового стану на підприємстві. Розроблено заходи вдосконалення антикризового управління.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: банкрутство, ризики підприємства, антикризові заходи, прогнозування банкрутства, антикризове управління.

ABSTRACT

The text part of the qualifying work for obtaining a bachelor's degree: 81 pages, 10 figures, 19 tables, 54sources.

The purpose of the work is to analyze the development of a policy to prevent bankruptcy of a commercial enterprise.

The object of the study is the processes of risk management and bankruptcy prevention in a trading company.

The subject of the study is the theoretical and methodological foundations of bankruptcy prevention in "ATB-MARKET" LLC

Summary of the work:

The relevance of the work lies in the fact that under the conditions of modern economic development, timely forecasting of crisis phenomena and the formation of an appropriate mechanism for countering them is very important for supporting the effective operation of the enterprise. The application of an effective set of anti-crisis measures will allow the company to strengthen its position on the market and avoid the threat of bankruptcy.

The qualification work is devoted to the modern features of risk management and bankruptcy prevention in a trading enterprise. The concepts, types and causes of bankruptcy are considered and financial statements are singled out as a source of analysis during the bankruptcy procedure. Bankruptcy forecasting methods were determined and the financial and economic activity of the enterprise under study was analyzed. Based on the analysis, recommendations were made to improve the company's financial condition. Measures to improve anti-crisis management have been developed.

KEY WORDS: bankruptcy, enterprise risks, anti-crisis measures, bankruptcy forecasting, anti-crisis management.

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

**ПОДАННЯ
ГОЛОВІ ЕКЗАМЕНАЦІЙНОЇ КОМІСІЇ
ЩОДО ЗАХИСТУ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

Направляється здобувач(ка) Мартинович М. А. до захисту кваліфікаційної роботи
(*прізвище та ініціали*)
за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(*код, найменування спеціальності*)
освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(*назва*)
на тему: «Розробка політики запобігання банкрутства на підприємстві.»

Кваліфікаційна робота і рецензія додаються.

Директор ННІ _____

(*підпис*)

Сергій ФЕДЮНІН

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

Висновок керівника кваліфікаційної роботи

Здобувач(ка) Мартинович М. А. виконав дослідження на достатньому рівні. Розкрив тематику дослідження, досягнув поставленої мети та надав ґрунтовні пропозиції щодо розробки політики запобігання банкрутства на підприємстві.

Все це дозволяє оцінити виконану кваліфікаційну роботу здобувача(ки) _____
на оцінку « _____ » та присвоїти йому(їй) кваліфікацію _____.

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(*підпис*)

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

« _____ » _____ 20__ року

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу

Кваліфікаційна робота розглянута. Здобувач(ка) Мартинович М. А. допускається до захисту даної роботи в Екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедрою _____
(*назва*)

(*підпис*)

(*Ім'я, ПРІЗВИЩЕ*)

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БАНКРУТСТВА ТА ЙОГО АНАЛІЗ	10
1.1. Поняття, види та причини банкрутства	10
1.2. Фінансова звітність як джерело аналізу під час процедури банкрутства.	19
1.3. Методи прогнозування банкрутства	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	35
2.2. Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	40
2.3. Оцінка ймовірності настання банкрутства	49
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА.....	53
3.1. Рекомендації щодо покращення фінансового стану	53
3.2. Обґрунтування стратегії покращення фінансового стану підприємства.	67
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Постійні проблеми з якими стикається сучасна економіка можуть суттєво вплинути на економічну ситуацію країни та викликати ряд проблем для бізнесу, зокрема для торговельних підприємств. Світова криза, Covid-19, війна, ці проблеми призводять до зниження попиту, заборони на експорт/імпорт, зміни валютних курсів, обмеження пересування та постачання товарів, зміни в умовах ділової конкуренції, руйнування інфраструктури та інших економічних труднощів.

У таких умовах підприємство може зіткнутися з проблемою неплатоспроможності, нестійкості, що може призвести до банкрутства. Фінансова криза показала, що навіть найбільші компанії країни від нього не застраховані. Щоб залишатися на ринку конкурентоспроможними, організаціям необхідно покращувати свою фінансово-економічну діяльність.

Для стабільної роботи організації та недопущення виникнення ситуацій фінансового краху організаціям необхідно проводити фінансову оцінку ризику банкрутства бізнесу, яка дозволить компанії у потрібний час спрогнозувати кризову ситуацію та швидко вжити заходів для її усунення, тому актуальність цієї теми лише зростає.[46,47,48,52]

Застосування антикризового управління в торговельному підприємстві може допомогти зменшити ризики та негативні наслідки війни на його діяльність, зберегти фінансову стійкість, забезпечити адекватну реакцію на зміни в економічному середовищі та зберегти конкурентоспроможність підприємства в умовах воєнного конфлікту.

Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні **завдання**

кваліфікаційної роботи:

- розглянути теоретично-методологічні аспекти банкрутства та його аналіз;
- відобразити фінансова звітність як джерело аналізу під час процедури

банкрутства;

- дослідити методи прогнозування банкрутства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- провести аналіз ймовірності банкрутства за моделю Альтмана на прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- обґрунтувати стратегії покращення фінансового стану даного підприємства.
- розробити заходи запобігання банкрутства

Методи дослідження. Методичною основою є використання методів наукового пізнання: загальнологічних (узагальнення; аналізу і синтезу; коефіцієнтного, структурного, просторового, еко-аналізу); теоретичних (логічного, формалізації, діалектичного принципу дослідження процесів і явищ); статистичних (аналіз відносних і середніх величин, угруповання і зіставлення, графічного і індексного зображення даних); емпіричних (опису, порівняння, системного та факторного аналізу).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БАНКРУТСТВА ТА ЙОГО АНАЛІЗ

1.1. Поняття, види та причини банкрутства

Загроза банкрутства має велику актуальність як у сучасному світі, зокрема в умовах поширення пандемії COVID-19 та змін в економічному контексті світу, так і в Україні в умовах воєного стану.

Під час кризових ситуацій підприємства стикаються з першими викликами, такими як зниження попиту, проблеми з логістикою, зменшення прибутку та багато інших. Антикризове управління державним компаніям знаходить шляхи виходу зі складних ситуацій та зменшує їх вплив на бізнес.

Кожне підприємство, маленьке або велике, при здійсненні своєї комерційної діяльності вступає у відносини з постачальниками та підрядниками, замовниками, з різними кредитними компаніями, податковими органами та позабюджетними фондами, інвесторами тощо, тобто з усіма тими людьми у відносинах з якими в організації виникають зобов'язання.

Ці зобов'язання з часом можуть призвести до того, що підприємство в певний момент буде зобов'язане доставити товар, надати якусь послугу або зробити платіж на користь іншої особи. Але може статися і так, що підприємство, яке вчора виконувало свої зобов'язання на всі сто відсотків, сьогодні може просто виявитися не платоспроможним, тобто увійде в зону ненадійного партнера або «зону фінансового ризику» або ще простіше, буде на межі банкрутства.

У науковій економічній та правничій літературі є безліч тлумачень терміна «банкрутство». Цей термін вживається у багатьох суспільно-політичних і природничих науках, кожна з яких дає йому своє тлумачення (зараз особливо часто термін вживається у політології). Причиною існування великої кількості визначень є багатогранність цього поняття,

неоднозначність у проявах і часто несподіваність наслідків. І донині тривають теоретичні обґрунтування цього феномену. У зв'язку з цим доцільно розглянути найтипівіші визначення поняття «банкрутства», які трапляються у зарубіжних і вітчизняних наукових публікаціях [22].

Так, згідно з Кодексом України з процедур банкрутства, «банкрутство – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації і реструктуризації та погасити визнані судом вимоги кредиторів не інакше, як через застосування ліквідаційної процедури» [2]. Недоліком цього визначення є те, що воно створює ілюзію обов'язкового задоволення боржником вимог кредиторів через застосування ліквідаційної процедури. На практиці дуже часто вимоги кредиторів залишаються незадоволеними попри позитивний розгляд їхнього позову та застосування ліквідаційної процедури. Крім того, процедура банкрутства у судах різної інстанції деколи тягнеться упродовж років, а підприємство де-факто є банкрутом. У дослідженні нас цікавлять насамперед економічні аспекти банкрутства підприємства, тому доцільно розглянути інші визначення цього поняття [22].

Аналізуючи літературу в галузі економіки, бачимо, що є багато різних варіантів до визначення поняття «банкрутства».

О. Терещенко дає таке визначення: «банкрутство підприємств – це наслідок глибокої фінансової кризи, система заходів щодо управління якою не дала позитивних результатів» [48, с. 13]. У «Фінансовому словнику» подається визначення, що «банкрутство – це неплатоспроможність суб'єкта господарювання, що заборгував, банківської установи, іншої компанії чи окремої особи сплачувати за власними борговими зобов'язаннями» [52, с. 44].

Шеремет А.Д. зазначає, що банкрутство суб'єкта підприємництва – це коли компанія не може профінансувати поточну операційну діяльність і покрити термінові зобов'язання. Вчений вважає, що банкрутство є

результатом дисгармонії економічного механізму відтворення грошових коштів підприємства, наслідком його неуспішної фінансової, цінової, інвестиційної політики [58].

Білоліпецький Н.П. характеризує банкрутство суб'єкта підприємництва, як його фіаско, спричинене фізичним або технічним безсиллям підприємства ліквідувати взяті на себе фінансові заборгованості. Банкрутство компанії – це такий стан, коли справжня ринкова вартість активів суб'єкта підприємництва менше суми їх заборгованості [5].

За Скворцовим М.М., банкрутство вказує, що компанія є фінансово неспроможною, що демонструє її перевищення затрат на виробництво продукції над виторгом від її реалізації [9, с. 158].

На думку Шморгуна Н.П. банкрутство – це затверджена документально неспроможність суб'єкта господарської

діяльності сплачувати свої заборгованості і інвестувати основну поточну діяльність через нестачу грошових коштів. Така ситуація в компанії, на думку дослідника, говорить про зниження значень всіх коефіцієнтів, що відповідають за його фінансову стійкість [59, с. 88]. Базілінська О.Я. окреслює банкрутство як нездатність суб'єкта підприємництва платити за своїми заборгованостями та виконувати вчасно зобов'язання перед бюджетом [5, с. 200].

Отже, можна зробити висновок, що банкрутство є важким та довгим процесом, його можна означити з різних боків – юридичного, управлінського, організаційного, фінансового і т.д. Через те, для зручності варто класифікувати головні підходи щодо терміну поняття «банкрутства» у юридичному та економічному аспектах.

Аналіз поняття банкрутство, його трактування різними авторами (джерелами) подані в табл.1.1.

Трактування поняття «банкрутство» різними науковцями

Автор	Поняття «банкрутство»	Ключові слова
О.О. Терещенко [110].	Банкрутство – це пов'язана з недостатністю активів у ліквідній формі неспроможність юридичної особи задовольнити в установленій для цього строк заявлені до неї з боку кредиторів вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом	Неспроможність задовольнити вимоги кредиторів і виконати зобов'язання перед бюджетом
Бланк І.О. [14]	Банкрутством є встановлена в судовому порядку фінансова неспроможність підприємства, тобто нездатність підприємства задовольнити в установлені строки пред'явлені до нього з боку кредиторів вимоги та виконати зобов'язання перед бюджетом	Фінансова неспроможність підприємства
О.Л. Пластун [95].	Банкрутство – це підсумковий результат глибокої фінансової кризи, що унеможливує нормальну діяльність підприємства та робить його неплатоспроможним	Підсумковий результат глибокої фінансової кризи
О.Я. Базилінська [10].	Банкрутство – це неспроможність підприємства платити за своїми борговими зобов'язаннями та виконувати зобов'язання перед бюджетом	Неспроможність підприємства платити за своїми борговими зобов'язаннями
Є.М. Адрушак [2]	Банкрутство – це визнане судовими органами незадовільне господарське становище фізичної чи юридичної особи, ознакою якого є припинення розрахунків за зобов'язаннями через нестачу активів у ліквідній формі	Незадовільне господарське становище
Р. Брелі та С. Майерс [16].	Банкрутство – це ринковий спосіб покарання компанії за масштабні помилки в менеджменті. Банкрутство пов'язано з реалізацією катастрофічних ризиків, що виникли в процесі її невдалої фінансово-господарської діяльності	Ринковий спосіб покарання компанії за масштабні помилки в менеджменті.
А.С. Яблонська [144]	Банкрутство – це з юридичних підстав ліквідація підприємства, яка виявляється у неспроможності суб'єкта підприємницької діяльності задовольнити у встановлений для цього термін пред'явлені йому кредиторами вимоги і виконати зобов'язання перед бюджетом	Юридична підстава ліквідації підприємства
Г. Ляшенко [74]	Банкрутство в умовах ринкової економіки є наслідком незадовільного управління підприємством, нехтування впливу різноманітних факторів мікро- і макросередовища, а тому його правомірно розглядати як плату за економічну свободу у виборі напряму господарської діяльності, ринків збуту, у ціноутворенні, найманні робочої сили	Наслідок незадовільного управління підприємством

Існує багато понять визначення банкрутства. Ушаков Д.Н. визначає банкрутство як: «Роззброєння, що призводить до неспроможності, що робить банкрутом» [32].

Адріанова Д.Є. у своїй статті рекомендує розмежовувати такі поняття

як, неспроможність та банкрутство. Вона визначає неспроможність, як «ступінь неефективності бізнесу, за якої обсяги генерованих коштів, і навіть накопичених протягом періоду існування бізнесу ліквідних активів, недостатні для того, щоб задовольнити всі зовнішні вимоги діяльності з контрагентами, працівниками, податковими органами» [10].

У загальноприйнятому понятті та відповідно до законодавства: «Під банкрутством (неспроможністю) розуміється, визнана арбітражним судом, нездатність організації-боржника задовольнити вимоги кредиторів за грошовими зобов'язаннями, виконати обов'язок перед позабюджетними фондами та податковими органами у повному обсязі» [4].

Як бачимо, фактично існують два визначення банкрутства: юридичне та економічне. Оскільки нас цікавитиме економічна суть цього феномену, а також юридичні наслідки, необхідно дати повніше визначення банкрутства. Отже, банкрутство – це невідповідність фінансово-економічного становища підприємства до кредиторських вимог (різних груп впливу), величина яких визначається судом та частково або повністю задовольняється через застосування ліквідаційної процедури [47].

Банкрутство у розвитку економіки та суспільства розглядають, як правило, як негативне явище. Оскільки вважається, що функціонування фінансово нестійких підприємств призводить до погіршення ситуації в економіці загалом. З таким твердженням можна погодитися за умови, якщо [60]:

– негативні фінансові та інші економіко-соціальні показники є у більшості підприємств країни – «економічна пандемія банкрутства» (економічна пандемія банкрутства притаманна підприємствам, які діють на території країни, де відбувається фінансово-економічна криза);

– підприємство є стратегічним суб'єктом господарювання економіки країни і зникнення такого підприємства зумовлює порушення технологічного ланцюжка у виробництві, скорочення надходжень до державного бюджету;

– зникає велике підприємство і на його місці не з'являється нове, що зумовлює соціальну напруженість в регіоні, країні;

– підприємство виготовляло продукцію або надавало послуги з низьким рівнем еластичності або з нульовою еластичністю (як правило, природні монополії);

– банкрутство є фіктивним або зумисним з метою зміни власності, акціонерів тощо, що порушує інтереси груп впливу (працівників, менеджерів, акціонерів, суспільства тощо).

Разом з тим банкрутство доцільно розглядати і як процес еволюційного розвитку економіки будь-якої країни. Тобто інститут банкрутства дає змогу оздоровити економіку країни шляхом ліквідації фінансово нестійких підприємств та створити нові підприємства. Як зазначають науковці, тільки розвиток по-справжньому здорової системи ринкової конкуренції однозначно розкриває, які системи й форми господарювання життєздатні й прогресивні, а які приречені на банкрутство і природне відмирання [29, с. 11]. Інститут банкрутства дає змогу регулювати ринок виробника, не допускаючи перевиробництва, яке може призвести до економічних криз.

Важливим етапом формування системи попередження банкрутства на підприємстві є встановлення причин банкрутства. Зрозуміло, що причин є безліч і перерахувати їх усіх неможливо. Тому доцільно їх розглядати укрупнено за групами та акцентувати увагу на найважливіших.

Основні фактори, що виступають передумовою банкрутства компанії, ділять на такі дві категорії [15; 47]:

– зовнішні відносно компанії (економічні, демографічні, політичні, зміцнення міжнародної конкуренції, банкрутство боржників), на які ця організація не має впливу або цей вплив не міцний;

– внутрішні (збільшення дебіторської заборгованості, недовіри фінансові вкладення, відсутність договірної дисципліни, нестача власних обігових коштів і т.д.), які на пряму залежать від організації роботи в самій

компанії.

Під банкрутством прийнято розуміти фінансову кризу і, незважаючи на те, що банкрутство є юридичним фактом, оскільки тільки арбітражний суд може визнати факт банкрутства, в основі його лежать переважно фінансові причини:

- перевищення позикового капіталу над власним капіталом та його активами. Ця ситуація характеризується фінансовим показником – чиста негативна вартість, що утворюється внаслідок збиткової діяльності підприємства у попередньому періоді;
- низька ліквідність підприємства, що характеризується перевищенням термінових фінансових зобов'язань над сумою активів у високоліквідній формі та виявляється у тривалій неплатоспроможності підприємства;
- перевищення негативного грошового потоку над позитивним грошовим потоком та відсутність перспектив перелому у такій ситуації;
- обмеженість у власних фінансових коштах та відмова кредитних компаній у співпраці;
- фінансові помилки в роботі персоналу [10].

Усе це призводить до негативних наслідків для самого підприємства, а також:

- істотно знижує економічний потенціал країни, завдаючи шкоди партнерам по бізнесу, державним фондам, у частині формування доходів від обов'язкових платежів;
- неефективно використовуючи надані йому кредитні ресурси, підприємство впливає на зниження загальної норми прибутку на капітал;
- скорочуючи обсяг своєї діяльності, підприємство скорочує чисельність працівників, посилюючи безробіття у країні [17].

Банкрутство є результатом кризи функціонування підприємств, при якому суб'єкт господарювання проходить шлях від сучасної до стійкої неспроможності удовлетворити вимоги кредиторів. Банкрутство являє собою кризисний стан, і щоб його подолати, необхідно керувати

функціонуванням підприємства особливими методами. Виділяють реальне, технічне, навмисне та фіктивне банкрутство (рис.1.1)

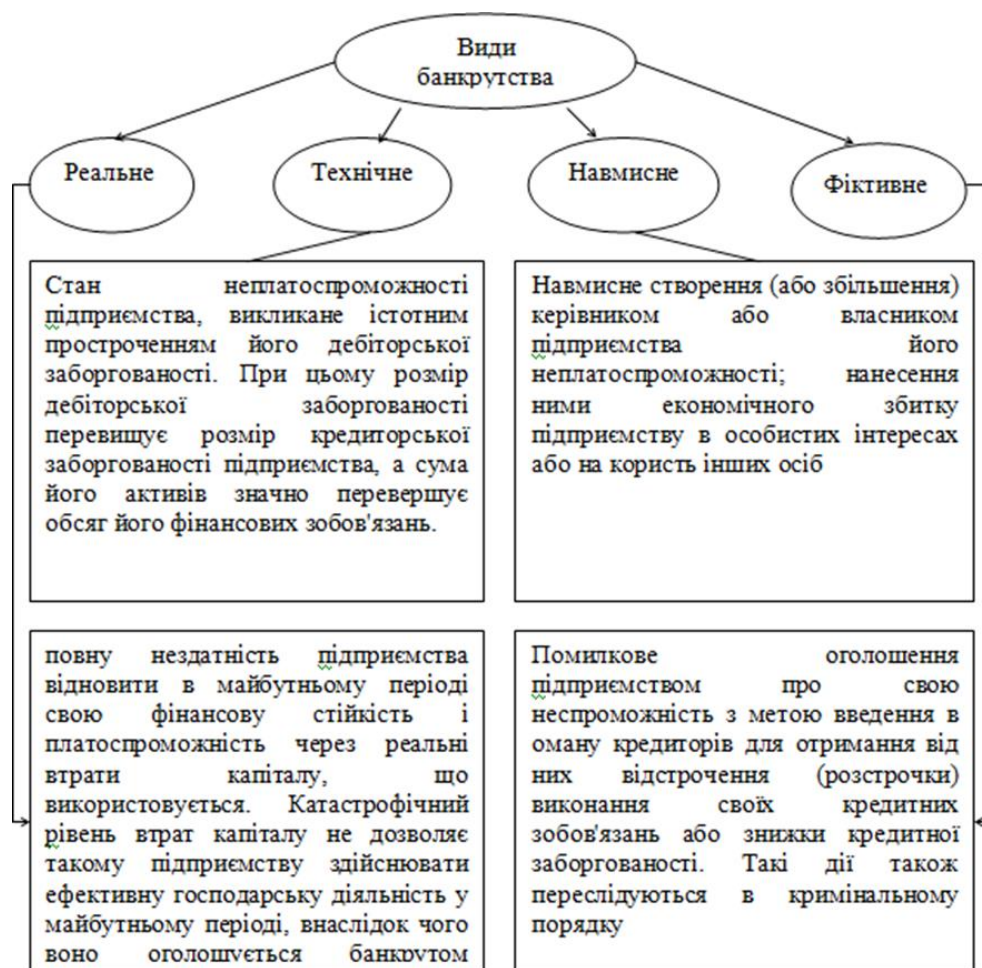


Рис. 1.1 Види банкрутства

Банкрутство, як поняття, можна характеризувати за його видами:

- реальне банкрутство – характеризує повну нездатність підприємства відновити свою платоспроможність та фінансову стійкість, внаслідок чого воно оголошується банкрутом юридично;
- технічне банкрутство – характеризує перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською заборгованістю, а сума активів значно перевищує обсяг його фінансових результатів;
- умисне банкрутство характеризує навмисне завдання економічної шкоди підприємству в особистих інтересах або інтересів інших осіб. Переслідується у кримінальному порядку;
- фіктивне банкрутство – свідомо неправдиве оголошення про неспроможність підприємства з метою ввести в оману кредиторів задля

отримання відстрочки за кредитними зобов'язаннями або знижки із суми заборгованості, що також вважається кримінальним злочином [35].

Банкрутство компанії є результатом одночасного тиску на нього усіх цих факторів. Проте в розвинених державах з ринковою економікою, зі стабільною політичною та економічною системою банкрутство в основному на 1/3 спричинені екзогенними факторами і на 2/3 – ендогенними [62]. Отже, можна дійти висновку, що, по-перше, процеси банкрутства господарюючих суб'єктів за умов їх неналежного регулювання можуть завдати великої шкоди економіці держави, а по-друге, саме держава має опікуватися зменшенням впливу на національні підприємства зовнішніх ризиків. А для цього необхідно мати адекватну законодавчу базу [22, с. 11].

Загалом причини виникнення банкрутства підприємств та організацій можна поділити за ознаками на певні види (таблицю 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація причин банкрутства підприємств

<i>№ з/п</i>	<i>Ознаки підстав появи банкрутства</i>	<i>Підвиди причин банкрутства компаній</i>
1	2	3
1	За способом закріплення	нормативно-законодавчі (формальні) неправові/ незаконні (неформальні)
2	За рівнем керованості	керовані потенційно керовані некеровані
3	За періодом впливу	статичні динамічні
4	За елементами виникнення	соціальні психологічні економічні природно-екологічні політичні адміністративно-законодавчі науково- технічні організаційні
5	За місцем виникнення в організації	корпоративні підрозділів
6	За рівнем виникнення	стратегічні операційні
7	За механізмом дії	прямі непрямі
8	За етапами функціонування підприємства	причини на етапі створення підприємства причини на етапі зростання та зрілості причини на етапі ліквідації підприємства
9	За масштабами	глобальні регіональні місцеві галузеві
10	За видами залучених	інформаційні енергетичні
11	За етапами діяльності у	входу на ринок

Проаналізувавши статистичні дані та причини виникнення банкрутства, доходимо висновків, що найбільша кількість банкрутств буває в економіці країни, яка переживає спад або трансформацію. Аналогічна ситуація спостерігається і в галузях. Якщо галузь знаходиться на кінцевій стадії фази розвитку або на ринку проходить падіння попиту на її продукцію, то чисельність банкрутств значно збільшується. Іншими важливими причинами банкрутства є внутрішні проблеми самого підприємства.

Отже, можна стверджувати, що актуальність антикризового управління з часом не зменшується, а навпаки – зростає, так як подальші зміни в економіці та технологіях відбуваються все швидше та швидше.

1.2. Фінансова звітність як джерело аналізу під час процедури банкрутства

Фінансовий стан компанії – це система показників, що відображають наявність фінансових ресурсів у компанії, їх розміщення та використання. Мета аналізу – це не тільки встановлення та оцінка фінансового стану та фінансової стійкості компанії, а й вироблення напрямів покращення її роботи, підвищення ринкової вартості підприємства, виявлення резервів зниження витрат.

Фактори, які можуть зумовити фінансову кризу на підприємстві доцільно поділити на зовнішні та внутрішні (рис.1.2).

Необхідно помітити, що банкрутство має негативні наслідки, які характеризуються наступними негативними моментами:

- фінансові несостоятельні організації створюють істотні фінансові ризики для успішно працюючих компаній. Подібні підприємства в процесі своєї діяльності наносять партнерам значні економічні збитки, що в свою чергу знижує загальний потенціал економічного розвитку країни;

фінансово неспроможні підприємства також негативно впливають на

формування доходної частини державного бюджету та інших фондів, заміщення реалізації передбачених муніципальних програм фінансового та громадського становлення;

-

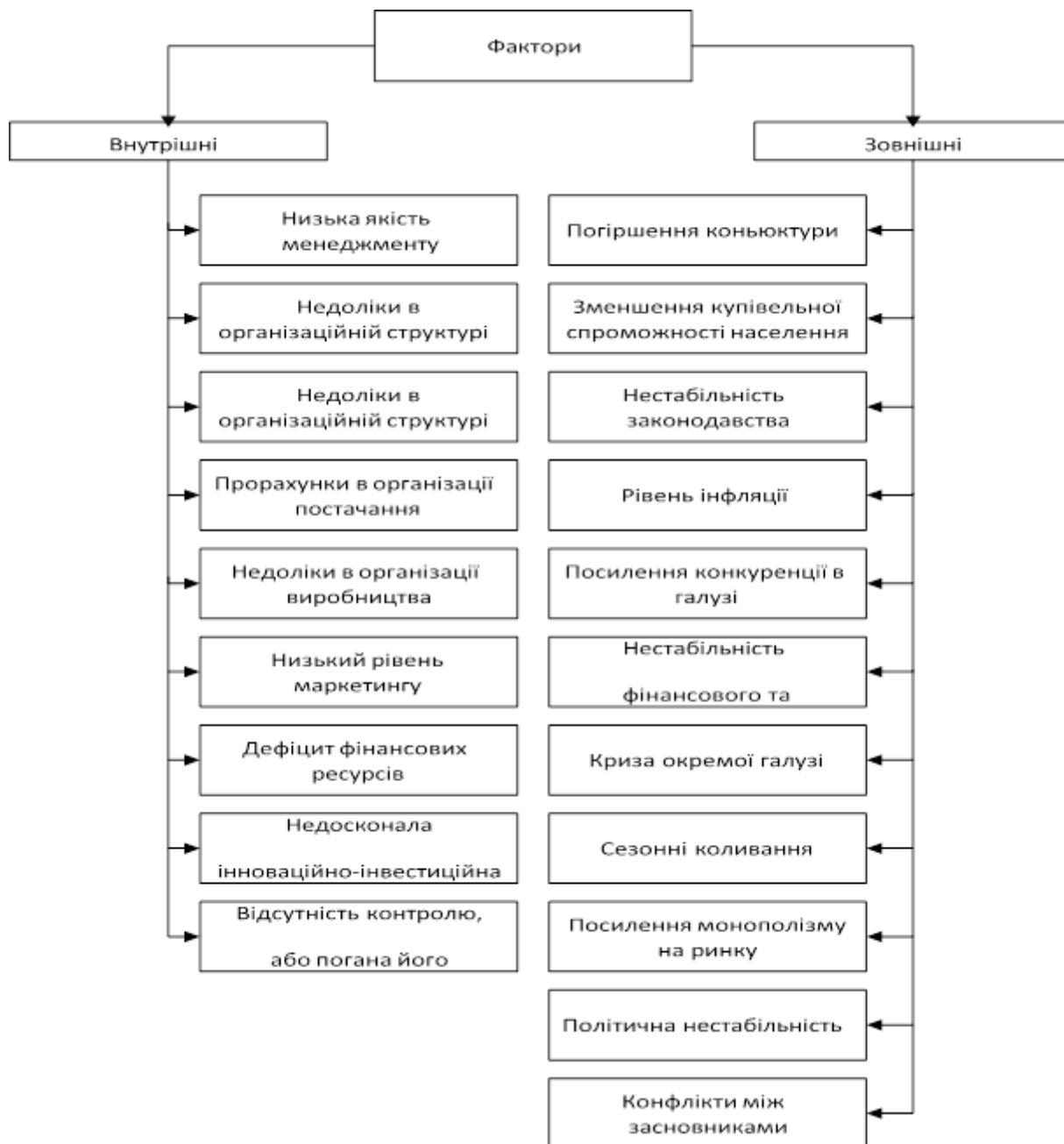


Рис. 1.2. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що зумовлюють фінансову кризу на підприємстві

- неефективне використання наданих йому кредитних ресурсів у товарній та грошовій формі;

До основних цілей аналізу фінансового стану слід віднести:

інформаційна допомога менеджерам; контроль, прогнозування; вибір шляхів розвитку ; прийняття управлінських рішень. Іншими словами результати аналізу мають відображати стратегію і тактику розвитку підприємства в конкурентній боротьбі.

Концептуальні засади методик аналізу фінансового стану наведені на рисунку 1.3.



Рис.1.3 Концептуальні методики аналізу фінансового стану.

Джерело: узагальнено виходячи з [4, 5, 6, 13, 45]

Як нами було розглянуто раніше всі перераховані методики мають свої переваги та недоліки, проте спрямовані на досягнення позитвних результатів та перспектив у майбутньому. Звичайно ознакою надійності побудови взаємовідносин з суб'єктом господарювання є його платоспроможність, але не достатньо мати в розпорядженні ресурси. Потрібно також вміти ними ефективно розпоряджатися та своєчасно запобігати негативним тенденціям та банкрутству. Саме ці питання мають бути в пріоритеті. На рисунку 1.3 нами узагальнені основні напрями аналізу фінансового стану підприємств. Враховуючи особливості використання коефіцієнтного, комплексного, інтегрального та

беззбиткового методів аналізу 14 потібно максимально отримати висновки щодо фінансових передумов неплатоспроможності та банкрутства підприємства.



Рис. 1.4 – Модель аналізу фінансових передумов неплатоспроможності та банкрутства підприємства

Джерело: сформовано виходячи з [4]

Таким чином до найбільш трудомістких методик слід віднести коефіцієнтний, комплексний та інтегральний методи. Основним їх недоліком слід вважати відсутність стабільної системи нормативних або теоретично достатніх значень. Важливого значення в сучасних умовах господарювання набуває можливість визначення факторів виникнення таких результатів, що сприятиме визначенню перспектив зміцнення фінансового

стану. Найшвидкими методами оцінки є беззбитковий та рівноважний методи.

Названі методи не дають можливість оцінити в повній мірі ділову активність та конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, для оперативного аналізу слід використовувати беззбитковий метод, а для всебічного аналізу коефіцієнтний або комплексний, на підставі яких можна отримати якісну та кількісну інформацію про фінансовий стан, необхідної для широкого кола користувачів.

Результати аналізу дозволяють виявити «хворі» місця, на які, перш за все, необхідно звернути увагу і, як наслідок, розробити заходи щодо фінансового оздоровлення. Економічний сенс фінансового аналізу полягає у дослідженні процесів та явищ, факторів та причин, оцінці виробничої та господарської діяльності [14].

Суб'єктом фінансового аналізу в умовах ринку можуть виступати як власники компанії, так і її працівники, кредитори, аналітики різних фінансових інститутів, державні органи та інші зацікавлені в діяльності компанії внутрішні та зовнішні користувачі. Об'єктом фінансового аналізу виступають різні види господарської діяльності, її результати, а також впливаючи на них зовнішні та внутрішні фактори економічного середовища [19].

Цілей фінансового аналізу можна досягти в результаті взаємопов'язаного набору аналітичних завдань, які є конкретизацією цілей аналізу з урахуванням інформаційних, організаційних, методичних можливостей проведення даного аналізу. Основними завданнями фінансового аналізу є:

- загальний аналіз фінансового стану компанії;
- аналіз фінансової стійкості;
- аналіз ліквідності та платоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства;
- аналіз рентабельності;

- аналіз фінансових результатів;
- діагностика банкрутства;
- прогнозування фінансового стану [22].

У результаті необхідно отримати такі результати:

- виявити фактори та причини досягнутого стану;
- дати об'єктивну та своєчасну оцінку фінансового стану компанії та її результатів;
- оцінити можливість настання банкрутства компанії;
- виявити резерви поліпшення фінансового стану та підвищення ефективності його діяльності;
- підготувати та обґрунтувати управлінські рішення з метою покращення фінансового стану;
- розробити тенденцію розвитку компанії на основі прогнозування її фінансового стану [29].

У процесі проведення фінансового аналізу компанії використовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела інформації. Але найважливішим із них залишається бухгалтерська (фінансова звітність).

Фінансова звітність є сукупністю форм, що складаються на основі документально підтверджених та обґрунтованих облікових даних, що дають об'єктивну та достовірну інформацію про фінансове становище компанії для прийняття необхідних управлінських рішень [11]. На основі фінансової звітності проводять аналіз та прогнозування, планування та прийняття рішень по всіх напрямках діяльності компанії. Склад та зміст фінансової звітності регулюється законами та нормативними актами у сфері бухгалтерського обліку. До складу основної річної звітності входять:

- бухгалтерський баланс дає узагальнене уявлення про ситуацію на початок і кінець звітного періоду. У бухгалтерському балансі вказуються загальні цифри у вигляді двох частин, які відображають те, що компанія має і що необхідно сплатити, а рівність цих сум, показує стабільність ситуації та здатність підприємства розрахуватися за своїми боргами;

- звіт про фінансові результати. Ця форма звітності роз'яснює ситуацію щодо різновидів діяльності компанії та надає підсумкову інформацію загалом по компанії.

Додаткові форми звітності завжди є обов'язковими для всіх підприємств, але найчастіше надаються, оскільки показують більш деталізовану картину господарську діяльність суб'єкта. До них відносять:

- звіт про зміни капіталу. Цей документ показує зміни, що відбуваються за всіма видами капіталу, їх причини та наслідки, а також дає інформацію про використання нерозподіленого прибутку. Інформація надається протягом двох років;

- звіт про рух грошових коштів. Цей документ показує, якими є грошові запаси в компанії порівняно з попереднім звітним роком. Звіт докладно показує другий розділ бухгалтерського балансу;

- додатки до бухгалтерського балансу. Дана форма звітності дає пояснення за статтями бухгалтерського балансу у більш розгорнутому та докладному вигляді;

- звіт про цільове фінансування. Цей документ відображає суми, що надійшли у звітному та попередньому роках як вступні, добровільні, членські внески та суми інших надходжень;

- пояснювальна записка до бухгалтерського балансу. Цей документ готується виходячи з наказу керівника підприємства всім економічним службам. У пояснювальній записці викладаються фактори, що вплинули на підсумкові результати, а також оцінка фінансового стану компанії;

- аудиторський висновок підтверджує достовірність бухгалтерської (фінансової) звітності [6].

Для зовнішніх користувачів аналіз фінансової звітності є основним документом для прийняття рішення про інвестування коштів та прийняття рішень щодо подальшої співпраці. Для внутрішніх користувачів аналіз фінансової звітності є лише оперативною стадією аналізу, за результатами

якого менеджери компанії приймають рішення щодо вироблення оперативних заходів, спрямованих на покращення фінансового стану компанії [16].

1.3. Методи прогнозування банкрутства

Світова практика за останній час вже накопичила значний досвід аналізу фінансової стійкості та загального стану компанії, а також її схильності до банкрутства. Для того, щоб це проаналізувати, кожному первинному коефіцієнту фінансового аналізу прикріплюють відповідно деякий фінансовий показник. Як правило мінімальним показником фінансової стійкості та задовільного стану компанії виступає оцінка ймовірності банкрутства. Найрозповсюдженішими методами є такі моделі економетрики: оцінка ймовірності банкрутства на основі Z-рахунку Альтмана, модель Спрінгейта, модель Р. Ліса, модель Таффлера та ін. [54].

Як на міжнародному, так і на вітчизняному рівні, найпопулярнішими методами оцінки ймовірності банкрутства є модель, що базується на дискримінантному аналізі. Якщо ж пояснювати суть даного аналізу, то вона криється в тому, що за допомогою математично-статистичних методів будується функція та вираховується інтегральний показник, на основі якого можна спрогнозувати банкрутство суб'єкта підприємництва з певною ймовірністю. [27].

У таблиці 1.3 бачимо приклади багатofакторного дискримінантного аналізу, який дає змогу використовувати декілька змінних [54].

Таблиця 1.3

Моделі оцінки ймовірності банкрутства

№	Автор методу	Методика розрахунку	Ймовірність банкрутства
1	2	3	4
1	Модель Е. Альтмана	$Z=1,2 \times A + 1,4 \times B + 3,3 \times C + 0,6 \times D + 1 \times E$, де $A = p.1195/p.1300$ $B = p.2350(2355)/p.1300$ $C = p.2000/p.1300$ $D = p.1495/(p.1595+p.1695)$ $E = p.2000/p.1300$	$Z \delta 1,8$ — дуже висока; $1,81 \delta Z \delta 2,70$ — висока; $2,71 \delta Z \delta 2,99$ — можлива; $Z \delta 3,00$ — дуже низька
2	Модель Г. Спрінгейта	$Z=1,03 \times A + 3,07 \times B + 0,66 \times C + 0,4 \times D$, де $A = p.1195/p.1300$ $B = p.2290(2295)/p.1300$ $C = p.2290(2295)/p.1695$ $D = p.2000/p.1300$	$Z < 0,862$ — підприємство є потенційним банкрутом; $Z > 2,45$ — ризик мінімальний
3	Модель Р. Ліса	$Z=0,063 \times X1 + 0,092 \times X2 + 0,057 \times X3 + 0,001 \times X4$ де $X1 = p.1195/p.1300$ $X2 = p.2190/p.1300$ $X3 = p.1420/p.1300$ $X4 = p.1495/(p.1595+p.1695)$	Граничне значення $Z \leq 0,037$
4	Модель Сайфуліна та Кадикова	$R=2 \times K_0 + 0,1 \times K_{пл} + 0,08 \times K_i + 0,45 \times K_m + K_{пр}$, де $K_0 = (p.1495 - p.1095 - p.1200)/p.1195$; $K_{пл} = p.1195/p.1695$; $K_i = p.2000/p.1300$; $K_m = p.2090(2095)/p.2000$; $K_{пр} = p.2350(2355)/(p.1495 (гр.3+гр.4)/2)$	$R > 1$ — стан задовільний; $R < 1$ — стан незадовільний
5	R-модель	$R=8,38 \cdot K1 + K2 + 0,054 \cdot K3 + 0,63 \cdot K4$, де $K1 = p.1195/p.1300$ $K2 = p.2350/p.1495$ $K3 = p.2000/p.1300$ $K4 = p.2350/p.2050$	$R < 0$ — ймовірність максимальна (90-100%); $0 < R < 0,18$ — висока (60-80%); $0,18 < R < 0,32$ — середня (35-50%); $0,32 < R < 0,42$ — низька (15-20%); $R > 0,42$ — мінімальна (до 10%)
6	Модель Р. Таффлера і Г. Тішоу	$Z=0,53 \times X1 + 0,13 \times X2 + 0,18 \times X3 + 0,16 \times X4$, де $X1 = p.2190/p.1300$ $X2 = p.1195/p.1300$ $X3 = p.1695/p.1300$ $X4 = p.2090/p.1300$	Граничне значення $Z \leq 0,2$
7	Модель Ж. Депаляна	$N=25 \cdot R1 + 25 \cdot R2 + 20 \cdot R3 + 20 \cdot R4 + 10 \cdot R6$, де $R1 = p.2050/(p.1100 (гр.3+гр.4)/2)$ $R2 = p.1195/p.1695$ $R3 = p.1595/(p.1495+p.1595)$ $R4 = p.2350(2355)/(p.1300 (гр.3+гр.4)/2)$ $R5 = p.2000/p.2050$	$N > 100$ — компанія стабільна

Продовження таблиці 1.3

8	Модель О. Терещенка	$Z=1,5 \times X_1 + 0,08 \times X_2 + 10 \times X_3 + 5 \times X_4 + 0,3 \times X_5 + 0,1 \times X_6$, де $X_1 = (p.2350 + p.1195) / (p.1595 + p.1695)$ $X_2 = p.1300 / (p.1595 + p.1695)$ $X_3 = p.2350(2355) / p.1300$ $X_4 = p.2350(2355) / p.2000$ $X_5 = (p.1101 + p.1102 + p.1103 + p.1104) / p.2000$ $X_6 = p.2000 / p.1300$	$Z > 2$ – не загрожує банкрутство; $1 < Z < 2$ – фінансова рівновага порушена, при переході на антикризове управління банкрутство не загрожує; $0 < Z < 1$ – загроза банкрутства, якщо не будуть проведені санаційні заходи; $Z < 0$ – підприємство є Напівбанкрутом
9	Модель Бівера	$K_5 = (p.2350 + p.2515) / (p.1595 + p.1695)$ $K_{\text{cash-flow}} = (p.2350p.2515) / (p.1595 + p.1695 - p.1165)$	$0,4-0,45$ – компанія благополучна; $0,2$ – за 5 років до краху; $0,15$ – за 1 рік

Найпоширенішою моделлю однофакторного дискримінантного аналізу виступає модель Бівера. Розрахувати коефіцієнт Бівера можна поділивши чистий прибуток за мінусом амортизації на суму довгострокових і поточних зобов'язань. На незадовільну структуру балансу вказуватиме те, якщо протягом великого терміну (1,5–2 роки) коефіцієнт Бівера буде не більше 0,2, що означатиме небажане зменшення величини прибутку, який направлений на розвиток виробництва [39].

За даними дослідження цього вченого бачимо, що специфічною особливістю притаманною фінансовій кризі компанії є великий розрив між фінансовими показниками неспроможних та стабільних суб'єктів господарювання за 5 років. Б

азою для досліджень та вивчення Бівер прийняв 30 найпоширеніших у використанні коефіцієнтів та згрупував їх по категоріям за однорідністю. Серед кожної категорії Бівер обрав по одному коефіцієнту, що й в сукупності сформувало модель оцінки ймовірності банкрутства. Ця модель не дає можливості відобразити всі сторони діяльності підприємства і не є

універсальною моделлю для прогнозування ймовірності банкрутства. Головною її проблемою виступає те, що значення певних коефіцієнтів говорить про розвиток суб'єкта господарювання в позитивному ключі, а інших про негативне положення речей [39].

Підхід Е. Альтмана на основі багатовимірною дискримінантного аналізу в подальшому опрацьовувався іншими вченими-економістами. Та все ж в економічній ситуації України модель Е.Альтмана не має великого визнання та не часто використовується через те, що деякі показники мають відмінності із значеннями для іноземних країн, до того ж інформація щодо фінансового стану підприємств майже завжди є неточною.

У 1983 р. була опублікована модифікована п'ятифакторна модель Альтмана для підприємств, акції яких не торгуються на біржовому ринку.

Модифікована п'ятифакторна модель Альтмана розраховується за такою формулою:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,420X_4 + 0,998X_5;$$

де Z – рахунок Альтмана;

X_1 - відношення оборотного капіталу організації до суми активів;

X_2 - відношення нерозподіленого прибутку підприємства до суми активів;

X_3 - відношення прибутку до оподаткування організації до активів;

X_4 – відношення балансової вартості організації до позикового капіталу;

X_5 - відношення обсягу продажу до активів організації [27].

Згідно з модифікованою п'ятифакторною моделлю Альтмана при оцінці банкрутства організації:

- високий ризик виникнення банкрутства, якщо $Z \leq 1,23$;
- немає визначеності, якщо $1,23 \leq Z \leq 2,89$;
- низький ризик виникнення банкрутства, якщо $Z \geq 2,9$.

Модель Таффлера-Тішоу почала існувати у 1977 р., заснована на фінансових показниках підприємства. Формула розрахунку моделі Таффлера-Тішоу:

$$Z = 0,53X_1 + 0,13X_2 + 0,18X_3 + 0,16X_4;$$

де Z - рахунок Таффлер-Тішоу;

X₁ - відношення прибутку до оподаткування організації до поточних зобов'язань;

X₂ - відношення поточних активів організації до зобов'язань; X₃ - ставлення поточних зобов'язань організації активам;

X₄ - відношення виручки організації до загальної суми активів [33]. Згідно з моделлю Таффлера-Тішоу при оцінці банкрутства організації:

- можливість банкрутства організації низька, якщо $Z \geq 0,3$;
- ситуація невизначена, якщо $0,2 \leq Z \leq 0,3$; ймовірність банкрутства організації висока, якщо $Z \leq 0,2$.

У 1984 р. була опублікована модель американського економіста Фулмера, яка розраховується за такою формулою:

$$H = 5,528X_1 + 0,212X_2 + 0,073X_3 + 1,270X_4 - 0,120X_5 + 2,335X_6 + 0,575X_7 + 1,083X_8 + 0,894X_9 - 6,075;$$

де H - рахунок Фулмера;

X₁ - відношення нерозподіленого прибутку організації попереднього періоду до суми активів;

X₂ - відношення виторгу організації до суми активів;

X₃ - відношення прибутку до оподаткування організації до власного капіталу;

X₄ - відношення грошового потоку організації до зобов'язань;

X₅ - відношення довгострокових зобов'язань організації до суми активів;

X₆ - ставлення короткострокових зобов'язань організації до суми

активів;

X7 - десятковий логарифм від суми матеріальних активів;

X8 - відношення оборотного капіталу організації до суми зобов'язань;

X9 - десятковий логарифм від відношення операційного прибутку організації до виплачених відсотків [27].

Згідно з моделлю Фулмера при оцінці банкрутства організації:

- настання платоспроможності неминуче, якщо $H \leq 0$;
- ситуація невизначена, якщо $H = 0$;
- підприємство є платоспроможним, якщо $H \geq 0$.

У 1978 р. була розроблена модель оцінки банкрутства організації канадським ученим Спрінгейтом, яка розраховується за такою формулою:

$$Z = 1,03X1 + 3,07X2 + 0,66X3 + 0,4X4;$$

де Z - рахунок Спрінгейта;

X1 - відношення оборотного капіталу організації до балансу;

X2 - відношення операційного прибутку організації до балансу;

X3 – відношення операційного прибутку організації до короткострокових зобов'язань;

X4 - відношення виручки організації до балансу [34].

Відповідно до моделі Спрінгейта в оцінці банкрутства організації:

- організація є банкрутом, якщо $Z \leq 0,862$;
- ситуація невизначена, якщо $Z = 0,862$;
- організація є платоспроможною, якщо $Z \geq 0,862$.

При оцінці банкрутства організації за моделлю Лиса враховуються показники ліквідності, рентабельності та фінансової незалежності організації, формула розрахунку:

$$Z = 0,063X1 + 0,092X2 + 0,057X3 + 0,0014X4;$$

де Z - рахунок Лиса;

X1 - відношення оборотного капіталу організації до активів;

X2 – відношення прибуток від продажів організації до активам; X3 – відношення нерозподіленого прибутку організації до активам;

X4 - відношення власного капіталу організації до позикового капіталу [27; с. 122].

Згідно з моделлю Лиса, при оцінці банкрутства організації:

- Висока ймовірність банкрутства, якщо $Z \leq 0,037$;
- Ситуація невизначена, якщо $Z = 0,037$;
- низька ймовірність банкрутства, якщо $Z \geq 0,037$.

Під час проведення оцінки банкрутства організації додатково розраховуються показники платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності активів. Формула розрахунку коефіцієнта платоспроможності організації:

$$K_{пл} = \frac{СК}{П1+П2+П3};$$

де $K_{пл}$ - коефіцієнт платоспроможності організації; СК - власний капітал організації;

П1 - найбільш термінові пасиви організації; П2 – короткострокові пасиви організації;

П3 - довгострокові зобов'язання організації [1].

Якщо $K_{пл} \leq 0,5$, організація залежно від зовнішніх джерел фінансування. Оптимальне значення коефіцієнта платоспроможності організації 0,5 – 0,7. Формула розрахунку коефіцієнта фінансової стійкості організації:

$$K_{фУ} = \frac{СК+ДКіЗ}{Б};$$

де $K_{фУ}$ - коефіцієнт фінансової стійкості організації;

СК - власний капітал організації;

ДКіЗ - довгострокові кредити та позики організації;

Б – валюта балансу організації [1].

Фінансове становище організації є нестійким, якщо $K_{фУ} \leq 0,8$.

Оптимальне значення коефіцієнта фінансової стійкості 0,8-0,9.

Формула розрахунку рентабельності активів організації:

$$P_a = \frac{ЧП}{А};$$

де Ра - Рентабельність активів організації; НП - чистий прибуток організації;

А - сума активів організації [1].

Рентабельність активів організації відбиває прибуток на одиницю вартості капіталу [10].

Можна подати порівняння переваг та недоліків даних моделей у зручному табличному вигляді (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняння переваг та недоліків моделей оцінки ймовірності банкрутства компаній

№	Автор методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1	Модель Е. Альтмана	Простота у використанні; можливість диференціації досліджуваних підприємств на потенційних банкрутів; велика точність підрахунків	Неможливість застосування в українських умовах; Підпорядкованість точності розрахунків вихідній інформації; вузька сфера використання; базується на застарілих даних
2	Модель Г. Спрінггейта	Демонструє високий ступінь надійності оцінки, точність приблизно 90%	Розроблена для компаній США та Канади з ціллю оцінки; відсутність галузевого та регіонального розподілу; не підходить для української економіки
3	Модель Р. Ліса	Прості розрахунки; досяжні потрібні для обчислень даних; можливість проаналізувати фінансовий стан та діагностувати банкрутство	Не адаптована до українських компаній; формувалася під західні особливості розвитку; неможливість використання з малими компаніями; невідповідність методичних прийомів розрахунку коефіцієнтів фінансової звітності
4	Модель Сайфуліна та Кадикова	Спрощеність розрахунків; зручність корекції стосовно розміщення компанії й часу розгляду; врахування специфіки української економіки та зручність у застосуванні; висока точність	Не дає змогу проаналізувати приводи потрапляння компанії в зону неплатоспроможності; нормативний зміст показників, що застосовуються для рейтингового оцінювання, не беруть до уваги галузевих особливостей компаній; використання одного джерела інформації
5	R-модель	Має розширену шкалу ідентифікації кризи	Модель створена для зарубіжних країн; показники не відображають об'єктивний та реальний стан підприємства; неврахування галузевої специфіки; можливість застосування винятково для діагностики великих корпорацій

Продовження таблиці 1.4

6	Модель Р. Таффлера Г. Тішоу	Спрощеність розрахунків та коректність оцінки ймовірності банкрутства підприємства, що пов'язано зі значною кількістю досліджених підприємств	Обмеження сфери застосування (тільки для акціонерних товариств, акції яких активно торгуються на фондовому ринку); складність інтерпретації підсумкового значення; неможливість використання в українських умовах; використання застарілих даних
7	Модель Ж. Депаляна	Можливості використання для зовнішнього аналізу; наявність галузевої диференціації	Завищені граничних значень коефіцієнтів; занадто узагальнена градація нормативного значення результуючого показника
8	Модель О. Терещенка	Урахування специфіки діяльності суб'єктів; охоплення невеликого числа коефіцієнтів; доступна інформація,	Невелика ступінь аргументованості коефіцієнтів та їх нормативних значень; можливість використання тільки для окремих підприємств; великий інтервал невизначеності
9	Модель Бівера	Застосування коефіцієнта рентабельності активів і підсумок про строки настання банкрутства підприємства	Відсутній підсумковий показник, складна інтерпретація підсумкового значення; залежність точності розрахунків від вихідної інформації; неможливість використання в українських умовах

Отже, в результаті розгляду методів оцінки ймовірності банкрутства можна дійти висновку, що найбільш поширеними методами є модифікована п'ятифакторна модель Альтмана, модель Таффлера-Тішоу, модель Фулмера, модель Спрінгейта та модель Лиса.

Під час проведення оцінки банкрутства організації додатково розраховуються показники платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності активів та інші коефіцієнти.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Початок роздрібної мережі «АТБ» відбувся в 1993 році, коли було створено єдине підприємство, що складалося з шести гастрономів у місті Дніпропетровськ. 19 липня 1999 року підприємство отримало назву «АТБ-маркет» від аббревіатури «АгроТехБізнес», і з цього часу всі магазини «АТБ» працюють під єдиним брендом та в моноформаті.

Таблиця 2.1.

Види діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за КВЕД

Основний:	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Інші:	46.34 Оптова торгівля напоями
	46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами
	46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	47.25 Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
	47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами в спеціалізованих магазинах
	10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
	56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

Принцип формування структури ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» - організація та закріплення функцій управління за підрозділами (службами) апарату управління.

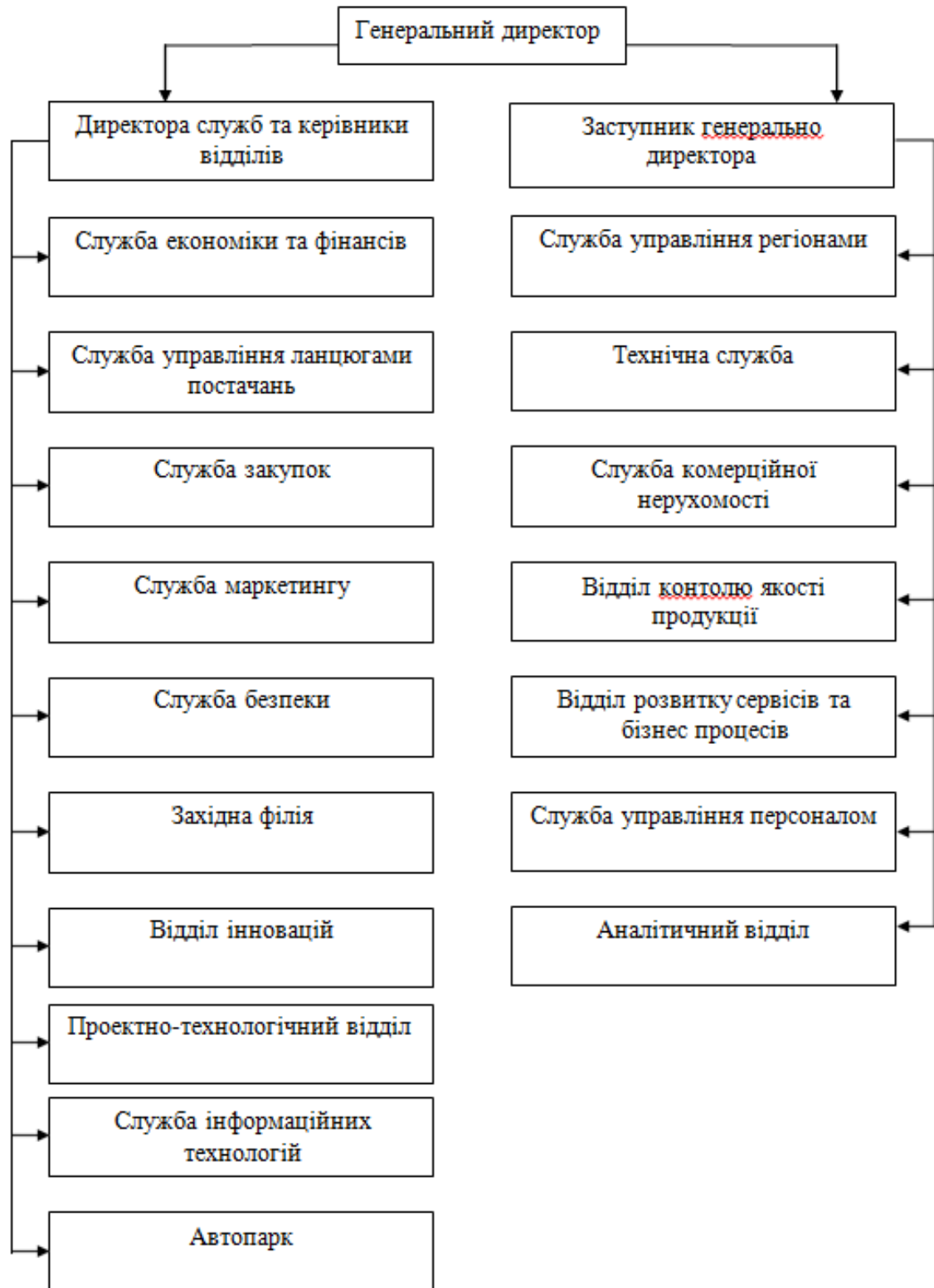


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» - це національна роздрібна мережа продуктових магазинів, яка має на меті забезпечення умов для безперервного функціонування виробничого процесу та реалізації грамотної цінової політики. З моменту свого заснування в 1993 році підприємство активно розвиває свою торговельну мережу, яка наразі є найбільшою в Україні, та демонструє найвищі темпи зростання в українській торговельній індустрії за останні 10 років.

Продуктовий ритейл - це форма роздрібної торгівлі, яка зосереджена на продажі продуктів харчування, переважно на великих торговельних площах. Сектор економіки відзначається стійким зростанням, навіть цей у складних економічних умовах продукція харчування є товаром повного вжитку і завжди користується попитом серед споживачів.

Крім цього, ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» вдосконалює свої послуги для забезпечення зручності своїх клієнтів: в магазинах мережі доступні свіжі фреші, свіжа кава, випічка, морозиво та багато іншого. Небажані інвестиції, які ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» робить у розвиток вашої мережі, не впливають на вартість продукції для кінцевих споживачів.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» використовує сучасні технології ритейл-бізнесу, для досягнення високої ефективності господарської діяльності, зокрема:

- прямий контакт з виробниками або власним виробництвом без посередників;
- орієнтація на продукти масового споживання зі зниженням витрат, де мінімум персоналу обслуговує максимум клієнтів;
- забезпечення широкого асортименту товарів та послуг, зібраних в одному місці, що дозволяє клієнтам економити час на покупках;
- поділ товарів на категорії в залежності від прибутковості клієнтів, що дозволяє окремо працювати з шкідливою економічною групою населення;
- розробка власного бренду продукції для підвищення пізнаваності товарів та лояльності клієнтів до мережі;

- використання різних технологій продажу та методів залучення покупців, таких як дизайн торгової мережі, розташування товарів у торгових центрах тощо;
- застосування сучасного торгового обладнання та технології самообслуговування;
- автоматизація процесів закупівлі, обліку та зберігання товарів;
- ілодобовий формат торгівлі, що забезпечує зручність для клієнтів.

Основні принципи роботи ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»:

1. Розширювати мережу магазинів у невеликих містах, займаючи позицію торгівлі №1.
2. Забезпечувати стандартизований формат торговельних приміщень, де на площі 800 м² розташовані 10 кас і понад 3500 товарних позицій на полицях.
3. Використовувати низькі ціни як основну рекламу, забезпечувати щотижневі знижки (до 30%) на популярні товари та власні торговімарки.
4. Інвестувати в технології та навчання персоналу.
5. Віддавати перевагу товарам з високою оборотністю.
6. Проводити аукціони зі зниженням цін серед місцевих виробників.
7. Дотримуватися термінових платежів постачальникам.
8. Не зупинятися в постійному розвитку та вдосконалюватися.

Зі свого часу заснування компанія «АТБ-МАРКЕТ» значно розширила кількість своїх торгових точок і стала найбільшою роздрібною мережею національного масштабу в Україні, яка динамічно розвивається. Наразі магазини «АТБ» під одним брендом діють по всій країні. За підсумками 2022 року «АТБ» нараховує 1077 магазинів у 24 країнах України з асортиментом понад 3500 товарних найменувань.

«АТБ» є лідером українського роздрібного ринку за збільшення покупців (близько 4 млн. чол./день), товарообігом (126,8 млрд. грн.), податкових виплат (9,5 млрд. грн.), збільшенням магазинів (1077 відкритих) магазинів на 31.12.2022) та за темпами розвитку мережі

(відкрито 88 нових магазинів і реконструйовано 44 у 2021 році).

Одним із стратегічних напрямків діяльності компанія «АТБ-МАРКЕТ» є постійний розвиток власних торгових марок. Розвиваючи власні торгові марки, компанія формує ексклюзивний асортимент товарів, а також цінову конкурентну перевагу. Купуючи продукцію власних торгових марок дешевше, ніж брендований товар, покупці мережі «АТБ» можуть заощадити 10-20% власних коштів. Наразі асортимент товарів власних торгових марок налічує понад 1000 найменувань, які виробляють провідні українські та зарубіжні виробники. При виборі виробників для власних торгових марок надають спеціалісти «АТБ».

Щомісячно компанія проводить лабораторні випробування, під час яких перевіряють якість понад 1000 зразків продукції, включаючи навіть пакувальний матеріал. Швидкопсувні продукти та дитяче харчування підлягають мігрени - раз на місяць перевіряють. Всі інші продукти перевіряються раз на квартал, а промислові товари - раз на півроку. Додатково, шляхом виконання позапланових перевірок, щоб бути на 100% впевненими в якості продукції.

Крім того, в торговій мережі «АТБ» своєю формою контролю якості продукції є проведення систем аудиту якості на всіх постачальниках-виробниках. Подібні аудити проводяться регулярно - не рідше одного разу на рік. Під час аудиту перевіряються стандарти, що діють на підприємствах-постачальниках, зокрема дотримання вимог до якості та безпеки сировини, кінцевої продукції, екологічним аспектам виробництва, питань охорони праці, менеджменту на всіх рівнях роботи компанії.

З 2021 року магазини торгової мережі «АТБ» проводять аудит і сертифікацію на відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 22000:2005, який базується на принципах НАССР - концепції, що передбачає оцінку та управління всіма факторами, які впливають на безпеку продукції на всіх стадіях виробництва, в тому числі. сировину, обладнання, виробництво,

зберігання та реалізацію готової продукції, а також відстежує критичні точки технологічного процесу.

Основні засоби, які є матеріально-речовими цінностями, важливі для ефективної діяльності підприємства. Вони застосовуються як у сфері матеріального виробництва, так і в невиробничій сфері, і з часом зношуються фізично та морально, що зменшує їх вартість.

Проблема ефективного використання основних засобів особливо актуальна в умовах ринкових перетворень в Україні. Повніше використання засобів праці до зниження потреб у введенні в експлуатацію нових виробничих потужностей, збільшення обсягу продукції та досягнення рівня її якості (і, відже, прибутку), і завдяки їх швидкому обороту.

2.2. Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

В економічному аналізі використовують такі методи, як горизонтальний, вертикальний і трендовий аналіз, факторний аналіз та розрахунок коефіцієнтів, які відносяться до статистичних методів та економіко-математичного моделювання.

Вертикальний аналіз використовує для представлення даних про господарсько-економічну діяльність підприємств у вигляді відносних показників, де кожна стаття вимірюється лише загального підсумку, та оцінки їх зміни в динаміці. Цей аналіз також є структурним, оскільки він дозволяє досліджувати зміни в структурі даних. Використання відносних показників дозволяє зменшити вплив інфляції та об'єктивно оцінювати зміни. Горизонтальний аналіз аналізу вивчення абсолютних показників економічної діяльності компанії за певний період, розрахунок темпів зміни цих показників та їх оцінку. Для цього будуються аналітичні таблиці, в яких абсолютні показники звітності доповнюються відносними, тобто розраховується зміна абсолютних показників у сумі та у відсотках.

Горизонтальний аналіз часто використовується в доповнення до

вертикального аналізу економічних показників, після чого він дозволяє порівняти кожен позицію звітності з попереднім періодом і визначити динаміку змін з плином часу. Він дозволяє встановити причини змін, що відбулися, на основі порівняння змін за роки.

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства (табл. 2.2) та розглянемо структура його активів (рис. 2.2).

Таблиця 2.2

Горизонтальний та вертикальний аналіз активів балансу

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2022 рр.

Активи	На кінець року, млрд. грн..			Абсол. відхил., ±		Темп приросту, %		Питома вага упідсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
	2020	2021	2022	2022 від 2021 рр.	2022 від 2020 рр.	2022 від 2021 рр.	2022 від 2020 рр.	2020	2021	2022	2022 від 2021 рр.	2022 від 2020 рр.
Нематеріальні активи	0	0	4	4	4	—	—	0	0	0.3	0.3	0.3
Основні засоби	762	662	621	-41	-141	-6.2	-18.5	41.8	47.7	42.0	-5.7	0.2
Довгострокові фінансові інвестиції	16	16	16	0	0	0	0	0.9	1.2	1.1	-0.1	0.2
Всього необоротні активи	778	678	641	-37	-137	-5.5	-17.6	42.7	48.8	43.3	-5.5	0.7
Виробничі запаси	62	106	177	71	115	67.0	185.5	3.4	7.6	12.0	4.3	8.6
Товари	127	70	88	18	-39	25.7	-30.7	7.0	5.0	5.9	0.9	-1.0
Дебіторська заборгованість за товарами	298	81	182	101	-116	124.7	-38.9	16.3	5.8	12.3	6.5	-4.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками	459	446	383	-63	-76	-14.1	-16.6	25.2	32.1	25.9	-6.2	0.7
Інша поточна дебіторська заборгованість	5	0	0	0	-5	—	-100	0.3	0	0	0	-0.3
Грошові кошти	95	7	8	1	-87	14.3	-91.6	5.2	0.5	0.5	0.04	-4.7
Всього оборотні активи	1046	710	838	128	-208	18.0	-19.9	57.3	51.2	56.7	5.5	-0.7
Вартість активів	1824	1388	1479	91	-345	6.6	-18.9	100	100	100	0	0

Аналізуючи таб. 2.2, можна зробити висновки, що вартість нематеріальних активів на кінець 2022 року становить 4 млрд. грн., що вище на 4 млрд. грн. разом з кінцем 2021 року та на 4 млрд. грн. вище в порівнянні з роком 2020 року. Питома вага нематеріальних активів у загальній вартості майна підприємства на кінець 2022 року становить 0,3%. За два останні роки питома вага нематеріальних активів збільшилася на 0,3%.

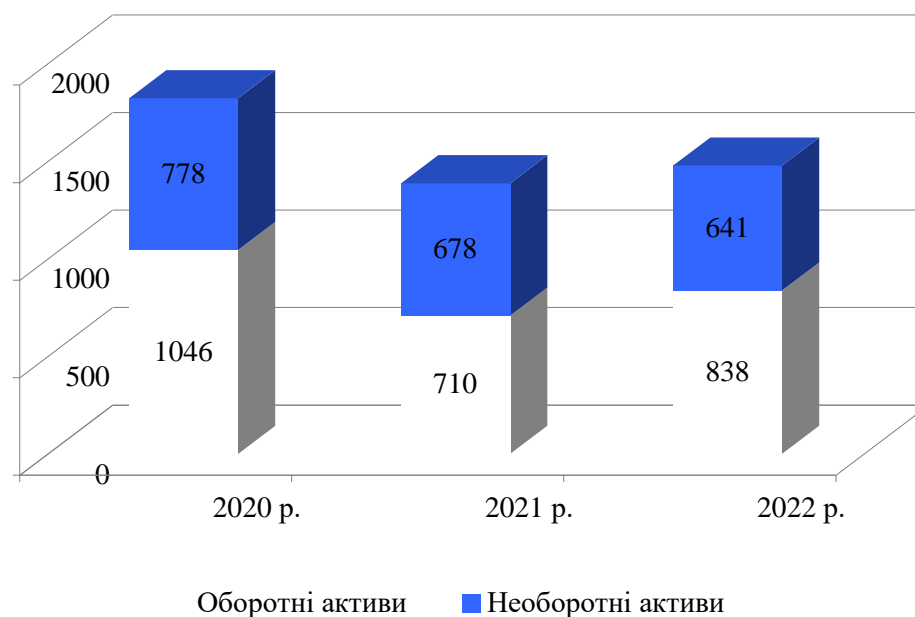


Рис. 2.2. Структура активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2022 рр.

Залишкова вартість основних засобів на кінець 2022 року становить 621 млрд. грн., що на 41 млрд. грн. менше з кінцем 2021 року (темپ приросту за цей період склав -6,2%), та на 141 млрд. грн. менше в порівнянні з 2020 роком (темп приросту за два роки становить -18,5%). Питома вага основних засобів у майні підприємства на кінець 2022 року становить 42,0%. За два останні роки питома вага основних засобів збільшилася на 0,2%.

Довгострокові фінансові інвестиції залишилися стабільними на рівні 16 млрд. грн. на кінець 2022 року, без зміни порівняно з 2020 роком та 2021 роком. Питома довгострокових фінансових інвестицій становить 1,1% в активах підприємства на кінець 2022 року. За останні два роки питома вага довгострокових фінансових інвестицій збільшилася на 0,2%.

Загальна вартість необоротних активів склала 641 млрд. грн. на кінець 2022 року, зменшившись на 37 млрд. грн. разом з 2021 роком (темپ приросту необоротних активів за останній рік становить -5,5%) та на 137 млрд. грн. менше значення показника 2020 року (темپ приросту за два роки становить -17,6%). Питома вага необоротних активів у загальній вартості майна ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» становить 43,3% на кінець 2022 року. За період з 2020 по 2022 роки питома вага необоротних активів збільшилася на 0,7%.

Виробничі запаси на кінець 2022 року становлять 177 млрд. грн., що збільшилось на 71 млрд. грн. повторно з попереднім роком (темп приросту за останній рік становить 67,0%) та на 115 млрд. грн. більше значення показника за 2020 рік (темп приросту за два роки становить 185,5%). Питома вага виробничих запасів в активах ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» становить 12,0% на кінець 2022 року. За останні два роки виробничі запаси збільшили свою питому вагу в активах на 8,6%.

На кінець 2022 року залишки товарів склали 88 млрд. грн., що на 18 млрд. грн. більше ніж показник попереднього року, що відповідає темпу приросту за останній рік у розмірі 25,7%. Протест, це на 39 млрд. грн. менше ніж показник за 2020 рік, що відповідає темпу приросту за два роки у розмірі -30,7%. Питома вага товарів в активах підприємства на кінець 2022 року становить 5,9%, що на 1,0% менше ніж за два останні роки.

Дебіторська заборгованість за товарами на кінець 2022 року становить 182 млрд. грн., що на 101 млрд. грн. більше ніж показник попереднього року, що відповідає темпу розвитку за останній рік у розмірі 124,7%. Протест, це на 116 млрд. грн. менше ніж показник за 2020 рік, що відповідає темпу розвитку за два роки у розмірі -38,9%. Питома вага дебіторської заборгованості за товарами в активах підприємства на кінець 2022 року становить 12,3%, що на 4,0% менше ніж за два останні роки.

Заборгованість дебіторів за розрахунками на кінець 2022 року становить 383 млрд. грн., що на 63 млрд. грн. менше ніж на кінець 2021 року, зі спадом на -14,1% за останній рік. Порівняно з показником на кінець 2020

року, заборгованість зменшилася на 76 млрд. грн., або -16.6% за два роки. Питома вага дебіторської заборгованості за розрахунками в активах підприємства на кінець 2022 року становить 25,9%, збільшившись на 0,7% за останні два роки.

Грошові витрати на кінець 2022 року становлять 14 млрд. грн., що на 1 млрд. грн. більше, ніж попередній рік, зі зростанням на 7,7% за останній рік. Однак, відповідно до 2020 року, вартість грошових коштів зменшилася на 93 млрд. грн., або -86.9% за два роки. Питома вага грошових коштів в активах підприємства на кінець 2022 року становить 0,9%, зі зниженням на 4,9% за останні два роки.

Загальна вартість оборотних активів на кінець 2022 року становить 838 млрд. грн., що є на 128 млрд. грн. вище, ніж на кінець 2021 року. Темп приросту оборотних коштів за останній рік становить 18,0%. У порівнянні з показником за 2020 рік загальна вартість оборотних активів зменшилася на 208 млрд. грн., а темп приросту склав -19.9%. Питома вага оборотних активів в активах підприємства на кінець 2022 року становить 56,7%. Питома вага оборотних активів за два останні роки зменшилася на 0,7%.

Загальна вартість майна ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на кінець 2022 року становить 1479 млрд. грн., що на 91 млрд. грн. більше, ніж показник попереднього року (темپ приросту за останній рік склав 6,6%), але на 345 млрд. грн. менше, ніж показник за 2020 рік (темп приросту за два роки становить -18,9%).

Проаналізуємо пасиви досліджуваного підприємства в таблиці 2.3. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) на кінець 2022 року становить -21 млрд. грн., що на 18 млрд. грн. більше, ніж на кінець 2021 року (темп приросту за останній рік склав -46,2%). У порівнянні з показником за 2020 рік, нерозподілений прибуток (збиток) більший на 46 млрд. грн. (темп приросту за два роки складає -68,7%). На кінець 2022 року питома вага нерозподіленого прибутку в пасивах підприємства становить -1,4%. Питома вага нерозподіленого доходу за два останні роки збільшилася на 2,3%.

Загальна сума власного капіталу на кінець 2022 року становить 967 млрд. грн., що на 18 млрд. грн. більше, ніж показник попереднього року (темپ приросту за останній рік становить 1,9%), та на 46 млрд. грн. більше, ніж у 2020 році (темп приросту власного капіталу за два роки становить 5,0%). Питома вага власного капіталу в пасивах ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на кінець 2022 року становить 65,4%. Порівняно з роком 2020 року питома вага збільшилася на 14,9%.

Таблиця 2.3

Горизонтальний та вертикальний аналіз пасиву балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2022 рр.

Джерела формування майна	На кінець року, млн.грн.			Абсол. відхил., ±		Темп приросту, %			Питома вага у підсумку за рік, %			Відхилення питомої ваги, %	
	2020	2021	2022	2022 від 2021 рр.	2022 від 2020 рр.	2022 від 2021 рр.	2022 від 2020 рр.	2020	2021	2022	2022 від 2021 рр.	2022 від 2020 рр.	
Статутний капітал	24	24	24	0	0	0	0	1.3	1.7	1.6	-0.1	0.3	
Додатковий вкладений капітал	964	964	964	0	0	0	0	52.9	69.5	65.2	-4.3	12.3	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-67	-39	-21	18	46	-46.2	-68.7	-3.7	-2.8	-1.4	1.4	2.3	
Всього власний капітал	921	949	967	18	46	1.9	5.0	50.5	68.4	65.4	-3.0	14.9	
Кредиторська заборгованість послуги	859	151	274	123	-585	81.5	-68.1	47.1	10.9	18.5	7.6	-28.6	
Інші поточні зобов'язання	3	0	0	0	-3	—	-100	0.2	0	0	0	-0.2	
Всього короткострокових зобов'язань	903	439	512	73	-391	16.6	-43.3	49.5	31.6	34.6	3.0	-14.9	
Баланс	1824	1388	1479	91	-345	6.6	-18.9	100	100	100	0	0	

Кредиторська боргованість за товари, роботи, послуги на кінець 2022 року складає 274 млрд. грн., що на 123 млрд. грн. більше, ніж показник попереднього року (темп приросту за останній рік становить 81,5%), та на 585 млрд. грн. менше, ніж на кінець 2020 року (темп приросту за два роки

становить -68,1%). Питома вага кредиторської заборгованості в пасивах підприємства на кінець 2022 року становить 18,5%. Питома вага кредиторської заборгованості за два останні роки зменшилася на 28,6%.

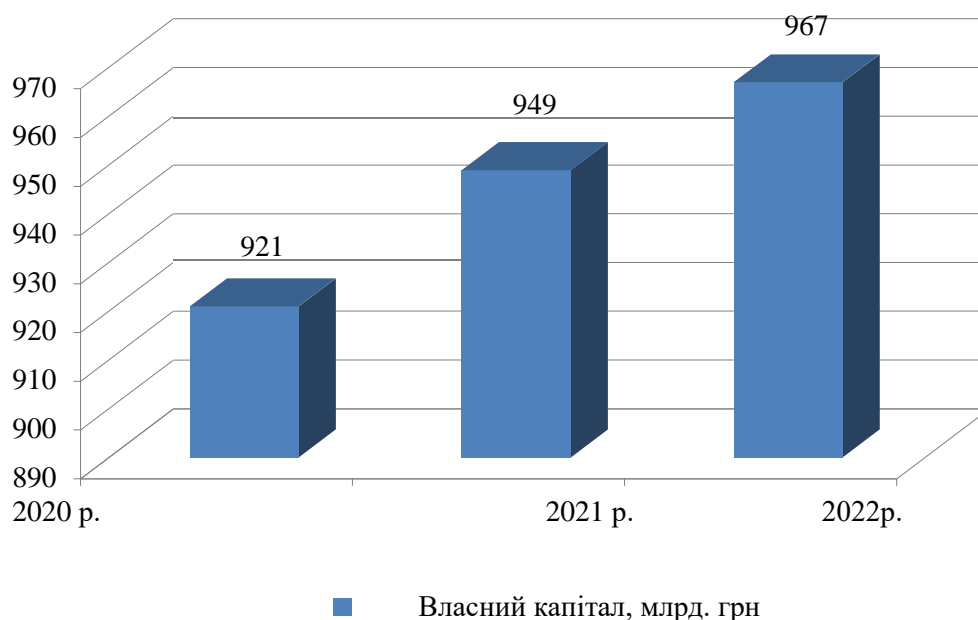


Рис. 2.3. Динаміка власного капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2022 рр.

Поточні зобов'язання за розрахунками на кінець 2022 року становлять 238 млрд. грн., що на 50 млрд. грн. менше, ніж показник попереднього року, та на 197 млрд. грн. більше, ніж на кінець 2020 року. Питома вага поточних зобов'язань за розрахунками за два останні роки збільшилася на 13,8%. Питома вага інших поточних зобов'язань за 2 останні роки зменшилася на 0,2%.

Загальна сума невеликотермінових зобов'язань ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» становить 512 млрд. грн.. на кінець 2022 року, що на 73 млрд. грн. більше, ніж на кінець 2021 року (з темпом приросту 16,6%), та на 391 млрд. грн. менше, ніж на кінець 2020 року (з темпом приросту -43,3%). Питома вага невеликотермінових зобов'язань у пасивах підприємства становить 34,6% на кінець 2022 року. За останні два роки питома вага невеликотермінових зобов'язань знизилася на 14,9%.

Ліквідність балансу - це міра того, наскільки активи підприємства здатні покрити його зобов'язання, строк погашення яких відповідає терміну їхнього погашення. Рівень ліквідності балансу визначення фінансової платоспроможності підприємства. Основним показником ліквідності є формальний розрив між вартістю оборотних активів та невеликотермінових пасивів. Чим більший цей розрив, тим більш сприятливий фінансовий стан має підприємство з точки зору ліквідності.

Важливість визначення ліквідності балансу особливо актуальна в умовах економічної нестабільності. Проблема виникає, коли необхідна програма, чи є достатньо коштів у підприємства для виконання розрахунків з кредиторами, яка здатність підприємства погасити свої зобов'язання за допомогою наявних резервів.

Аналіз ліквідності балансу за 2022 рік наведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності балансу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2022 р.

Актив	Код рядка	2022		Пасив	Код рядка	2022		Платіжний надлишок або недостача	
		На поч. року	На кін. року			На поч. року	На кін. року	На поч. року	На кін. року
Найбільш ліквідні активи (A1)	1160-1165	7	8	Негайні пасиви (П1)	1635-1650	439	512	-432	-504
Активи, що швидко реалізуються (A2)	1125-1155	527	565	Коротко-строкові пасиви (П2)	1600-1615	0	0	527	565
Активи, що реаліз. повільно (A3)	(1101: 1110), 1190	176	265	Довгострокові пасиви (П3)	1595	0	0	176	265
Активи, що важко реаліз. (A4)	1195	678	641	Постійні пасиви (П4)	1495+1665	949	967	-271	-326
Баланс	1300	1388	1479	Баланс	1900	1388	1479	x	x

Для оцінки ліквідності балансу з врахуванням фактора часу необхідно провести порівняння кожної групи активу з групою пасиву.

1. Якщо в товаристві на момент складання балансу нерівність $A1 > П1$ виконується, це результат про те, що організація має достатньо ресурсів для покриття своїх найбільших строкових зобов'язань та найбільших ліквідних активів.

2. Якщо в товаристві виконується нерівність $A2 > П2$, це означає, що швидко реалізовані активи перевищують короткострокові пасиви, і організація може бути платоспроможною навіть у найближчому майбутньому після оплати.

3. Якщо в товаристві виконується нерівність $A3 > П3$, це означає, що при цьому надходжені грошові кошти від продажу та платежів, організація може бути платоспроможною на період, рівний середньої тривалості одного обороту оборотних коштів після дати складання балансу.

Таблиця 2.5

**Аналіз показників ліквідності
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2022 рр.**

Показники	На кінець року			Абсолютне відхилення, ±	
	2020	2021	2022	2022-2021 рр.	2022/2020 рр.
Коефіцієнт покриття (поточної, загальної ліквідності)	1.2	1.6	1.6	0.02	0.5
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	0.9	1.2	1.1	-0.1	0.2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.1	0.02	0.02	0.00	-0.1
Чистий оборотний капітал	143	271	326	55	183

4. Виконання перших трьох нерівностей автоматично до виконання умови $A4 < П4$, що не виконується при дотриманні організації мінімальної умови фінансової стійкості та наявності власних оборотних коштів.

За результатами аналізу ми бачимо, що на кінець 2022 року:

$A1 < П1$; $A2 > П2$; $A3 > П3$; $A4 < П4$.

За цим співвідношенням ми можемо зробити висновок, що баланс ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» на кінець 2022 р. є умовно ліквідним. Це означає, що за рахунок швидколіквідних активів підприємство може частково погасити заборгованість. Проведений аналіз ліквідності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2022 рр. наведений в таблиці 2.5.

Таким чином, на кінець 2022 року коефіцієнт покриття становить 1,6, що є меншим за нормований показник у розділі 2-2,5. Протест, за останній рік відбулося покращення, за рахунок збільшення коефіцієнта збільшився на 0,02, що є позитивним фактором. У порівнянні з показником на кінець 2020 року даний показник збільшився на 0,5.

2.3. Діагностика можливості банкрутства на підприємстві

Проведення діагностики банкрутства на підприємстві є найбільшим і актуальним аспектом фінансового менеджменту та стратегічного планування організації. Актуальність проведення такої діагностики дозволяє визначити ключові фактори:

1. Фінансову стійкість підприємства. Проведення діагностики банкрутства може бути актуальним у випадку, коли фінансова стійкість підприємства знаходиться під загрозою. Наявність фінансових труднощів, таких як зростання заборгованості, зниження прибутковості, недостатність грошових потоків та інші ознаки фінансових проблем можуть викликати за умови проведення діагностики банкрутства.

2. Зміни в зовнішньому середовищі. Зміни в зовнішньому середовищі, такі як зміни на ринку, зміни законодавства, зміни в запиті на його послуги або послуги підприємства можуть бути внесені на його фінансовий стан. Проведення діагностики банкрутства може бути актуальним у випадку, коли підприємство відчуває негативний вплив на зміни у зовнішньому середовищі.

3. Керування кризами. Проведення діагностики банкрутства може бути елементом керування кризи на підприємстві. Вчасне виявлення ознак банкрутства може допомогти підприємству прийняти відповідні заходи для мінімізації ризиків та забезпечення стійкості його діяльності.

З точки зору міжнародної практики, криза – «це нормальне, закономірне, циклічне явище яким потрібно керувати та вміло застосовувати антикризові методи для протистояння йому» [26, с. 32]

Процес управління кризою можна умовно розділити на чотири фази: Фаза I - виявлення "слабких місць" та зайвих ризиків.

Фаза II - підготовка та попередження. Це означає здатність компанії швидко пристосуватися до змін та змінювати стратегію (включаючи кадрову політику) [16, с. 2].

Фаза III - систематичне відстеження ситуації, щоб зберегти компанію від "шоку" та уникнути спаду виробництва. На жаль, у багатьох вітчизняних топ-менеджери не готові до кризових ситуацій, шлюбують досвід та вмінь керувати компанією в період кризи [31, с. 112].

Фаза IV - прийняти рішення, що позбавить компанію на плаву. Після зібрання аналітики настає етап прийняття рішень, які враховують скореговану функцію, зазвичай з орієнтацією на "Залишити на місці з мінімальними втратами інформації", тобто мінімально зменшити збитків та перейти в режим очікування до початку періоду зростання [31, с. 114].

Під час проходження всіх чотирьох фаз потрібна діагностика фінансової кризи, щоб точно розширити її глибину на підприємстві. Це важлива передумова для застосування ефективних антикризових заходів. Ознаки кризи можуть включати зниження ефективності використання капіталу, скорочення рентабельності та прибутку, виникнення збитковості виробництва. «Кризі притаманні наступні ознаки:

- зниження ефективності використання капіталу;
- скорочення рентабельності та показників прибутку;
- виникнення збитковості виробництва;

- відсутність вільних власних коштів і резервних капіталів;
- стан гострої неплатоспроможності» [38]

В табл. 2.6 наведені вихідні данні для розрахунку ймовірності банкрутства ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ».

Таблиця 2.6

Вихідні дані для розрахунку ймовірності банкрутства

Робочий капітал	774
Сума активів	1433.5
Резерв нерозподіленого прибутку	-30
Валовий прибуток	6848
Рівень прибутковості активів	4.8
Власний капітал	958
Позичковий капітал	475.5
Чиста виручка від реалізації	8020

В основі антикризового управління підприємством лежать конкретні управлінські процедури. Для діагностики можливої фінансової кризи в ТОВ «АТЬ-МАРКЕТ» будемо використовувати оцінювання ймовірності банкрутства підприємства за допомогою $Z_{\text{рахунку}}$ Альтмана.

Професор Нью-Йоркського університету Едвард Альтман розробив алгоритм розрахунку індексу кредитоспроможності, який одержав назву індексу (моделі) Альтмана. Цей індекс дає змогу з достатньою вірогідністю розподілити суб'єкти господарювання на тих, що працюють стабільно, і на потенційних банкрутів» [32, с. 17]

Індекс Альтмана розраховується за формулою:

$$Z = 1,2 \cdot X_1 + 1,4 \cdot X_2 + 3,3 \cdot X_3 + 0,6 \cdot X_4 + 1,0 \cdot X_5 \quad (2.1)$$

Зробивши розрахунки ми визначили, що коефіцієнт $Z_{\text{рахунку}}$ Альтмана $= 1,2 \cdot 0.5 + 1,4 \cdot (-0.02) + 3,3 \cdot 4.8 + 0,6 \cdot 2.0 + 1,0 \cdot 5.6 = 23.2$.

«Імовірність (рівень загрози) банкрутства господарюючого суб'єкта в моделі Альтмана оцінюється за шкалою, яка наведена нижче.

Якщо Z дорівнює:

1. 1,80 і менше – дуже висока;
2. 1,81-2,70 – висока;
3. 2,71-2,99 – можлива;
- 3,0 і вище – дуже низька» [31, с. 112]

В таблиці 2.7 наведено розрахунок показників для визначення можливої ймовірності банкрутства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Таблиця 2.7

Розрахунок показників для визначення можливої ймовірності банкрутства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Показник	Формула розрахунку	Значення
X ₁	оборотні активи / сума всіх активів господарюючого суб'єкта	774 / 1433.5 = 0.5
X ₂	резерви нерозподіленого прибутку / сума всіх активів господарюючого суб'єкта	-30 / 1433.5 = -0.02
X ₃	Валовий прибуток (збитки) / сума всіх активів господарюючого суб'єкта	6848 / 1433.5 = 4.8
X ₄	Власний капітал / позиковий капітал	958 / 475.5 = 2.0
X ₅	чистий виторг від реалізації / сума всіх активів господарюючого суб'єкта	8020 / 1433.5 = 5.6

Таким чином ймовірність банкрутства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» дуже низька, але з урахування подій, які відбуваються в Україні сьогодні, підприємство повинно бути готовим до рішучих дій, щодо своєї подальшої господарської діяльності.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ЗАПОБІГАННЯ БАНКРУТСТВА ТОВ АТБ-МАРКЕТ

3.1 Рекомендації щодо покращення фінансового стану

На ринку роздрібної торгівлі України на сьогодні спостерігається очевидна тенденція до збільшення підприємств, які працюють за принципами франчайзингу. Наприклад, найбільше в цьому напрямі є успішною компанія Volwest Group зі своїми мережами «Наш Край» та SPAR. У жовтні 2020 року цей оператор об'єднав під своїм керівництвом 253 франчайзингових магазини.

На нашу думку, в рамках сформульованого напрямку розвитку рекомендується впровадити практику франчайзингу, а також встановити каси самообслуговування в кожному супермаркеті мережі для розширення діяльності на ринку роздрібної торгівлі, а також для збільшення рівня задоволеності клієнтів від зручності обслуговування внаслідок ліквідації великої кількості черг.

Завдяки тому, що при встановленні кас самообслуговування покупці з невеликою кількістю покупок будуть здійснювати покупки самостійно, касири будуть більше займатися скануванням і менше розрахунками і спілкуванням. Продуктивність каси зросте – касир за зміну встигне обробити більше товарів, ніж раніше.

Каси самообслуговування роблять процес покупки для покупців з кошиками цікавим і швидким. Самим фактом установки таких кас можна залучити нову численну групу покупців – тим, кому треба купити кілька товарів і швидко покинути магазин. Тепер вони підуть за товарами в гіпермаркет, де асортимент набагато ширше і є марки продуктів, які вони вважають кращими, і, крім того, купити товари оптом.

Замість однієї звичайної каси можна встановити дві-три каси

самообслуговування. Таким чином, зменшуються черги і на касах з касирами. Особливо це важливо в пікові години, коли навантаження на касу гранично високе. Каси самообслуговування працюють 24 години на добу – черга не виникне через те, що касира немає на місці [39].

В цілому, сумарна кількість сучасних франчайзингових продуктових магазинів в нашій країні не досягає навіть цифри в 300 одиниць, що істотно відрізняє Україну від показників країн Центрально-Східної Європи. Саме тому багато експертів бачать у франчайзингу в Україні прихований потенціал.

Неактивність продуктових мереж пояснюється тим, що компанії не готові відкривати свої бізнес-процеси стороннім компаніям. На ринку не рідкісні випадки, коли франчайзі через час починав відкривати вже свої магазини, які точно копіювали франчайзера. [21].

Дрібні і середні мережі не можуть зрівнятися своїми фінансовими можливостями для розвитку своїх мереж з великими гравцями. Тому для них франчайзинг – найкращий спосіб розвитку мережі. «Потенціал ринку України в цій галузі величезний. У деяких країнах Європи і Південно-Східної Азії є країни, де до 99% продуктового ритейлу зосереджено у франчайзингових мережах. Це комфортний спосіб для масштабування – він не вимагає великих витрат, оскільки гроші у відкриття вкладають партнери. [21].

Нестабільність економічного розвитку країни, низка економічних криз призводять до розорення дрібних підприємств і зниження рівня доходів середніх і великих гравців у сфері торгівлі та послуг, що, в свою чергу, робить франчайзинг, як і будь-який інший бізнес-проект, ризикованим підприємством. Неможливість довгострокового планування, невпевненість в майбутньому не сприяють розвитку будь-яких нових форм організації торгівлі.

Існують такі переваги франчайзингу:

– франчайзер отримує незаперечний розвиток і при цьому не

потрібно відкривати нові торгові площі і витратити кошти на них. При цьому франчайзер має можливість контролювати розвиток окремого магазину і може надати вже напрацьовану інформацію для франчайзі, не витрачаючи свій час і сили на розвиток;

– франчайзі отримує практично стовідсоткову гарантію на успішний розвиток бізнесу. Якщо говорити про статистику, то близько 15% підприємців, які відкривають самостійно магазин, не використовуючи товарний франчайзинг, домагаються успіху. Ті, хто використовують франчайзинг в роздрібній торгівлі, домагаються непоганих успіхів. Приблизно 7 магазинів з 8 стають розвиненими і прибутковими [37].

Однак, товарний франчайзинг має і деякі нюанси. Незважаючи на те, що система франчайзингу здається досить відкритою та зрозумілою системою, велику роль все ж відіграють і особистісні відносини між франчайзером і його партнерами. І це не залежить від того, в якій галузі існує бізнес.

Компанії, які стають компаньйонами франчайзера, піддаються серйозному ризику, в результаті якого новачок, навчений нюансам ведення бізнесу і навчений усіма необхідними знаннями, може просто згодом представляти собою серйозного конкурента. Цей момент може бути обговорений між компаньйонами завчасно.

Таким чином, роздрібна торгівля України має всі шанси на розвиток саме через організацію франчайзингу великими підприємствами, від чого матимуть змогу виграти як франчайзери (від отримання роялті та плати за вхід до бізнесу, поширення своєї торгової марки), так і франчайзі (від отримання доходів від здійснення діяльності за схемою успішного бізнес-партнера).

В останні роки для найбільших представників бізнесу в сфері ритейлу притаманне впровадження франчайзингової організації власного бізнесу. Наприклад, компанія «ЕКО маркет», яка об'єднує 115 продуктових магазинів в Україні, оголосила про старт франчайзингового проекту. В

цьому напрямку рітейлер вже працює з низкою партнерів, а відкриття перших торгових об'єктів по франшизі відбулося в 2018 році [13].

Розвиток франчайзингу сприяє зростанню малого і середнього бізнесу, що, безсумнівно, позитивно впливає на економіку країни.

З кожним роком кількість франчайзерів і франчайзингових точок зростає. За підрахунками Асоціації франчайзингу України, на сьогоднішній день в нашій країні існує понад 700 франчайзингових проектів.

Конкуренція серед франчайзерів зростає, тому успіхів домагаються проекти, які пропонують унікальні і цікаві товари або послуги, а також високий сервіс. Особливе значення для успішного розвитку має максимальна залученість власника бренду в бізнес-процеси.

Франчайзинг в нашій країні найбільш розвинений у великих містах-мільйонниках і, звичайно ж, столиці. Це не дивно, адже в ділових центрах – найвища купівельна спроможність.

Однак в останні кілька років відкриваються успішні франчайзингові проекти і в невеликих містах. Причина полягає в тому, що в маленькому місті невисокий рівень конкуренції, і відкрити франчайзингову точку простіше. До того ж, витрати на заробітну плату і запуск точки значно нижче, ніж у великому місті [30].

На сьогодні торгові мережі стрімко розвиваються, і якщо 10 років тому на вітчизняних оптових та роздрібних підприємствах не було кас самообслуговування, то сьогодні вони все частіше зустрічаються в найбільших торгових мережах. Також каси самообслуговування користуються популярністю у молодого покоління, яке більше звикло спілкуватися в віртуальному світі. А тому, для розвитку бізнесу у сфері роздрібних продажів можна порекомендувати якомога швидше проводити автоматизацію в сфері обслуговування клієнтів.

В ході установки автоматизованих кас важливо було не обмежувати можливості покупців, які захочуть ними скористатися. Різноманітність

форм розрахунку (банківською картою або пристроєм з NFC через термінал), можливість купити будь-який товар, функціонування програми лояльності – каса самообслуговування дозволяє самостійно виконати всі операції, які здійснює касир на звичайній касі [35].

Представники супермаркетів зійшлися на думці, що каси самообслуговування спрощують обслуговування клієнтів і в цілому ефективні в торгівельному бізнесі. Постачальники технологій для комплексів самообслуговування також вірять в майбутнє автоматизованого обслуговування. Детально про процес інтеграції кас самообслуговування розповів Ігоріс Ругініс, CEO «UVS GROUP», компанії, яка має великий досвід впровадження рішень самообслуговування в таких країнах, як Литва, Латвія, Естонія, Україна, Болгарія, Румунія, Великобританія, Ірландія. Крім цього, веде проекти по касах самообслуговування в українських мережах Novus і Епіцентр.

Кожна мережа є унікальною, і рішення для кожної мережі буде чимось унікальним. У всіх різні бізнес-процеси, системи знижок, системи взаємодії з покупцем. Той же самий шаблон у однієї мережі буде працювати успішно, а в іншого – так собі.

Тому завжди корисно зробити якісну оцінку проекту, окреслити разом з замовником мети проекту, типового покупця, найбільш підходящий формат вирішення, вибрати постачальника обладнання, продумати, яким чином інформувати користувачів про новий спосіб самообслуговування. При цьому рішення з точки зору користувача повинно залишатися впізнаваним, щоб не треба було знову навчатися чомусь, що буде впроваджено тільки в конкретній мережі. Наступний важливий етап – інтеграція з існуючими системами. Від того, наскільки якісно вона виконана, буде залежати, наскільки правильно система рахує ціни, знижки, бонуси, наскільки система проста у використанні, скільки потрібно втручань з боку співробітників тощо» [35].

Плануючи використовувати в роботі магазину касу

самообслуговування, необхідно враховувати такі особливості:

- впровадження технології вплине на деякі бізнес-процеси магазину. І його власнику необхідно визначитися з тим, хто, коли і як буде здійснювати управління готівковими коштами, які знаходяться в гібридній касі. Тобто, треба буде розв'язати, хто буде контролювати грошові залишки, їх своєчасне поповнення та інкасацію;

- не всі покупці відразу лояльно сприймуть зміни формату обслуговування;

- як і будь-яке ІТ-обладнання, каса самообслуговування потребує сервісного обслуговування, при цьому наявність специфічних компонентів обробки готівки вимагає періодичного догляду та певної кваліфікації від сервісної організації;

- як і будь-яка складна система, каса не почне виконувати всі очікувані функції відразу. Для повноцінної роботи, обліку особливостей торгової точки і реалізованої продукції, буде потрібне налаштування і / або інтеграція з існуючою ІТ-інфраструктурою замовника.

Серед факторів, які негативно впливають на розвиток підприємств роздрібною торгівлі, називають:

- недосконалість нормативно-правової бази щодо регулювання діяльності підприємств роздрібною торгівлі;

- нездатність таких підприємств пристосуватись до змінних ринкових умов з тим, щоб стати потрібним оператором у системі збуту і розподілі продукції завдяки наданню спектру послуг;

- зростання вартості оренди складських приміщень та технічного обладнання [27].

З огляду на це, довгостроковими орієнтирами та пріоритетами для розвитку роздрібною торгівлі в Україні мають бути: створення розробленої структури каналів для переміщення товарів; підтримання необхідної

інтенсивності торгових потоків; створення резервних джерел фінансової підтримки руху товарів.

Основними стратегічними напрямками розвитку роздрібних харчових підприємств є:

– створення нових форматів роздрібно́ї торгівлі, які можуть пропонувати весь спектр основних та додаткових послуг; створити нові умови для співпраці оптовиків з виробниками та роздрібними торговцями;

– посилення інтеграційного процесу на ринку роздрібних торгових послуг, тобто створення асоціацій торгових посередників, здатних повно і ефективно задовольняти інтереси споживачів;

– фінансове оздоровлення та підвищення роздрібно́ї ефективності [8].

Збільшення обсягу роздрібно́ї торгівлі надасть додаткові можливості для розвитку економіки в цілому. Під час складних кризових умов вітчизняні виробники користуються більшим попитом на свою продукцію, ніж іноземні виробники, що характерно і для періоду пандемії COVID-19.

Для збільшення географії присутності ТОВ «АТБ-маркет» та підвищення ефективності стратегічного управління, по всіх куточках України, навіть в невеликих містах, варто застосувати практику продажу франшизи бажаючим інвесторам.

Аналізуючи середні ціни, було визначено, що ціна франшизи складає від 100000 дол США в бізнесах подібного масштабу. Також планується встановити відсоток відрахувань роялті в розмірі 3% від виручки та 1% від виручки для реклами. В табл. 3.11 наведені витрати на обслуговування 50 франшиз, відкриття яких передбачається в перший рік.

Таблиця 3.1

Витрати на обслуговування франшиз ТОВ «АТБ-маркет» в перший рік, тис. грн

Стаття витрат	Значення, тис. грн
Витрати на рекламу на 1 франчайзі	250
Витрати на персонал на 1 франчайзі	900
Витрати на облаштування приміщень на 1 франчайзі	1400
Витрати на обладнання на 1 франчайзі	1000
Витрати на логістику на 1 франчайзі	300
Всього витрат (на 50 франчайзі)	192500

Джерело: розраховано автором

Таким чином, на 1 франчайзі планується витратити в перший рік на рекламу 250 тис. грн, на персонал – 900 тис. грн (7 працівників з витратами на оплату праці в середньому трохи вище 10,5 тис. грн), на облаштування приміщень та на обладнання – 2,4 млн грн, на логістику – 300 тис. грн. Всі інші аспекти бізнесу здійснюватиме сам покупець франшизи «АТБ». Формат таких магазинів – мінімаркети типу «дискаунтер», що дуже зручно для невеликих міст.

Тепер порахуємо приблизну ефективність впровадження франчайзингу в ТОВ «АТБ-Маркет» в доходах та прибутку. В табл. 4.1 наведені основні доходи від впровадження франчайзингової форми ведення бізнесу ТОВ «АТБ-маркет».

Таблиця 3.2

Доходи від впровадження франчайзингової форми ведення бізнесу ТОВ «АТБ-Маркет» протягом першого року, тис. грн

Стаття витрат	Значення, тис. грн
Доходи від реалізації на 1 франчайзі	30000
Роялті на 1 франчайзі	1500
Відрахування на рекламу на 1 франчайзі	300
Одноразовий внесок від франчайзі	3000
Всього доходів (на 50 франчайзі)	240000

Джерело: розраховано автором

Отже, передбачається, що 50 магазинів, що відкриються протягом

першого року за організаційною формою франчайзингу, матимуть річний товарооборот сумою 30 млн грн кожен. Загалом, сума виплат роялті від 1 франчайзі складе 1,5 млн грн. Одноразовий внесок від франчайзі – 3 млн грн, і ці кошти частково спрямовуватимуться на закупівлю обладнання та облаштування приміщення. Всього доходів від 50 франчайзі можна отримати в розмірі 240 млн грн.

Віднявши витрати від доходів, отримаємо суму прибутку від франчайзингової діяльності в розмірі 47,5 млн грн на рік, при умові, що будуть дотримані приблизно такі цифри витрат та доходів від діяльності в перший рік. Таким чином, можна сказати, що даний проект має ефективність, оскільки від нього можна отримати прибуток.

Оскільки ТОВ «АТБ-Маркет» не потребує вкладень інвестиційних коштів у розвиток франчайзингової діяльності, а можна спрямовувати на цю діяльність кошти, що сплачуються франчайзі як роялті та паушальний платіж, компанія зможе за рахунок своєї відомої на всю країну торгової марки сформувати резерв інвестицій на кожного франчайзі з тих коштів, які ними ж і сплачуються. Для початку розрахуємо за роками прибутковість від операції придбання прав на бізнес, що здійснюється підприємствами-франчайзі. Також варто взяти до уваги, що ставка дисконтування дорівнюватиме 10%, оскільки це було альтернативною вартістю вкладень інвестиційних ресурсів протягом попередніх років.

Таблиця 3.3

Чистий акумульований грошовий потік ТОВ «АТБ-Маркет» після впровадження франчайзингової форми бізнесу, тис. грн.

Рік	Дисконтовані доходи	Дисконтовані витрати	Чистий акумульований грошовий потік
1	218181,82	175000	43181,82
2	396694,21	318181,82	121694,21
3	360631,10	289256,20	193069,12
4	327846,46	262960,18	257955,40
5	298042,24	239054,71	316942,92

Джерело: розраховано автором

Також протягом другого і наступних років планується відкрити в середньому 100 магазинів-франчайзі під брендом «АТБ». За 5 років реалізації цього проекту планується отримати чистий накопичений грошовий потік у розмірі майже 317 млн грн за умови відкриття 100 франчайзі щороку після 1 року роботи. Тому якщо збільшити обсяг інвестованих коштів для купівлі франшизи, можна збільшити прибуток, але для збереження високого рівня прибутковості необхідно звертати увагу на потреби ринку та платоспроможність потенційних інвесторів, які готові здійснювати реалізації даного проекту.

Для оцінки ефективності даного заходу, здійснимо аналіз коефіцієнтів рентабельності після впровадження даного проекту протягом першого року.

Таблиця 3.4

Показники рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» після впровадження проекту франчайзингу

Показник	Значення, %
Коефіцієнт рентабельності активів	18,66
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	356,89
Коефіцієнт рентабельності продажу	8,24
Коефіцієнт рентабельності продукції	7,60

Джерело: розраховано автором

Найбільшого значення набуває коефіцієнт рентабельності власного капіталу – 356,89%, оскільки до початку впровадження проекту, в 2022 р. цей показник становив 303,31% через те, що власний капітал компанії був досить низьким, а чистий прибуток перевищував власний капітал втричі.

Також наведемо прогностні показники рентабельності після реалізації даного проекту, щоб оцінити зміни в ефективності діяльності (рис. 3.1).



Рис 3.1 – Показники рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» до та після реалізації проекту франчайзингу

Джерело: складено автором

Отже, реалізація проекту франчайзингу дасть змогу збільшити коефіцієнт рентабельності, і протягом першого року збільшення може бути досить значним: коефіцієнт рентабельності може зрости на 2,5%, коефіцієнт рентабельності власного капіталу може збільшитися на 13,58%, оскільки власний капітал підприємства є досить низьким порівняно з активами або іншими показниками діяльності підприємства, коефіцієнт рентабельності продажів можн зрости на 3,58%, і коефіцієнт рентабельності продукції – на 7,6%. Окрім цього, франчайзингова форма організації бізнесу дасть змогу розширити діяльність компанії на українському ринку в географічному вимірі та посилити лідерство в галузі магазинів-дискаунтерів.

Для оцінки доходів та витрат проекту встановлення кас самообслуговування в гіпермаркетах ТОВ «АТБ-Маркет» побудуємо план надходжень та видатків за кожен квартал.

В середньому вартість однієї каси самообслуговування становить 300 тис. грн. Оскільки в Україні розташовується 1238 супермаркети мережі «АТБ», а в кожному супермаркеті планується розмістити по одній касі самообслуговування, то всього слід закупити та розмістити 1238 кас самообслуговування на всі відділення. Витрати на закупівлю кас складуть

371,4 млн грн. При цьому, буде залишено всі традиційні каси з обслуговуванням касирами, щоб залишався вибір в покупців між видами обслуговування. В табл. 3.5 наведені витрати на купівлю та встановлення обладнання.

Таблиця 3.5

**Витрати на купівлю та встановлення
кас самообслуговування, тис. грн**

Найменування	Витрати, тис. грн
1 каса самообслуговування	300
115 кас самообслуговування	371400
Налаштування та монтаж однієї каси	4
Налаштування та монтаж 115 кас	4952
Щомісячне обслуговування 1 каси	2
Щомісячне обслуговування 115 кас	2476
Всього одноразових витрат	376352
Всього витрат за кожен місяць	2476

Джерело: розраховано автором

Отже, для реалізації проекту встановлення кас самообслуговування в кількості 1 каса на кожне відділення необхідно здійснити витрати в сумі 376352 тис. грн та щомісячно здійснювати витрати в розмірі 2476 тис. грн.

Тепер варто для співставлення ефективності проекту спрогнозувати можливі доходи від впровадження інновацій. Оскільки за оцінками експертів, в середньому на 10% збільшується товарообіг в супермаркетах, де встановлюють каси самообслуговування, розрахунок буде здійснюватися, виходячи з цього показника.

Таблиця 3.6

**Розрахунок доходів від проекту встановлення кас
самообслуговування ТОВ «АТБ-Маркет»**

Найменування	Доходи
Запланована виручка від реалізації, тис. грн	136250832
Плановий рівень рентабельності продажу, %	5
Запланований чистий прибуток, тис. грн	6812541
Приріст прибутку порівняно з періодом до впровадження заходу, тис. грн	1043875

Джерело: розраховано автором

Отже, за допомогою розрахунків було визначено, що запланований чистий прибуток після впровадження даного нововведення складе 6,81 млрд грн. Ця сума більша за чистий прибуток, який був в 2020 р., на 1,04 млрд грн.

Фінансова модель проекту полягає в тому, що встановлені каси самообслуговування підвищать потік клієнтів та швидкість обслуговування, завдяки чому зменшаться черги та збільшиться пропускна здатність підприємства, збільшиться товарообіг.

Далі розрахуємо основні показники рентабельності після впровадження даного проекту.

Таблиця 3.7

Показники рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» після впровадження проекту встановлення кас самообслуговування

Показник	Значення
Коефіцієнт рентабельності активів, %	19,98
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, %	337,46
Коефіцієнт рентабельності продажів, %	6,57
Коефіцієнт рентабельності продукції, %	8,48

Джерело: розраховано автором

Для порівняння наведемо на графіку ці показники, співставивши їх з фактичними

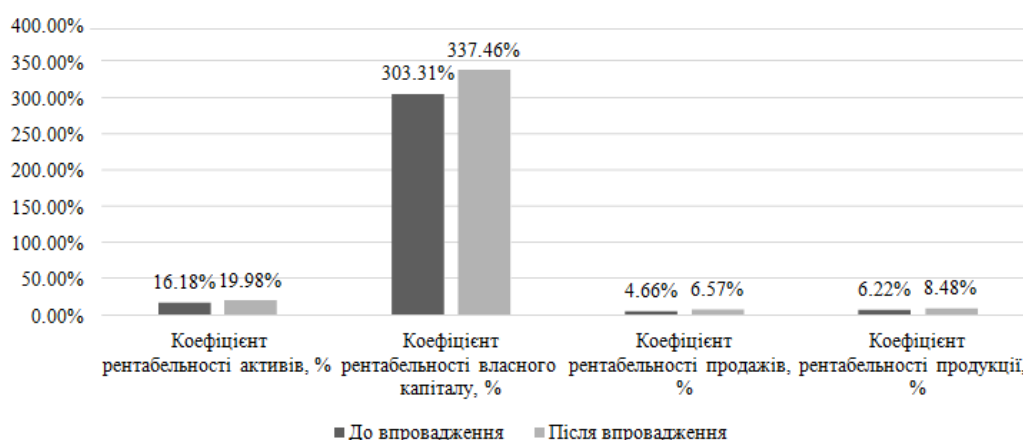


Рис. 3.2 – Порівняння показників рентабельності ТОВ «АТБ-Маркет» до та після встановлення кас самообслуговування

Отже, нами було розраховано, що після впровадження даного проекту коефіцієнт рентабельності активів зросте з 16,18% до 19,98%, коефіцієнт рентабельності власного капіталу збільшиться з 303,51% до 337,46%, коефіцієнт рентабельності продажу зросте з 4,66% до 6,57%, і коефіцієнт рентабельності продукції зросте з 6,22% до 8,48%. Ця динаміка свідчить про ефективність впровадження даного заходу для збільшення кількості товаропотоку на підприємстві. Дані показники ефективності свідчать про те, що проект варто впроваджувати.

Таким чином, було доведено, що впровадження запропонованих нововведень в ТОВ «АТБ-Маркет» дозволить підвищити ефективність функціонування підприємства та удосконалить стратегічне позиціонування та управління підприємством. Встановлення кас самообслуговування стане перспективою для збільшення товаропотоку та, як наслідок, збільшення прибутку підприємства. Роздрібна торгівля України має всі шанси на розвиток саме через організацію франчайзингу великими підприємствами, від чого матимуть змогу виграти як франчайзери (від отримання роялті та плати за вхід до бізнесу, поширення своєї торгової марки), так і франчайзі (від отримання доходів від здійснення діяльності за схемою успішного бізнес-партнера). Саме внаслідок впровадження даного заходу, доведено, що ТОВ «АТБ-Маркет» вдосконалить своє стратегічне позиціонування та управління підприємством, оскільки збільшиться прибуток та поширеність підприємства навіть в невеликих містечках України. Ці заходи спрямовані на розвиток стратегії задоволення якомога більшої кількості споживачів, роблячи мережу доступною та зручною фактично для всіх.

Аналіз планових показників рентабельності засвідчив, що ці проекти варто впроваджувати, оскільки вони матимуть свою ефективність, а прибутковість підприємства збільшиться, як і товарообіг.

3.2. Розроблення заходів щодо вдосконалення антикризового управління

Вибір основних інструментів та методів оцінки поточного стану антикризового фінансового управління в ТОВ "АТБ-МАРКЕТ", необхідно включити систему засобів для оцінки прямих ознак фінансової кризи.

Оцінка кризових симптомів підприємства та діагностика його фінансової кризи задовго до прояву її виразних ознак. Така оцінка та прогнозування розвитку кризових симптомів фінансової діяльності підприємства є предметом діагностики фінансової кризи[27].

Залежно від методів та цілої реалізації діагностики банкрутства підприємства, можна виділити дві основні системи: "систему-діагностики" та "систему фундаментальної діагностики банкрутства". Експрес-діагностика банкрутства характеризує систему регулярних оцінок кризових параметрів фінансового розвитку підприємства на основі даних його фінансового обліку за стандартними алгоритмами аналізу. Основною метою експрес-діагностики банкрутства є вчасне виявлення ознак кризового розвитку підприємства та попередня оцінка масштабів його кризового стану[8].

Фундаментальна діагностика банкрутства підприємства виконується на основі методів факторного аналізу та прогнозування, які можуть оцінити параметри кризового фінансового розвитку цього підприємства.

Основним інструментом антикризового управління є санація, яка представляє собою систему фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді [18]. Другими словами, санація - це комплекс заходів, спрямованих на фінансове оздоровлення підприємства. Форма санації вибирається в конкретному напрямку санації,

обраного підприємства, з урахуванням особливостей його кризової

ситуації [30, с. 34].

Для розробки механізму санації підприємств також "класична" модель санації, яка дає загальний погляд на стан розробки санаційної програми окремого підприємства.

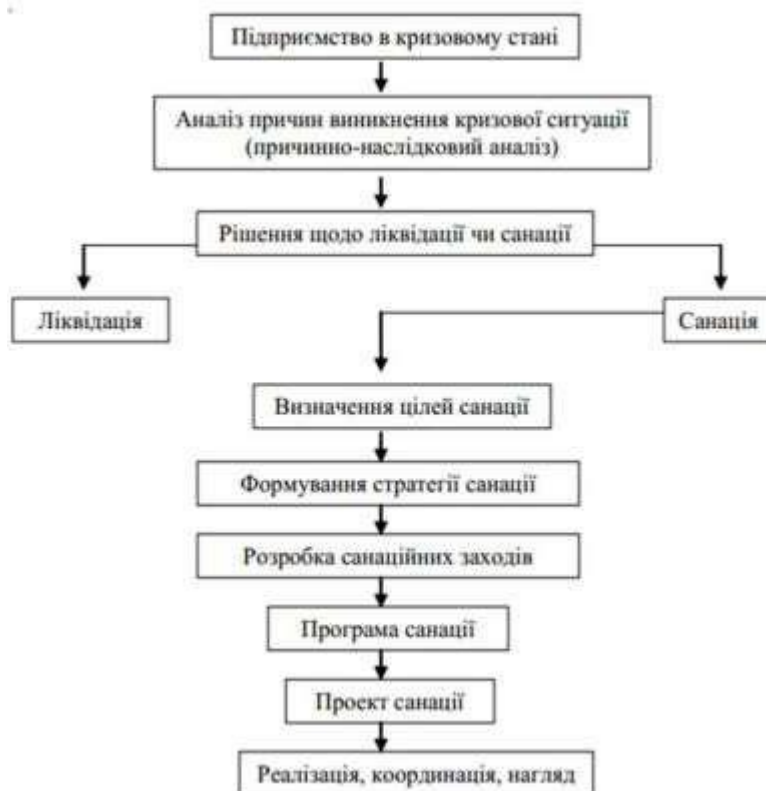


Рис. 3.3 Класична модель санації

Практика показує, що успішність фінансової діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» залежить від кількох факторів. таким чином, 10% успіху залежить від якості виконання поточних завдань, близько 20% - від ефективності оперативного управління, а 70% - від стратегічної спрямованості.

Тому для забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах кризи в національній економіці пропонуються наступні стратегії антикризового управління для досліджуваного підприємства[25, с. 24].

Одна з таких стратегій - це стратегія розробки товару, який виник у створенні нових товарів або модифікації вже існуючих товарів чи послуг

для випуску на ринках, які вже є. Ця стратегія вимагає додаткових фінансових вкладень у розробку, впровадження та просування на ринок нового товару. Вона може бути ризикованою, оскільки вимагає пошуку джерел фінансування, таких як залучення нових інвестицій. Однак переорієнтація асортименту на вимоги платоспроможних клієнтів може бути єдиною можливістю для оживлення діяльності підприємства та залучення інвестиційних ресурсів [25, с. 24].

Шляхи вдосконалення діяльності підприємства «полягають у залученні висококваліфікованих працівників, поліпшені діяльності товариства за рахунок впорядкування і оптимізації процесів, демонстрації споживачу, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» може стабільно надавати послуги заданого рівня якості, тобто задовольняти всі його вимоги» [33]

Для вдосконалення діяльності підприємства «АТБ-МАРКЕТ» необхідно реалізувати такі заходи:

1. Залучення висококваліфікованих працівників, оптимізація процесів та впровадження нових технологій на базі сучасного технічного обладнання.
2. Закупівля матеріалів високої якості, що дозволяє підвищити якість виробництва.
3. Підвищення професійного рівня фахівців через навчання та розвиток персоналу.
4. Впровадження ефективної системи мотивації активності та якості праці персоналу, а також системи обліку та аналізу пропозицій працівників з подальшою реалізацією цих пропозицій.
5. Постійний аналіз діяльності підприємства в порівнянні з діяльністю конкурентів щодо задоволення потреб споживачів.
6. Комплексне оцінювання оборотності капіталу та його елементів, зокрема капіталовіддачі, привабливості підприємства для інвесторів, можливостей збільшення обсягів виробництва без додаткового залучення капіталу, раціонального рівня власного та позикового

капіталу, а також обґрунтованості політики надання та отримання комерційних кредитів.

7. Вдосконалення системи контролю якості продукції та послуг, включаючи впровадження стандартів якості, сертифікацію, ретельний контроль виробничих процесів та аналіз відгуків споживачів.

8. Постійний моніторинг та аналіз ринкових тенденцій та змін у споживчих вимогах, щоб адаптувати діяльність підприємства до змін у вимогах ринку та підвищити високий рівень задоволення споживачів.

9. Розробка та впровадження нових технологій та інновацій у виробництво, що дозволяє підприємству підвищити ефективність виробничих процесів, знизити витрати, підвищити якість продукції та послуг та відповідати змінам на ринку.

10. Забезпечення високої кваліфікації та професійного розвитку персоналу шляхом проведення навчальних, тренінгів, семінарів та інших заходів, що сприяють підвищенню рівня знань та навичок працівників.

11. Впровадження ефективної системи мотивації праці та винагород, яка сприяє стимулюванню активності працівників.

На основі вище проведеного дослідження необхідно запропонувати шляхи вдосконалення фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства, розробити рекомендації щодо недопущення збитків. У табл. 3.8 наведена характеристика запропонованих заходів.

Таблиця 3.8

Запропоновані заходи вдосконалення фінансового стану

Заходи	Активи	Капітал	Зобов'язання	Доходи	Витрати	Грошовий потік
Проведення рекламних акцій		-		-		НГП
Застосування системи знижок		-	-		-	НГП
Знаходження нових ринків збуту		-	-		-	НГП

До запропонованих заходів вдосконалення фінансового стану ТОВ

«АТБ-МАРКЕТ» можна доповнити, впровадженням системи преміювання та бонусів для працівників, зокрема з підвищенням заробітної плати, як заохочення за досягнення певних цілей та результатів; розглядом можливостей продажу основних засобів, які не використовуються на підприємстві, що можуть допомогти отримати додаткові витрати та знизити зайві витрати на зберігання та обслуговування; проведення модернізації старого обладнання, що дозволяє підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати на енергію та ресурси, та підвищити якість продукції; розгляд можливості продажу готової продукції, яка протягом тривалого часу зберігалася на складах підприємства, із залученням додаткових коштів; оптимізація процесу закупівлі матеріалів для виробництва продукції, включаючи пошук альтернативних постачальників, переговорів з поточними постачальниками щодо умов постачання та ціни, що зменшує витрати на матеріали.

Для ефективного управління фінансовою безпекою підприємства можна також використовувати економіко-математичні моделі, що дозволяють розробити стратегії та механізми оптимізації функціонування економічної системи та прогнозування основних параметрів.

Однак варто зауважити, що будь-які антикризові заходи мають бути орієнтовані на оптимізацію витрат, а не їх мінімізувати

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на отримання ступеня бакалавра було проведено теоретичне узагальнення з надання допомоги наукового та практичного завдання - діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства. З отриманих практичних результатів можна зробити наступні висновки:

Під кризовим станом підприємства слід розуміти сукупність кризових явищ, які мають критичний вплив на підприємство та можуть призвести до його ліквідації. Кризові прояви в діяльності підприємства проявляються у забезпеченні фінансових показників, що має негативний вплив на його процеси життєдіяльності. Кризові явища стають моментом загострення протиріччя, що створюється у процесі взаємодії окремих елементів внутрішньої системи підприємства та порушує їх зв'язки із зовнішнім середовищем.

Аналіз досліджуваного підприємства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» показав, що на кінець 2022 року коефіцієнт покриття становить 1,6, що є меншим за нормований показник у розділі 2-2,5. Протест, за останній рік відбулося покращення, за рахунок збільшення коефіцієнта збільшився на 0,02, що є позитивним фактором. У порівнянні з показником на кінець 2020 року даний показник збільшився на 0,5.

Таким чином ймовірність банкрутства ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» дуже низька, але з урахування подій, які відбуваються в Україні сьогодні, підприємство повинно бути готовим до рішучих дій, щодо своєї подальшої господарської діяльності.

До запропонованих заходів вдосконалення фінансового стану ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» можна доповнити, впровадженням системи преміювання та бонусів для працівників, зокрема з підвищенням заробітної плати, як заохочення за досягнення певних цілей та результатів; розглядом можливостей продажу основних засобів, які не використовуються на

підприємстві, що можуть допомогти отримати додаткові витрати та знизити зайві витрати на зберігання та обслуговування; проведення модернізації старого обладнання, що дозволяє підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати на енергію та ресурси, та підвищити якість продукції; розгляд можливості продажу готової продукції, яка протягом тривалого часу зберігалася на складах підприємства, із залученням додаткових коштів; оптимізація процесу закупівлі матеріалів для виробництва продукції, включаючи пошук альтернативних постачальників, переговорів з поточними постачальниками щодо умов постачання та ціни, що зменшує витрати на матеріали.

Ці висновки отримані на основі практичних результатів дослідження, проведеного в кваліфікаційній роботі з питань розробки методики діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С.О., Цзіфань Ч. Особливості антикризового управління підприємством в системі стратегічних імператив. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7425/1/20170330_Cluster_P31
2. Банера Н.П. Антикризове управління як один із шляхів виходу із фінансової кризи. - URL: <http://globalnational.in.ua/issue-10-2016/18-vipusk-10-kviten-2016-r/1885-banera-n-p-antikrizoveupravlinnya-yak-odin-iz-shlyakhiv-vikhodu-izfinansovoji-krizi>
3. Боровік Л. В., Петренко В. С., Карнаушенко А. С. Роль шкільної освіти в розвитку молодіжного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2021. № 3. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8737> .DOI: 10.32702/2307-2105-2021.3.6
4. Бугай В.З., Бурка М.Г. Життєвий цикл як інструмент антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 198-202.
5. Винокурова О.І. Роль бізнес-планування в антикризовому управлінні підприємств. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. К.: НАСОА, 2014. № 3 (42). С. 54-61.
6. Гой В.В., Васильєв О.В. Антикризове управління корпоративними підприємствами: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. С. 26–34.
7. Гришова І. Ю. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 3. С. 32-40.
8. Давиденко В.В. Використання превентивного антикризового управління в діяльності підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 279-283.
9. Державна служба статистики України – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

10. Іванова А.С., Бухтіарова А. Г. Теоретичне підґрунтя застосування антикризових стратегій на підприємстві. *Економічний простір*. 2016. № 113. С.147-157.
11. Кавтиш О.П., Погребняк А.Ю. Аналіз динаміки кризових явищ на підприємствах машинобудування. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 180–187.
12. Карнаушенко А.С., Петренко В.С., Боровік Л.В. Сучасні тенденції та перспективи розвитку європейського ринку страхування. *Таврійський науковий вісник. Серія Економіка*. 2022. №14. С. 85-94
13. Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Основні відмінності між спільними підприємствами та іншими формами міжнародних партнерських відносин. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1 (44). С. 101
14. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*, 2018. № 2-2 (45). С. 7-10.
15. Ладунка І.С. Антикризове управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 8. С. 278-281.
16. Мазнев Г.Є. , Заїка С.О., Грідін О.В. Антикризове управління як сфера бізнес-адміністрування. *Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10 (2). С. 13-17.
17. Мостенська Т. Л., Юрій Е.О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Том 4. № 1. С. 64-72.
18. Петренко В. С., Карнаушенко А. С., Боровік Л. В. Факторинг: сутність, види та його переваги в фінансовій діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. №11.–URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9551> Петренко В.С., Федорчук О.М., Карнаушенко А.С. Аналіз сучасного стану державної підтримки аграрних підприємств України. *Бізнес- навігатор*. 2019. Вип. 2(51). С. 93-98

19. Петренко, В., Карнаушенко, А.. Поняття краудфандингу та його роль в національній економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, 2020, №2, 140-150. URL:<http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/59>
20. Петренко В.С., Карнаушенко А.С., Шепотіло В.О. Дивідендна політика міжнародних креативних корпорацій. *Інвестиції практика та досвід*. 2021. №23. С. 38-452
21. Петренко В.С., Карнаушенко А.С., Танклевська М.С. Кредитування як основне джерело фінансування підприємництва. *Економіка та держава*. 2021. №12. С. 41-47
22. Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів: навч. посіб.; пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2010.454 с.
23. Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31
24. Соколова Е., Чернявська Г. Проблеми управління ліквідністю та платоспроможністю підприємства. *Збірник наукових праць Державного економікотехнологічного університету транспорту. Сер.: Економіка і управління*. 2016. Вип. 35. С. 330-338.
25. Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Ізраїльський досвід післявоєнного відновлення економіки. *Науковий вісник Льотної академії*. 2022. №6. с. 20-28
26. Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). – С. 122-126.
27. Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015, № 5. С.264-268.

28. Bondar-Pidgurska O. V. Innovative activity of the industry in the conditions of global crisis. *Technological audit and reserves of production*. – Kharkiv. 2013. № 2/2 (10), p.18-22.
29. Fedorchuk A., Petrenko V., Karnaushenko A. Innovative infrastructure as the framework for the development of regional enterprises competition. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту Серія: економіка і менеджмент*. 2019. 2 (27), с. 126-133. URL: https://suem.edu.ua/sites/default/files/2021-01/visnik_2_27_2019.pdf#page=23
30. Mokhnenko A. Human capital cost accounting in the company management system / T.Hilorme, I.Perevozova, L.Shpak, A.Mokhnenko, Y.Korovchuk // *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. – 2019. – № 23. – Special Issue 2.
31. Mokhnenko A. Formation of account of reservoir expenses model / I.Perevozova, A.Mokhnenko, L.Mykhailyshyn, O.Stalinska, O.Vivchar // *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*. – 2019. – № 23. – Special Issue 2.
32. Mokhnenko A. Identification of Efficiency Factors for Control over Information and Communication Provision of Sustainable Development in Higher Education Institutions / I.Gontareva, M.Borovyk, V.Babenko, I.Perevozova, A.Mokhnenko // *WSEAS Transactions on Environment and Development*. – 2019. – № 15. – P. 593-604.3
33. Mokhnenko A. Integration of the supply chain management and development of the marketing system / I.Perevozova, L.Horal, A.Mokhnenko, N.Hrechanyk, A.Ustenko, O.Malynka, L.Mykhailyshyn // *International Journal of Supply Chain Management*. – 2020. – № 9. – Issue 3. – P. 496-507.
34. Mokhnenko A. Mathematical-Logistic Model of Integrated Production Structure of Food Production / A.Mokhnenko, V.Babenko, O.Naumov, I.Perevozova, O.Fedorchuk // *CEUR Workshop Proceedings, 2020, Volume 2732*, P. 446-454.

35. Mokhnenko A. Modeling of economic security of the enterprise at change of investment maintenance / S.Bondarenko, H.Tkachuk, I.Klochan, A.Mokhnenko, I.Liganenko, V.Martynenko // Studies of Applied Economics. – 2021. – № 39(7).
36. Mokhnenko A. Innovative Paradigm of Management Accounting and Development of Controlling in the Entrepreneurship / A.Sakun, I.Perevozova, O.Kartashova, O.Prystemskyi, A.Mokhnenko // Universal Journal of Accounting and Finance. – 2021. – Vol. 9, №4.
37. Мохненко А.С. Стратегія розвитку регіонального газотранспортного підприємства / А.Мохненко, К.Мельникова, О.Федорчук // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2018. – № 32. – С. 91-94.
38. Мохненко А.С. Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі застосування системного підходу / А.Мохненко, О.Федорчук, О.Протосвіцька / Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту – Черкаси, 2018. – № 2 (25). – С. 13-25.
39. Mokhnenko A. Software economy as a vector of management of innovative infrastructure of the region / A.Mokhnenko, O.Fedorchuk, K.Melnikova // Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". – Хмельницький, 2019. – № 5. – С. 7-10.
40. Мохненко А.С. Особливості корпоративної культури на ІТ-підприємствах в сучасних умовах ведення бізнесу / А.Мохненко, К.Мельникова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2021. – № 42. – С. 45-49.
41. Мохненко А.С. Модель організаційно-економічного механізму логістичної системи підприємства / А.С. Мохненко, О.Б. Наумов, О.О. Чмут // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". – Херсон, 2023. – № 48. – С. 45-49.
42. Мохненко А.С. Аналіз ефективності функціонування підприємств продовольчої сфери / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І.

Протосвіцька // Обліково-аналітичне забезпечення й оподаткування розвитку суб'єктів агробізнесу та сільських територій: колективна монографія. – Херсон: Айлант, 2019. – С. 223-235.

43. Mokhnenko A. Concept of sustainable development of the food sector enterprises in the competitive environment / A. Mokhnenko, O. Fedorchuk, O. Protosivitska // Development of the innovative environmental and economic system in Ukraine: monograph; edited by Khudolei V., Ponomarenko T. – Prague: OKTAN PRINT s.r.o., 2019. – С. 123-141.

44. Мохненко А.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька // Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: колективна монографія; за ред. Шарко М.В. – Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. – С. 227-243.

45. Мохненко А.С. Підвищення економічної ефективності підприємств в умовах євроінтеграційних процесів / А.С. Мохненко // Теорія, методологія і практика обліку, оподаткування й аналізу виробничо- економічної діяльності суб'єктів агробізнесу та сільських територій: нові реалії та перспективи в умовах інтеграційних процесів: колективна монографія. – Херсон: Айлант, 2020. – С. 187-200.

46. Mokhnenko, A. Partner relationship assessment methodology / I.Perevozova, N.Daliak, A.Mokhnenko, T.Stetsyk, V.Babenco // International Conference on Distributed Sensing and Intelligent Systems (ICDSIS2020): (Agadir, Morocco 01-03 February 2020). – Agadir, 2020.

47. Мохненко А.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємств агропромислового сектору економіки / А.С. Мохненко // Сучасний стан та пріоритети розвитку системи обліку, оподаткування й аналізу виробничо- економічної діяльності суб'єктів господарювання агропромислового сектору економіки: монографія. – Херсон: Айлант, 2018. – С. 158-167.

48. Мохненко А.С. Підвищення економічної ефективності підприємств

в умовах євроінтеграційних процесів / А.С. Мохненко // Теорія, методологія і практика обліку, оподаткування й аналізу виробничо-економічної діяльності суб'єктів агробізнесу та сільських територій: нові реалії та перспективи в умовах інтеграційних процесів: колективна монографія. – Херсон: Айлант, 2020. – С. 187-200.

49. Mokhnenko A. Development of a regional marketing system / A.Mokhnenko, I.Perevozova // 3rd International Conference on Economic Research (ECONALANYA2019): (Alanya, Turkey 24-25 October 2019). – Alanya, 2019.

50. Мохненко А.С. Формування системи забезпечення зовнішньоекономічної діяльності газотранспортного підприємства / А.С. Мохненко // Структурна модернізація економіки: прогностні сценарії та перспективи розвитку регіону: монографія. – Херсон: ПП "Вишемирський", 2018. – С. 276-284.

51. Мохненко А.С. Інвестиційно-інноваційне забезпечення конкурентоспроможного розвитку підприємств / А.С. Мохненко, О.М. Федорчук, О.І. Протосвіцька // Розвиток підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища: управління, реалізація та перспективи: колективна монографія. – Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2019. – С. 227-243.

52. Мохненко А.С. Маркетинг як інструмент ефективного функціонування логістичної системи підприємства / А.С. Мохненко, О.О. Чмут // Маркетинг у підприємництві, біржовій діяльності та торгівлі в smart- суспільстві: управлінський, інноваційний та методичний виміри: колективна монографія / За наук. ред. І. В. Перезової. – Львів: Видавець Кошовий Б.- П.О., 2023. – С. 136-160.

53. Мохненко А.С. Organizational and economic mechanism for the development of an enterprise in the IT-sphere / // Стратегічні пріоритети розвитку економіки, менеджменту, сфери обслуговування та права в умовах інтеграційних процесів: міжнар. наук.-прак.

конф. (м. Івано-Франківськ, 03-04 листопада 2022 р.). – Івано-Франківськ, 2022. – С. 281-282.

54. Мохненко А.С. Організаційно-економічний механізм управління сталим розвитком підприємства / А.С. Мохненко, О.О. Чмут // Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва: міжнар. наук.-прак. конф. (м. Івано-Франківськ, 27-28 квітня 2023 р.). – Львів, 2023. – С. 281-282.