

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ФІНАНСІВ, ОБЛІКУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: здобувач ІV курсу 451 групи, денної
форми навчання

Спеціальності 076 Підприємництво, торгівля
та біржова діяльність

Освітньо-професійної програми

Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність

Воронін Андрій Дмитрович

Керівник: Петренко В.С., докторка
економічних наук, доцентка

Яценко В.Ф. кандидатка економічних наук,
доцентка

Рецензент: Карнаушенко А.С., к.е.н., голова
СФГ “Олексієнко С.М.”

Івано-Франківськ, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	5
1.1. Теоретично-методологічні основи антикризового управління.....	5
1.2. Механізми антикризового управління підприємством.....	10
1.3. Система показників оцінки антикризового управління.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	23
2.2. Фінансовий аналіз діяльності ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».....	28
2.3. Оцінка ймовірності настання банкрутства.....	37
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПОКРАЩЕННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА	41
ВИСНОВКИ	46
СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ	48

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 антикризове управління є критичним для забезпечення виживання та успішної діяльності торговельного підприємства. Воно може включати ряд заходів, таких як перегляд та адаптація стратегії торговельного підприємства, пошук нових ринків збуту, оптимізація виробництва та постачання, управління фінансами та ліквідністю, ризик-менеджмент, взаємодія з владними органами та іншими суб'єктами бізнесу тощо.

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.

Метою даної кваліфікаційної роботи є аналіз та формування системи антикризового управління торговельного підприємства.

Для досягнення поставленої мети сформульовано наступні **завдання** кваліфікаційної роботи:

- розглянути теоретично-методологічні основи антикризового управління підприємством;
- відобразити систему показників оцінки антикризового управління;
- дослідити механізми антикризового управління підприємством;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;

- провести аналіз ймовірності банкрутства за моделлю Альтмана на прикладі ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»;
- обґрунтувати стратегії покращення фінансового стану даного підприємства.

Об'єктом дослідження ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»

Предметом дослідження є аналіз фінансово-економічних показників, які відображають наявність кризових ситуацій та характеризують ефективність діяльності торговельного підприємства.

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),.

Апробація результатів дослідження. Основні результати кваліфікаційної роботи (проєкту) були представлені в вигляді тез на тему: «Особливості антикризової політики підприємств» на VII Щорічній студентській науково-практичній конференції факультету бізнесу і права ХДУ «Сучасна економіка та право: проблеми та перспективи розвитку», 31 березня 2023 року (м.Івано-Франківськ, Україна).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Теоретично-методологічні основи антикризового управління

Антикризове управління 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.

Антикризове управління необхідне в умовах швидкого розвитку технологій та появи нових ринків. Компанії, які ефективно впроваджують антикризове управління, можуть швидко адаптуватися до змінних умов та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому ринку. Також антикризове управління має полегшити проблеми викликані з початком воєних дій в Україні, зокрема забезпечення безпеки працівників, забезпечення безперебійного функціонування важливих ділянок виробництва, підтримання високого рівня якості продукції та послуг.

Криза - це період нестабільності та невизначеності, який характеризується загостренням проблем та викликів, що залишають під загрозу здатність суспільства, економіки чи індивідуальної особи функціонувати в звичайному режимі.

Криза може мати різні причини, такі як економічна нестабільність, соціальні конфлікти, природні катастрофи, епідемії, війни тощо. Вона може вплинути на аспекти життя, такі як здоров'я, фінанси, працевлаштування, освіту, міжособистісні відносини та інші.

Кризи можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки. Негативні наслідки можуть включати економічний спад, збільшення безробіття, погіршення фізичного та психічного здоров'я людей, загострення соціальних проблем. Однак криза також може стимулювати інновації, сприяти змінам та перетворенням, підвищувати свідомість та мобілізувати людей на дії.

У кожному випадку криза є викликом, який вимагає від нас змін та адаптації до нових умов і вимог.

Існує безліч причин, які можуть призвести до виникнення кризових ситуацій. Деякі з них можуть бути внутрішніми, пов'язаними з діяльністю компаній, а інші – зовнішніми, залежними від змін у загальноекономічному та соціальному середовищі. Ось деякі загальні причини, які можуть призвести до кризових ситуацій:

1. Економічні чинники: зміни в економічному середовищі, такий як спад в економіці, зміни валютного курсу, зростання інфляції, зміни в умовах ринку.
2. Фінансові проблеми: збитки, нестача грошових коштів, неефективне управління фінансами, зростання заборгованості.
3. Людські чинники: неефективне управління персоналом, конфлікти між співробітниками, зниження мотивації, низька продуктивність працівників.
4. Технічні проблеми: відмова обладнання, технічні проблеми з виробництва, зниження якості продукції.

Виділяють основні підстави виникнення кризових ситуацій на підприємствах (рис.1.1).

Кризові ситуації можуть пройти кілька стадій розвитку, які можна описати наступним чином:

1. Передкризовий період - це стадія, коли можна помітити певні знаки попередження, що щось несподіване може статися. Це можуть бути зміни поведінки або дій людей, економічні або політичні зміни, природні катаклізми або інші події, які можуть викликати на майбутню кризу.

2. Активна кризова стадія - це стадія, коли кризова ситуація стає очевидною і наступає мобілізація ресурсів для її рішення. Це може бути пожежа, повінь, терористичний акт, епідемія або інша подібна подія.

3. Стадія післякризового відновлення - це стадія, коли кризова ситуація закінчується, але слідки будуть присутні. На цій стадії можуть проводитися дії щодо оцінки наслідків, відновлення пошкоджених структур та ресурсів, а також планування запобіжних заходів на майбутнє.

4. Навчальна стадія - це стадія, коли кризова ситуація закінчена, але можна зробити висновки та вивчити навички для покращення реагування на подібну ситуацію в майбутньому. Це може включати аналіз причин та наслідків кризової ситуації, оцінку ефективності вжитих заходів та розробку планів дій на майбутнє.

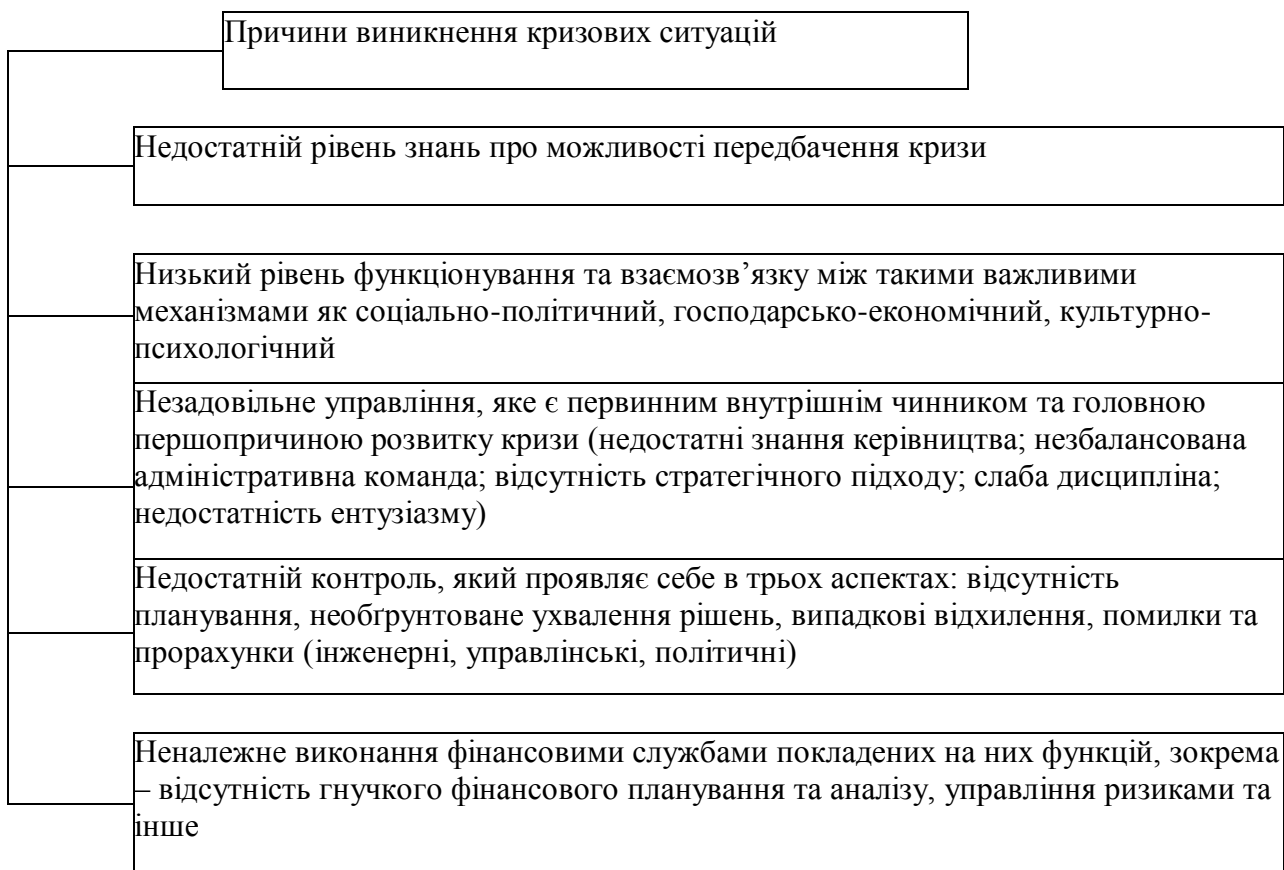


Рис. 1.1 Основні причини виникнення кризових ситуацій на підприємствах

Завдання анікризового управління підприємством передбачає прийняття низки заходів, які спрямовані на забезпечення фінансової стійкості

та розвитку компанії в умовах економічної нестабільності. Основні завдання антикризового управління підприємством висвітлені на рис. 1.2.

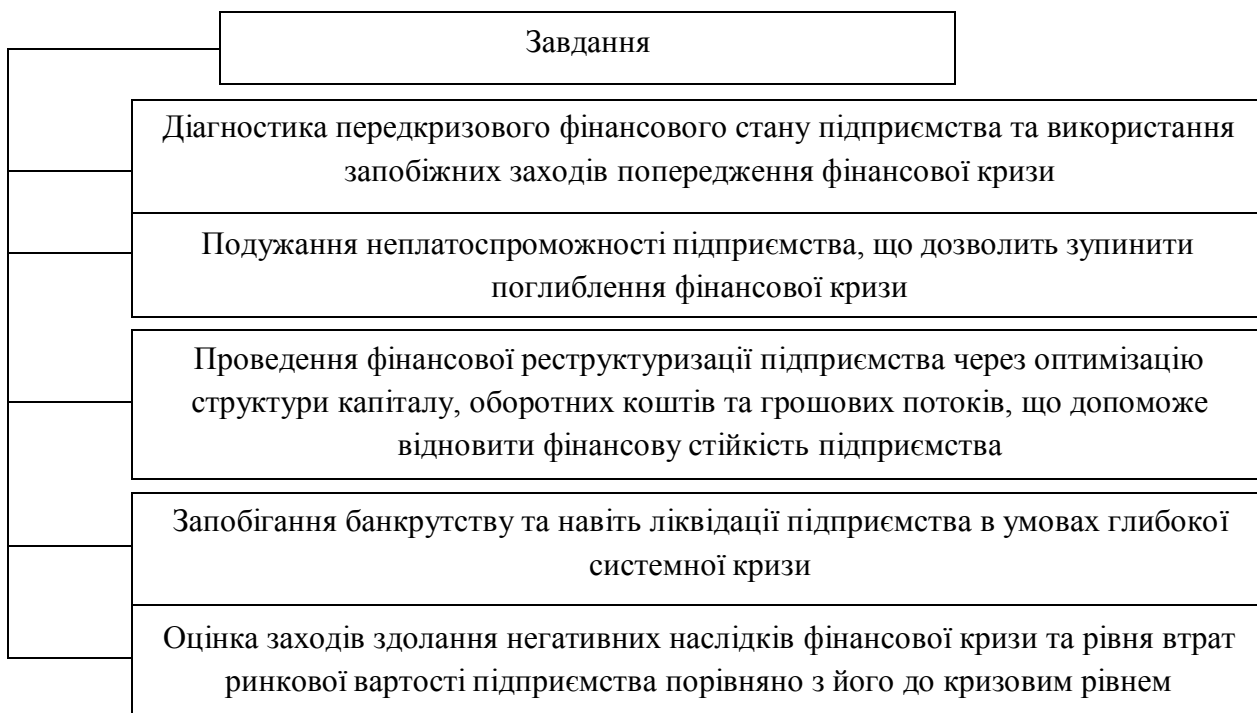


Рис.1.2. Основні завдання антикризового управління підприємством

Функції антикризового управління включають такі етапи:

1. Аналіз кризової ситуації. На цьому етапі необхідно зібрати інформацію про причини кризи, програмне забезпечення рівня загрози для встановлення, очікувані наслідки кризи.

2. Розробка стратегії антикризового управління. Після аналізу кризової ситуації необхідно встановити оптимальну стратегію протидії кризи. Це може включати зменшення витрат, підвищення ефективності виробництва, зміну позиціонування компанії на ринку тощо.

3. Розробка плану дій. На основі вибраної стратегії антикризового управління необхідні розробити стратегічний план дій підприємства.

Більшість науковців пропонує, що «особливу увагу варто звернути на організацію і вдосконалення усіх аспектів антикризового управління, серед яких відмітимо:

- впровадження базових принципів та методів управління саме в кризових ситуаціях;

- проведення комплексу заходів щодо забезпечення їх стабільного функціонування;
- вдосконалення управління персоналом підприємства, для попередження та відновлення неплатоспроможності підприємств» [2].

Антикризова стратегія - це план дій, розроблений компанією або урядом з метою зменшення негативних наслідків кризової ситуації та відновлення стабільності та розвитку. Такі стратегії часто розробляються в умовах економічної кризи, політичної нестабільності, надзвичайних ситуацій, таких як природні катастрофи або пандемії.

Антикризова стратегія може включати такі заходи, як зниження витрат, перерозподіл бюджетних коштів, введення нових податків або зборів, стимулювання розвитку нових галузей економіки, введення нових правил та регулювання, залучення додаткових інвестицій та підтримку підприємств, що переживають труднощі.

У кожній компанії чи уряді може бути своя унікальна антикризова стратегія, яка враховує конкретну кризову зупинку і спрямована на досягнення конкретних цілей. Однак, важливо пам'ятати, що успішність антикризової стратегії залежить від реалістичності та ефективності її впровадження.

Відмінності антикризової стратегії від інших видів стратегій відображені на рис.1.3.

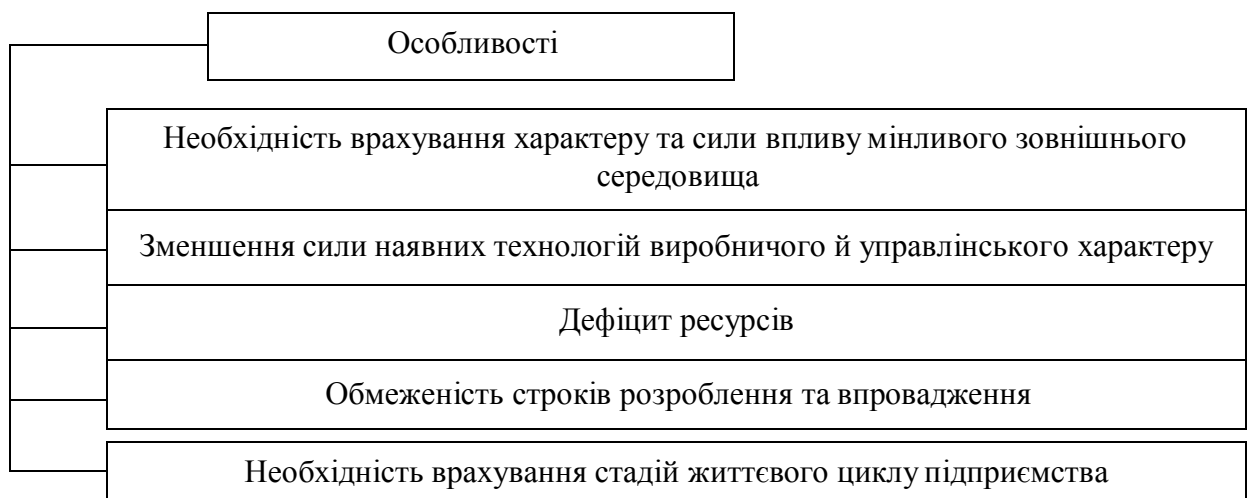


Рис. 1.3. Особливості антикризової стратегії

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. Механізми антикризового управління підприємством

Основним механізмом антикризового управління підприємством є механізм планування та реалізації стратегії антикризового розвитку може включати наступні кроки: аналіз ситуації (необхідно провести аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, щоб з'ясувати, які фактори призводять до кризової ситуації) та визначення цілей (на основі результатів аналізу необхідно сформулювати цілі, яких підприємство повинне досягти, щоб вийти з кризової ситуації)

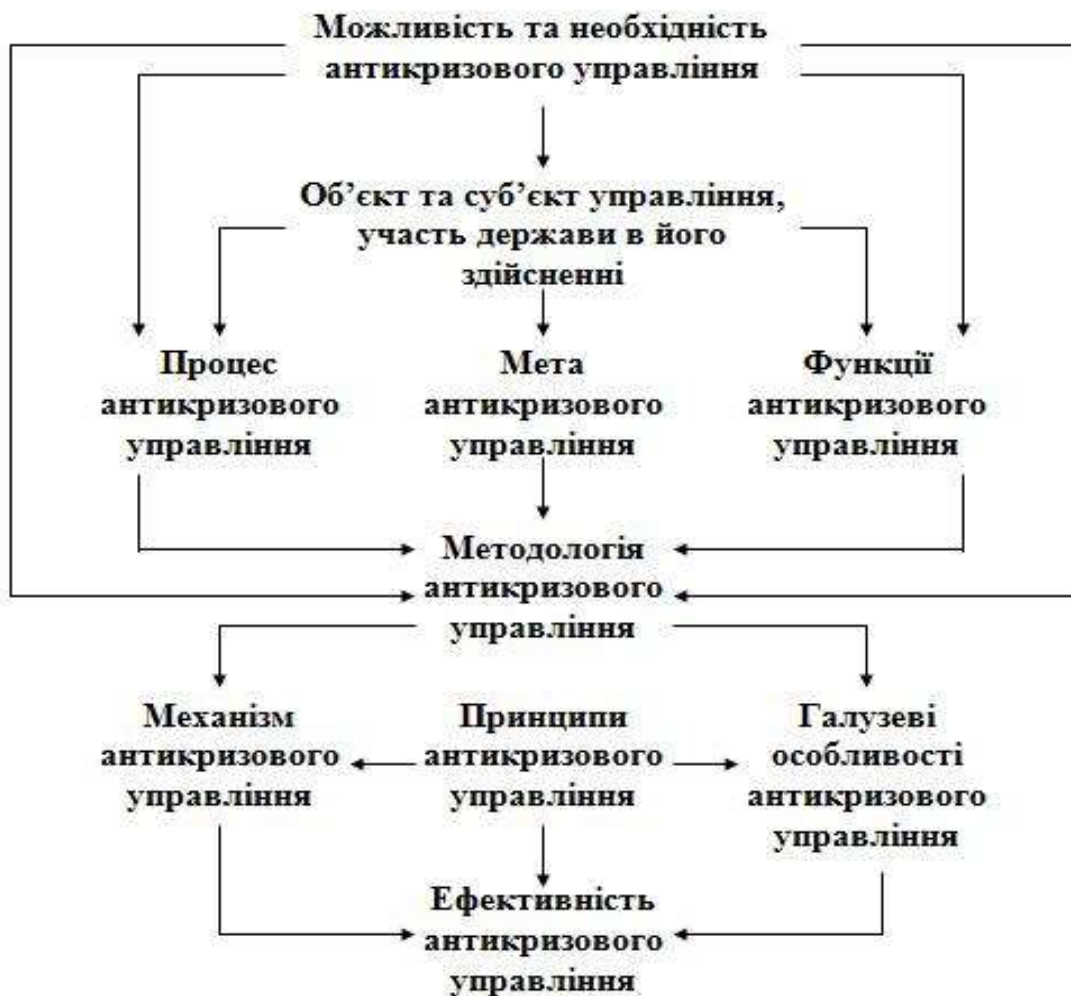


Рис. 1.4. Концепція антикризового управління підприємством

Розглянемо детально наведені на рис 1.4. механізми антикризового управління підприємством.

Економічні методи впливу на антикризове управління підприємством включають ряд заходів та стратегій, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості та відновлення ділової активності в кризових умовах. Деякі з економічних методів впливу на антикризове управління включають:

1. Фінансові засоби впливу на антикризове управління підприємством можуть включати наступні:

- Фінансовий аналіз. Оцінка фінансового стану підприємства є ключовим етапом в антикризовому управлінні. Фінансовий аналіз дозволяє виявити проблемні місця у фінансовій діяльності підприємства, здійснити аналіз фінансових показників, визначити резерви підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та взяти заходів щодо підвищення фінансової стабільності.
- Фінансове планування. Розробка фінансових планів дозволяє оптимально використовувати фінансові ресурси, розробити варіанти альтернативного фінансування та оптимізувати витрати.
- Пошук додаткових джерел фінансування. У кризових умовах підприємство може розглядати можливості залучення додаткових джерел фінансування.
- Реструктуризація боргового навантаження. Підприємство може відзначити можливості реструктуризації свого боргового навантаження, такі як перегляд графіка погашення позик, перенесення дат платежів, переговори з кредиторами щодо зниження процентних ставок тощо. Це може допомогти зменшити фінансові витрати та забезпечити більш прийнятний рівень заборгованості підприємства.
- Впровадження ефективних систем фінансового контролю. Підприємство може впровадити ефективні системи фінансового

контролю, такі як бюджетування, фінансовий аналіз, моніторинг фінансових показників тощо. Це може допомогти вчасно виявити фінансові проблеми та реагувати на них, а також забезпечити ефективне використання фінансових ресурсів підприємства.

2. Раціоналізація витрат. У кризових умовах підприємство повинно аналізувати свої витрати та шукати способи їх раціоналізації. Це може включати зменшення непродуктивних витрат, оптимізацію виробничих процесів, перегляд умов договорів з постачальниками, а також перегляд організаційної структури підприємства.

3. Продаж активів. В кризових умовах підприємство може розглядати можливість продажу непотрібних або невикористаних активів, таких як нерухомість, обладнання, транспортні засоби тощо. Це може допомогти отримати додаткові кошти, які можуть бути використані для вирішення кризових проблем підприємства.

4. Оптимізація робочого капіталу. Керівництво підприємства може звернути увагу на оптимізацію рівня запасів, забезпечення швидкого збирання відсотків, раціональне використання кредитних ресурсів та оптимізацію управління потоками грошових коштів. Це може допомогти забезпечити ефективне використання робочого капіталу та зменшити фінансові ризики.

5. Покращення ефективності виробничих процесів. Оптимізація виробничих процесів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат на виробництво.

Організаційні засоби впливу на антикризове управління підприємством ряд заходів та підходів, включаючи спрямовані на впровадження ефективних організаційних рішень та змін, які сприяють подоланню кризових ситуацій. Деякі з таких засобів включають:

1. Реорганізація структури підприємства. Реорганізація структури підприємства може включати зміни в організаційній структурі, розподілі функцій та повноважень між відділами та підрозділами, зміни в системі

керування та внутрішніх процесах. Методом такої реорганізації може бути забезпечено ефективнішу взаємодію між підрозділами, зменшення зайвих витрат та підвищення керівних ресурсів підприємства.

2. Зміна корпоративної культури. Корпоративна культура впливає на внутрішній клімат підприємства, його цінності, взаємодію між співробітниками та відносини зі сторонніми стейкхолдерами. Зміна корпоративної культури може включати перегляд цілей та стратегії підприємства, зміну стилів керівництва, вдосконалення комунікаційних процесів, підвищення рівня відповідальності та взаємодії між співробітниками.

3. Впровадження системи ефективного управління. Впровадження системи ефективного управління, такої як система управління якістю, система енергоменеджменту, система екологічного управління тощо, може допомогти підприємству перебороти кризу.

3. Зміна бізнес-моделі. У кризових ситуаціях підприємство може змінити свою бізнес-модель з адаптації до змін в економічному середовищі. Наприклад, це може включати зміну асортименту продукції чи послуг, зміну цінової політики, пошук нових ринків збуту, реструктуризацію боргового навантаження або розширення діяльності на нових ринках.

4. Мобілізація ресурсів. В антикризовому управлінні важливо мобілізувати всі наявні ресурси, включаючи фінансові, людські, технічні.

Інформаційно-комунікативні засоби впливу на антикризове управління підприємством включають у себе різноманітні інструменти та методи, спрямовані на забезпечення ефективної комунікації внутрішньо в організації та за її межами зацікавленими сторонами. До таких засобів відносять:

1. Внутрішня комунікація. Забезпечення ефективної комунікації в центрі підприємства є елементом антикризового управління. Це може включати інсталяції регулярних засідань, обмін інформацією між керівниками високого рівня та співробітниками, використання електронних комунікаційних засобів, таких як електронна пошта, внутрішні портали тощо.

2. Звітність та інформаційна відкритість. Забезпечення відкритості та прозорості внутрішньої та зовнішньої звітності може допомогти підприємству в управлінні кризовою ситуацією. Це може включати регулярну звітність про фінансовий стан підприємства, його фінансові результати, плани та стратегії, а також інформаційну підтримку для цікавих сторінок.

Соціально-психологічні засоби впливу на антикризове управління підприємством включають ряд заходів та підходів, спрямованих на взаємодію з персоналом підприємства та вплив на їхнє поведінкове, мотиваційне та психологічне становище. Наведемо деякі з можливих соціально-психологічних засобів впливу на антикризове управління включають:

1. Комунікаційні заходи. Встановлення ефективної системи комунікації між високим рівнем керівництва підприємства, відкритий діалог з працівниками та взаємовідносини на принципах довіри та взаєморозуміння. Це може допомогти відкрити відкритий обмін інформацією, знизити рівень страху та незнання серед працівників, залучити їх до процесу антикризового управління та отримати ваші відгуки та ідеї.

2. Мотиваційні заходи. Застосування мотиваційних заходів, таких як премії, бонуси, стимулюючі програми тощо, для підтримки мотивації працівників під час кризових ситуацій. Це може допомогти підвищити високий рівень зацікавленості та зацікавленості працівників у вирішенні кризових проблем, підтримати їхню продуктивність та ефективність роботи.

3. Командна робота та співпраця: Сприяння розвитку командної роботи та співробітництва між спецпідрозділами та працівниками підприємства. Це може допомогти вирішувати кризові ситуації шляхом взаємодії та координації зусиль усього колективу. Взаємодія та співпраця може забезпечити ефективніше вирішення проблеми, швидше впровадження рішень та підтримку спільної відповідальності за результати.

4. Розвиток навичок та компетенцій. Забезпечення можливостей для навчання, розвитку навичок та компетенцій працівників, особливо в контексті кризової ситуації. Це може включати проведення тренінгів, семінарів, вебінарів, консультацій з питань антикризового управління, забезпечення доступу до ресурсів для самоосвіти, які у ефективних працівників розвивають знання та вміння для ефективного реагування на кризові виклики.

5. Психологічна підтримка. Забезпечення психологічної підтримки працівників у період кризового управління, так як кризова ситуація може викликати стрес, тривогу, незадоволення, впливати на психологічний стан працівників та загрожувати їх психічним благополуччям. Це може включати проведення психологічних консультацій, психологічних тренінгів, організацію соціальних заходів, таких як тимчасове зниження робочого навантаження, дозвіл на відпустку, забезпечення можливості звільнення на деякий час від виконання певних обов'язків, які можуть допомогти працівникам забезпечити баланс між роботою та особистим життям в умовах кризи.

6. Комунікація та залучення співробітників. Ефективна комунікація з працівниками та залучення їх до процесу антикризового управління може бути зроблено соціально-психологічними засобами впливу. Забезпечення відкритої та чесної комунікації, включаючи інформацію про зупинку, плани та рішення, може допомогти відбудувати довіру між керівництвом та працівниками, зменшити невпевненість та сприяти співпраці в процесі антикризового управління.

7. Мотивація та винагорода: Використання мотиваційних та винагородних заходів може стимулювати працівників до ефективного виконання своєї роботи.

Відмінні ознаки механізму антикризового управління «наступні:

- його варто використовувати винятково на етапі реалізації основної стратегії;

- в процесі реалізації даного механізму включаються дві циклічні інструкції: в оперативному аспекті – вибір стратегії здолання кризи та у стратегічному аспекті – вибір стратегії недопущення кризи;
- необхідність проведення діагностики передкризового стану підприємства, яка підсилить запобіжну функцію антикризового управління, використання прогнозування системи ключових стратегічних показників антикризового розвитку суб'єкту господарювання» [15, с.154].

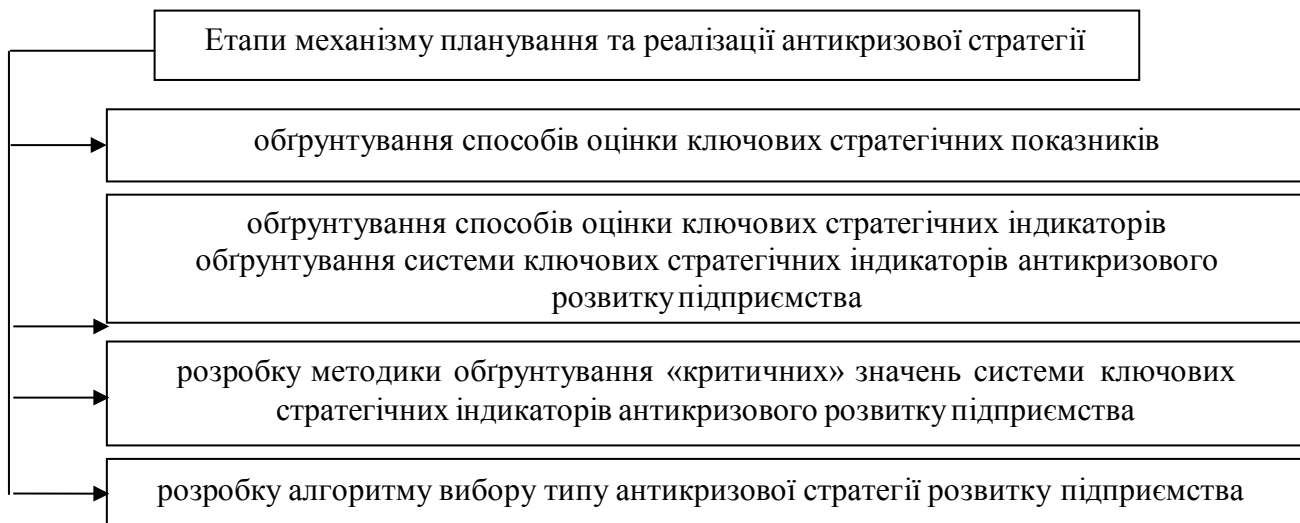


Рис. 1.5. Етапи механізму планування та реалізації антикризової стратегії підприємства

Для того, щоб підприємство вийшло з кризи, можна використовувати різні стратегії та підходи, залежно від конкретної ситуації та проблеми, які виникли. Однак деякі загальні рекомендації, які можна застосувати для виходу з кризи, можуть включати наступні кроки:

1. Оцінити поточний час, для того, щоб ефективно впоратися з кризою, необхідно чітко зрозуміти її причини та слідки. Оцініть свої фінансові ресурси, стан запасів, заборгованість та інші аспекти, які можуть бути включені у вашу діяльність.

2. Розробити план дій, на основі оцінки поточної ситуації, розробити план дій, який буде орієнтований на зменшення витрат, підвищення прибутковості та забезпечення ефективного використання ресурсів.
3. Переглянути бізнес-стратегію, якщо поточна бізнес-стратегія не дає очікуваних результатів, необхідно її переглянути та внести зміни, які дозволяють відновити ефективність діяльності підприємства.
4. Залучити додаткові ресурси, відновлення діяльності підприємства може вимагати додаткових ресурсів, таких як кредити, інвестиції, нові партнерства тощо. Розгляньте можливість залучення додаткових ресурсів для підтримки вашої діяльності.
5. Залучити команду, важливо включити всіх співробітників у процес виходу з кризи та створити сприятливу робочу атмосферу, яка сприятиме ефективному вирішенню проблеми.

1.3. Система показників оцінки антикризового управління

Антикризова оцінка діяльності підприємства - це аналіз фінансового та економічного стану підприємства з виявленням його проблеми та розробкою стратегії виходу з кризової ситуації.

Для проведення антикризової оцінки можуть бути використані різноманітні моделі та методики, в тому числі:

- аналіз фінансових показників - дозволяє забезпечити фінансову стійкість підприємства, його платоспроможність та прибутковість;
- проведення SWOT-аналізу - дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішньому середовищу;
- аналіз конкурентного середовища - дозволяє його конкурентний тиск на підприємство та можливості для підвищення конкурентоспроможності;

- системний аналіз - дозволяє визначити взаємозв'язки та взаємодію між всіма аспектами діяльності підприємства та розробити стратегію їх оптимізації;
- Індикатор ефективності витрат - дозволяє невинуватити витрати та знайти шляхи їх скорочення;

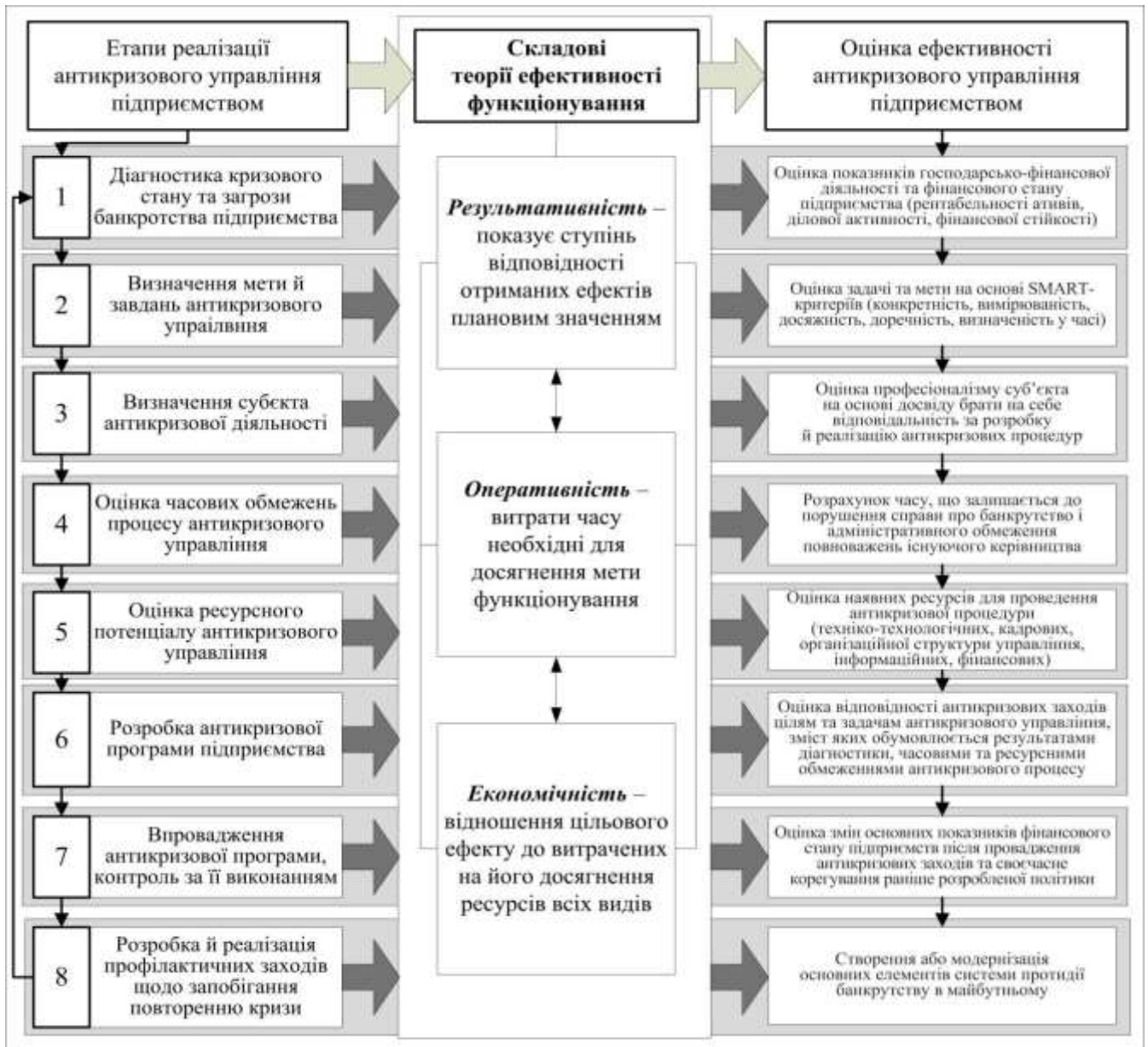


Рис. 1.6. Оцінка ефективності антикризового управління підприємством на основі теорії ефективності [12]

Після проведення аналізу та виявлення проблеми необхідно розробити план дій з покращення фінансового та економічного стану підприємства. План може створити різні заходи, такі як залучення додаткового капіталу,

скорочення витрат, реорганізація бізнес-процесів та інші. Для успішної реалізації плану дій необхідно встановити контрольні точки та механізми.

Аналіз фінансових показників є важливою частиною оцінки фінансового стану компанії. Він знає, що компанія ефективно використовує ресурси, які її можливості щодо прибутковості та який її ризик банкрутства.

Деякі з ключових фінансових показників, які можуть бути використані для аналізу фінансового стану компанії, включають:

1. Прибуток - це загальний дохід компанії, який залишається після відрахування всіх витрат. Він може бути розрахований як чистий дохід або відсоток від загальних продажів.
2. Рентабельність - цей показник, який показує, успішно компанія виробляє прибуток від своїх продажів. Рентабельність може бути виміряна, як загальна вартість усіх матеріальних і нематеріальних активів компанії, включаючи нерухомість, машини та обладнання, запаси, бренди та іншу інтелектуальну власність.
3. Заборгованість - це сума грошових зобов'язань компаній перед кредиторами та іншими сторонами.
4. Ліквідність - це здатність активу (наприклад, товарів, акцій, зобов'язань, валют) швидко перетворюватися на готовність без втрати вартості.
5. Оборотність активів - це показник, що вказує на те, яку кількість грошей компанія генерує за рахунок вартості своїх активів. Він може бути розрахований як частка річного доходу від активів.
6. Коефіцієнти заборгованості - це показники, що вказує на те, у значній мірі є заборгованість компанії відповідною до її загальної вартості. Чистий прибуток на дію: це показник, що вказує на те, який прибуток отримує компанія на шкідливу викуплену дію. Він може бути розрахований як чистий прибуток, розділений на кількість виконаних дій.
7. Коефіцієнт оборотності запасів: це показник, що вказує на те, який обсяг продукції компанія може виготовити зі свого запасу. Він може

бути розрахований як частка вартості запасів від загальної вартості річного обсягу продажу.

8. Коефіцієнт покриття відсотків: це показник, що показує на те, наскільки компанія здатна виплатити відсотки на свою заборгованість. Він може бути розрахований як чистий прибуток, розділений на відсоткові виплати на заборгованість.

SWOT-аналіз (англ. SWOT analysis) - це метод, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози її зовнішньому середовищу. Аббревіатура «SWOT» складається з перших літер слів, які характеризують основні елементи аналізу: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) та Threats (загрози).

Основні кроки проведення SWOT-аналізу:

1. Визначення мети аналізу та області його застосування.
2. Збір інформації про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію.
3. Розподіл зібрано.
4. Аналіз усіх категорій.
 - Сильні сторони: визначення основних переваг організації залежно від конкурентів.
 - Слабкі сторони: визначення основних недоліків організації та їх вплив на діяльність компанії.
 - Можливості: визначення зовнішніх факторів, які можуть позитивно вплинути на діяльність організації.
 - Загрози: визначення зовнішніх факторів, які можуть негативно вплинути на діяльність організації.
5. Формування стратегій на основі отриманих результатів SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз є потужним інструментом для визначення конкурентоспроможності організації та розробки стратегії її подальшого розвитку. Він дозволяє зосередитися на сильних сторонах, проблеми з хворобами та використовувати можливості, щоб уникнути загроз.

Аналіз конкурентного середовища (англ. Competitive Environment Analysis) - це процес вивчення та оцінки діяльності конкурентів у даній галузі. Цей аналіз дає можливість розвитку поточного ринку, конкурентні переваги та недоліки власної компанії, а також виявити можливості для підвищення її діяльності та зайнятості лідерських позицій на ринку.

Для проведення аналізу конкурентного середовища необхідно вивчати діяльність конкурентів, їх стратегії та тактику, аналізувати їхні продукти та послуги, цінову політику, канали продажу, маркетингову стратегію, а також вивчати рівень задоволеності клієнтів конкурентів.

Загальноприйнятий аналіз конкурентного розвитку середовища з використанням SWOT-аналізу, що дозволяє розробити сильні та слабкі сторони власної компанії та конкурентів, а також розширити можливості та загрози ринку.

Аналіз конкурентного середовища виробити стратегію діяльності компанії, підвищити конкурентоспроможність та ефективність її функціонування на ринку.

Системний аналіз є процесом вивчення та розуміння можливих складних систем із виявлення їх структури, поведінки та дій для покращення. Процес включає в себе системи детального аналізу, щоб зрозуміти ці її компоненти та взаємодію між ними. Системний аналіз використання для вирішення різних проблем, таких як оптимізація бізнес-процесів, розробка програмного забезпечення та вдосконалення технічних систем.

Основним призначенням системного аналізу є забезпечення ефективної та ефективної роботи системи за допомогою вдосконалення її компонентів та взаємодії між ними. Для досягнення цієї мети системний аналіз включає в себе обробку виявлення проблем та визначення їх причин, розробку та оцінку рішень, а також планування впровадження вдосконалення.

Системний аналіз використовує в багатьох галузях, включаючи бізнес, інженерію, науку та технології. Він покращує ефективність роботи організацій та забезпечує оптимальну взаємодію між компонентами системи.

Індикатор ефективності витрат (англ. Cost Efficiency Indicator) є показником, який використовується для вимірювання ефективності використання ресурсів, таких як вартість, час та інші ресурси, необхідні для виконання певних операцій або досягнення певних цілей.

Індикатор дає можливість оцінювати ефективність витрат у порівнянні з результатами, які були досягнуті в результаті використання цих ресурсів. Іншими словами, цей індикатор дозволяє виміряти те, що ефективно організація використовує свої ресурси для досягнення своїх цілей.

Для розрахунку показника ефективності витрат можна використовувати різні формули, залежно від того, які ресурси оцінюються та які цілі досліджуються. Одним із найбільш розширених підходів є розрахунок відношення витрат до результатів. Наприклад, якщо організація витратила 1000 доларів на рекламу відповідно, яка привела до продажу товарів на суму 10 000 доларів, то показник ефективності витрат становить 10.

Важливо пам'ятати, що індикатор ефективності витрат не є єдиним показником ефективності організації і потребує аналізу в контексті інших показників, таких як прибуток, рентабельність та інші.

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 безперебійного 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 торгові марки.
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. 2.3).

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 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.
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%.

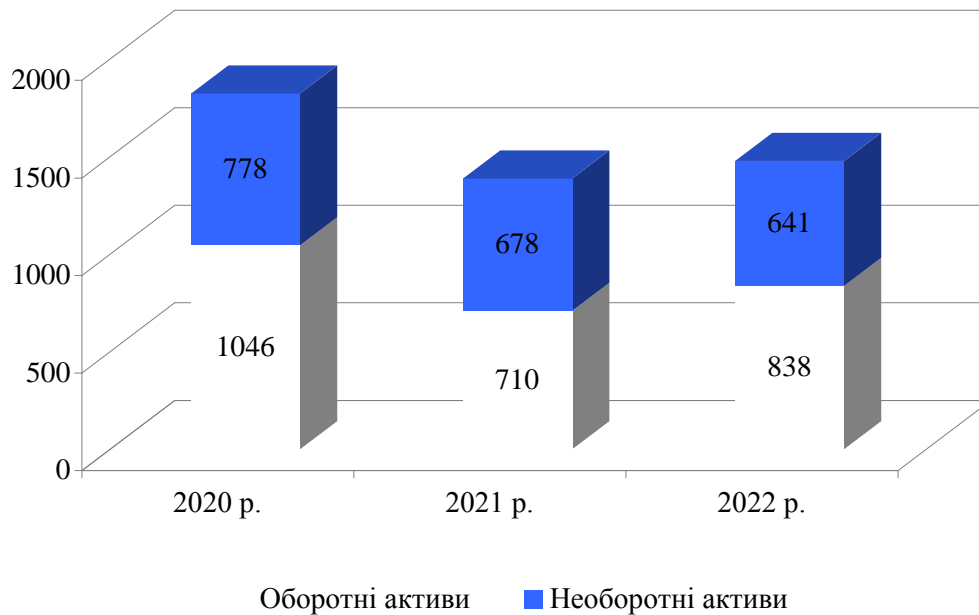


Рис. 2.3. Структура активів ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2022 рр.

Залишкова вартість основних засобів на кінець 2022 року становить 621 млрд. грн., що на 41 млрд. грн. менше з кінцем 2021 року (темп 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 (темп приросту необоротних активів за останній рік становить -5,5%) та на 137 млрд. грн. менше значення показника 2020 року (темп 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 (темп 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 за товари, роботи, 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%.

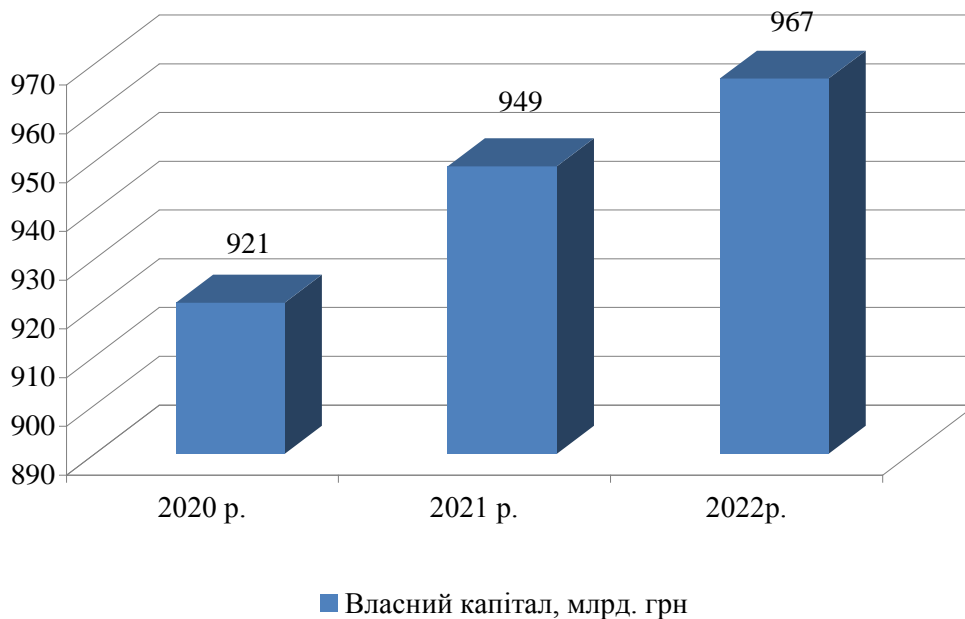


Рис. 2.6. Динаміка власного капіталу ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2020-2022 рр.

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 реалізують ся (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	Довгост рокові 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, шлюбуює 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 місю 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 «АТБ-МАРКЕТ».

Таблиця 2.7

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 «АТБ-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 = $1,2 \cdot 0,5 + 1,4 \cdot (-0,02) + 3,3 \cdot 4,8 + 0,6 \cdot 2,0 + 1,0 \cdot 5,6 = 23,2$.

«Ймовірність (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 «АТЬ-МАРКЕТ».

Таблиця 2.8

Розрахунок показників для визначення можливої ймовірності банкрутства ТОВ «АТЬ-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 «АТЬ-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

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.

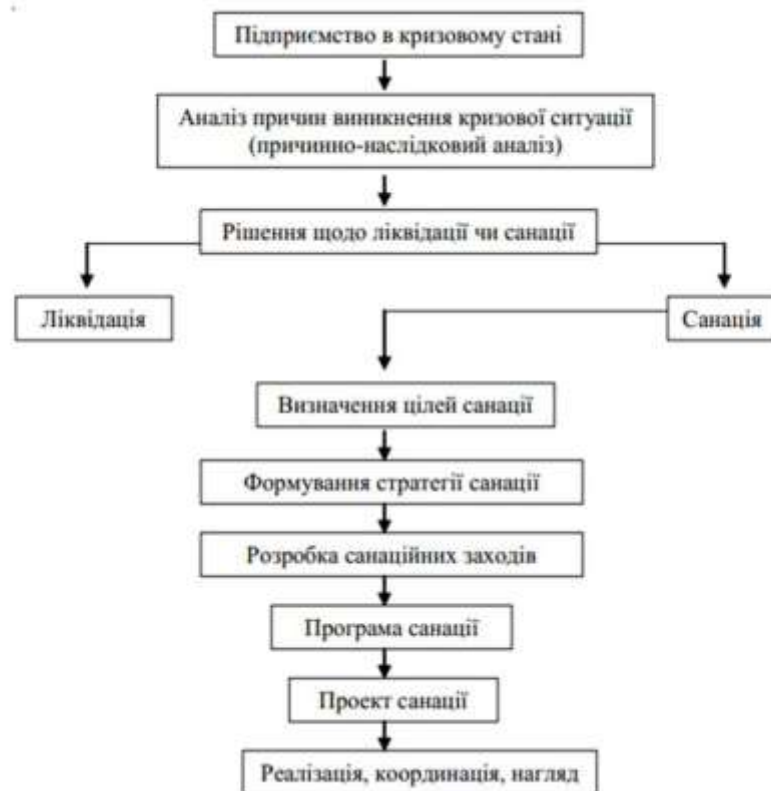


Рис. 3.1 Класична модель санації

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. 3.1 наведена характеристика запропонованих заходів.

Таблиця 3.1

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_P314-325.pdf
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> (дата звернення: 02.04.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.14
- 19.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

- 20.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>
- 21.Петренко В.С., Карнаушенко А.С., Шепотіло В.О. Дивідендна політика міжнародних креативних корпорацій. *Інвестиції практика та досвід*. 2021. №23. С. 38-452
- 22.Петренко В.С., Карнаушенко А.С., Танклевська М.С. Кредитування як основне джерело фінансування підприємництва. *Економіка та держава*. 2021. №12. С. 41-47
- 23.Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів: навч. посіб.; пер. з англ. М.: Альпіна Бізнес Букс, 2010. 454 с.
- 24.Романяк Г. М. Сутність антикризового управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_31
- 25.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.
- 26.Танклевська Н.С., Карнаушенко А.С., Петренко В.С. Ізраїльський досвід післявоєнного відновлення економіки. *Науковий вісник Львівської академії*. 2022. №6. с. 20-28
- 27.Ткаченко А. М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (2). – С. 122-126.
- 28.Шевчук В. В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015, № 5. С.264-268.

29. 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.
30. 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
31. 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.
32. 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.
33. 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
34. 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.
35. 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*.

36. 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).

37. 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.

38. 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.

39. 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.

40. 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.

41. 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.

42. 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.

43. 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.

44. 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.

45. 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.

46. 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.

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

48. 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.

49. 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.

50. 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.

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

52. 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.

53. 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.

54. Мохненко А.С. Organizational and economic mechanism for the development of an enterprise in the IT-sphere / А.С. Мохненко, О.О. Чмут, А.А. Романов // 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.

55. 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.