

ЕКОНОМІКО-ТЕХНОЛОГІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ РОБЕРТА ЕЛЬВОРТИ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

«Допущено до захисту»
Завідувачка кафедри
маркетингу та менеджменту
_____ Павлова О.В.
«__» лютого 2021 р.

**Кваліфікаційна магістерська робота на здобуття
ступеня вищої освіти «магістр» зі спеціальності 073
«Менеджмент»**

на тему:

**«Технології та підходи до управління підприємством у
кризовій ситуації»**

Гладкий Олександр Вікторович

Науковий керівник:

Гора Альона Валеріївна
кандидат економічних наук

Роботу рекомендовано до захисту
на засіданні кафедри маркетингу та
менеджменту
Протокол №__ від «__» _____ 20__ р.
Завідувачка кафедри маркетингу та
менеджменту
_____ Павлова О.В.

Роботу захищено на засіданні ДЕК
з оцінкою
_____/_____/_____
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)
Протокол №__ від «__» _____ 20__ р.
Голова ДЕК _____

Кропивницький – 2021 рік

АНОТАЦІЯ

Гладкий О. В. Технології та підходи до управління підприємством у кризовій ситуації. – Кваліфікаційна магістерська робота зі спеціальності 073 «Менеджмент». – Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, Кропивницький, 2021. – 110 с.

Кваліфікаційна магістерська робота містить вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи–114 сторінок; кількість таблиць –10; рисунків – 8; літературних джерел – 52; додатків– 9.

Мета дослідження:опис методів і технологій управління підприємством у кризовій ситуації для подальшого їх застосування.

Об'єктом дослідження є методи та способи антикризового управління підприємством.

Предметом дослідження є технології та підходи до управління промисловим підприємством у кризовій ситуації, пропозиції щодо їх застосування.

Наукова новизна виконаних досліджень та розрахунків полягає у тому що вони дають змогу звернути увагу керівництва на основні види його діяльності та запропонувати сучасні методи щодо запобігання виникнення кризового стану підприємства.

Відмінність підходу у тому, що технології та підходи до управління підприємством у кризовому стані є комплексними та охоплюють всі напрямки діяльності підприємства.

Запропоновані пропозиції щодо застосування сучасних методів аналізу стану підприємства та упередження виникненню кризи є універсальними, та можуть бути використані не тільки на підприємствах машинобудівної галузі.

Ключові слова: криза, фактор, метод, аналіз, управління, антикризовий менеджмент, ефективність, підприємство, програма, моніторинг, діагностика

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ	14
1.1. Криза підприємства: поняття, різновиди, фактори.....	14
1.2. Циклічність виникнення криз.....	17
1.3. Методи, етапи та функції антикризового управління підприємством.....	19
1.4. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством.....	26
1.5. Сутність та види діагностики підприємства у кризовому стані.....	32
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2.АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ГІДРОСИЛА» за 2017-2019 роки	41
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	47
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	61
2.2.1. Аналіз складу майна та джерел його утворення.....	62
2.2.2. Аналіз ліквідності та платоспроможності.....	68
2.2.3. Аналіз фінансової стійкості.....	74
2.2.4. Аналіз показників ділової активності (оборотності).....	80
2.2.5. Аналіз ефективності діяльності підприємства.....	84
Висновки до розділу 2.....	87
РОЗДІЛ 3.ШЛЯХИ ЗАПОБІГАННЯ ВИНИКНЕННЮ КРИЗОВОЇ СИТУАЦІЇ НА АТ «ГІДРОСИЛА»	91
3.1. Сутність антикризової програми підприємства. Застосування сучасних методів при розробці програми.....	91
3.2. Пропозиції із запобігання виникненню кризової ситуації на підприємстві.....	95
3.2.1. Комплекс антикризових заходів.....	95
3.2.2. Застосування контролінгу як антикризової управлінської Концепції.....	97

3.2.3. Використання SWOT-аналізу для запобігання кризи на підприємстві.....	99
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	107
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Періодичні коливання в розвитку соціально-економічних систем існують при будь-якому управлінні. Всі системи функціонують циклічно, і в них виникають спади, підйоми, кризові ситуації в результаті впливу безлічі взаємопов'язаних факторів, що підвищують складність і ризик управління.

Сучасна економіка характеризується високим ступенем невизначеності, мінливим внутрішнім і зовнішнім середовищем, коливаннями ринкової кон'юнктури, величиною витрат і прибутку.

Актуальність теми: Нерідко у господарюючих суб'єктів виникає кризова ситуація, яка може бути пов'язана із впливом на підприємство як макро так і мікроекономічних факторів, та іноді може завершитись для останніх неспроможністю і банкрутством. Саме тому у сучасному менеджменті важливою рисою для керівника є вміння керувати компанією під час кризи, а ще більш необхідним є недопущення її виникнення.

Традиційні методи управління в цих умовах не дають достатнього ефекту, що з часом призвело до появи нового типу менеджменту. Такий тип управління отримав назву «Антикризовим».

В одних випадках під ним розуміють управління фірмою в умовах загальної кризи економіки, в інших - управління фірмою, напередодні банкрутства, треті ж пов'язують поняття антикризове управління з діяльністю антикризових керуючих в рамках судових процедур банкрутства.

Специфічна особливість антикризового управління пов'язана з необхідністю прийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових ресурсів і великою мірою ризику. Менеджер, який вирішує управлінські завдання, стикається з необхідністю діяти досить швидко, ефективно і професійно, при цьому зростає рівень його відповідальності.

Система антикризового менеджменту є складовим елементом корпоративного менеджменту. Така система містить в собі частину що забезпечує та функціональну частину. Тобто система антикризового

менеджменту носить характер такої що оберігає та націлена на підтримку організації, в тому випадку, якщо остання має хочаб малі шанси на виживання і пристосування до потреб ринку.

Причому ці дії повинні бути не епізодичними, а регулярними, які не припиняються навіть у ситуаціях стабільно функціонуючої організації, оскільки за загальним стійким становищем можуть ховатися чинники, що негативно впливають на фінансові результати господарюючого суб'єкта.

Проблеми попередження виникненню кризової ситуації, банкрутства на фоні спаду виробництва та фінансової кризи в нашій країні турбують сучасне суспільство, у зв'язку із цим пошук технологій та підходів щодо управління підприємством у кризовій ситуації є дуже актуальним на сьогодні.

Світові напрацювання у цьому напрямку свідчать про те, що налагодження ефективного антикризового управління на підприємстві вимагає дуже серйозного опрацювання його методик, а у разі їх успішного практичного застосування допомагає підприємству під час кризи.

Найбільшого ефекту антикризові заходи набувають коли сприяють запобіганню виникнення кризи, у подальшому оздоровлюють економіку підприємства, та формують стратегію його розвитку.

Мета дослідження: опис методів і технологій управління підприємством у кризовій ситуації.

Завдання дослідження:

- розглянуто криза підприємства: поняття, різновиди, фактори;
- розглянуто циклічність виникнення криз;
- розглянуто методи, етапи та функції антикризового управління підприємством;
- розглянуто стратегічні аспекти антикризового управління підприємством;
- розглянуто сутність та види діагностики підприємства у кризовому стані;
- розглянуто організаційно-економічну характеристику підприємства;

- розглянуто аналіз фінансового стану підприємства;
- розглянуто сутність антикризової програми підприємства, застосування сучасних методів при розробці програми;
- розглянуто пропозиції із запобігання виникненню кризової ситуації на підприємстві.

Об'єкт дослідження: методи та способи антикризового управління підприємством.

Предмет дослідження: технології та підходи до управління промисловим підприємством у кризовій ситуації, пропозиції щодо їх застосування.

Методи дослідження: у якості методу дослідження застосовано аналіз та оцінку фінансової діяльності АТ «Гідросила» за 2017-2019 роки.

Наукова новизна одержаних результатів: виконані розрахунки та отримані за їх допомогою результати дослідження не є громіздкими та дають змогу звернути увагу керівництва на основні види його діяльності та запропонувати сучасні методи щодо запобігання виникненню кризового стану підприємства.

Магістерська робота складається із наступних розділів.

Розділ 1. Теоретичні основи антикризового управління.

Розкриває поняття «криза» та описує проблеми пов'язані із антикризовим управлінням.

Розділ 2. Аналіз та оцінка фінансової діяльності АТ «Гідросила» за 2017-2019 роки.

Містить необхідні дані для виконання розрахунків фінансових показників, та безпосередньо самі розрахунки із короткими висновками.

Розділ 3. Шляхи запобігання виникненню кризової ситуації на АТ «Гідросила».

Пропонує до уваги заходи щодо упередження кризи на підприємстві.

Така черговість її розділів обумовлена необхідністю послідовного розкриття основної теми роботи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Криза підприємства: поняття, різновиди, фактори

У нашій країні антикризове управління з'явилося в 90-і роки минулого століття, і за свою відносно невелику історію зуміло пройти непростий шлях у виробленні концепцій, адекватних запитам практики управління соціально-економічними системами в умовах кризи. Специфічна форма суспільного виробництва, пов'язана з формуванням приватної власності і становлення ринкової економіки на пострадянському просторі стали причиною масового банкрутства вітчизняних підприємств.

Одна з невирішених проблем теорії антикризового управління - відсутність загальноприйнятого поняття що саме є "кризою підприємства". Вирішення цієї проблеми дозволить не тільки надати вірний імпульс розвитку аналітичного інструментарію, але й сформуванню базис сучасного управлінського мислення, здатного відповідати вимогам нової епохи, яка вже чітко окреслилася з настанням третього тисячоліття.

В економічній літературі існує багато визначень поняття "криза підприємства" які асоціюються з такими категоріями як "глибокий розлад", "неплатоспроможність", "хворий стан", "неузгодженість діяльності", "загроза", "небезпека", "переломний момент" та ін. Таке трактування розкриває сутність феномену кризи на підприємстві, як загострення протиріч у системі, та вказує на кризові явища які описують характери змін в діяльності підприємства.

Оскільки криза не є статичною категорією в житті підприємства, а навпаки є динамічною, а значить, може бути описана як процес, що має початок і кінець, та протікає за певними правилами.

Таким чином, **криза підприємства** - це процес загострення

протирич,що породжується специфічною формою взаємодії між елементами системи або між системою і зовнішнім середовищем, що характеризується втратою стійкості і керованості, вирішенням яких може бути перетворення системи або її загибель[1].

Криза підприємства може бути:

- попередньо прогнозована або несподівано виявлена;
- навмисно кимось або чимось спровокована;
- обумовлена непередбачуваними та швидко наростаючими негативними макроекономічними подіями і факторами;
- керованою, з якої можна вийти за розробленим планом, або некерованою, з якої вийти складно, а часто і неможливо.

В аспекті основних бізнес-етапів може виникати:

- криза постачання підприємства ресурсами;
- внутрішньо-виробнича (внутрішньо-організаційна) криза;
- збутова криза підприємства (через невідповідність попиту і пропозиції на ринках збуту підприємства).

У функціональному і ресурсному аспектах існує:

- криза маркетингу підприємства;
- криза менеджменту підприємства (топ-менеджменту, фінансового, стратегічного, інноваційного, антикризового та ін.);
- логістична криза (криза взаємодії підрозділів і партнерів підприємства у внутрішньому і в зовнішньому середовищі);
- фінансова і кредитна (грошова) криза;
- кадрова криза (через дефіцит або профіцит кваліфікованого персоналу);
- матеріально-технічна і товарна криза (через дефіцит або профіцит матеріально-технічних ресурсів і товарів);
- криза інформаційного забезпечення та телекомунікаційної взаємодії підрозділів підприємства у внутрішньому і в зовнішньому середовищі;

- тимчасова криза (через дефіцит або профіциту часу на роботи або бізнес-процеси, через нераціональне витрачання робочого часу, через складнощі складання тимчасових планів робіт, графіків і розкладів руху ресурсів).

Щодо факторів які впливають на кризу можливо розглядати кризу в якій домінують зовнішні (екзогенні), внутрішні (ендогенні) фактори або комбінація з них.

Зовнішні (екзогенні) фактори кризи підприємства:

- загальноекономічні (спад обсягів національного доходу, зростання інфляції, уповільнення платіжного обороту, нестабільність податкової системи, нестабільність регулюючого законодавства, зниження рівнів реальних доходів населення, зростання безробіття);
- ринкові (зниження ємності внутрішнього ринку, посилення монополізму на ринку, істотне зниження попиту на товар, що продається, зростання пропозиції товарів-субститутів, зниження активності фондового ринку, нестабільність валютного ринку);
- інші фактори (політична нестабільність, негативні демографічні тенденції, стихійні лиха, погіршення криміногенної ситуації).

Внутрішні (ендогенні) фактори кризи підприємства:

- операційні чинники (неефективний маркетинг, неефективна структура поточних витрат - висока частка постійних витрат, низький рівень використання основних засобів, високий обсяг страхових або сезонних запасів, недостатньо диверсифікований асортимент продукції, неефективний операційний менеджмент);
- інвестиційні чинники (неефективний фондовий портфель, висока тривалість будівельних або інших підготовчих робіт, істотна перевитрата інвестиційних ресурсів, недосягнення запланованих обсягів прибутку по вже реалізованим внутрішнім проектам, неефективний інвестиційний менеджмент);

- фінансові фактори (неефективна фінансова стратегія, неефективна структура активів - низька їх ліквідність, надмірна частка позикового капіталу, висока частка короткострокових джерел залучення позикового капіталу, зростання дебіторської заборгованості, перевищення допустимих рівнів фінансових ризиків, неефективний фінансовий менеджмент);
- інші фактори (низька якість роботи персоналу, низька якість організаційної структури підприємства, невідповідність організаційної культури поточним цілям і задачам, висока плинність кадрів, неефективна система кадрової ротації, неефективна система мотивації персоналу і стимулювання праці, неефективна система обліку і контролю, неефективний топ-менеджмент). Фінансова криза підприємства може привести до банкрутства[2].

1.2. Циклічність виникнення криз

Циклічність протікання криз на мікрорівні тісно пов'язана з процесом розвитку й функціонування самого підприємства, в основі якого лежить кругообіг матеріальних активів, що циклічно переходять із форми матеріальної у фінансову й, нарешті, у грошову форму активів. Тому, на рівні підприємства циклічність приймає форму життєвого циклу. Аналіз поглядів на циклічність протікання криз на мікрорівні доводить, що на кожній стадії життєвого циклу підприємства можливі кризові(переломні) ситуації, які можуть бути обумовлені, як одноманітними, так і різноманітними причинами, та відбиваються в коливаннях об'ємів виробництва продукції, ускладненнях зі збутом продукції, розбалансованості товарних та грошових потоків, неузгодженості грошових потоків, втратою фінансової рівноваги і які можуть привести (за відсутністю певних антикризових заходів) до банкрутства. Як показує вітчизняний та зарубіжний досвід, вірогідність криз найбільш висока в періоди становлення та старіння підприємницьких структур. Так, у англійських економічних дослідженнях зазначається, що близько 70–80 %

нових фірм припиняють свою діяльність наприкінці другого року свого існування. Десь така ж тенденція характерна і для малого підприємництва України. Американські аналітичні обзори приводять дані про найбільш вірогідну довжину стадій спаду та підйому для компаній середнього бізнесу. Отже, фаза підйому по вивченим компаніям в середньому становить 3 роки (від 1,1 до 7,7 року), фаза падіння економічного зросту – 2,8 року з можливістю довжини від одного року до чотирьох.

Слід зазначити, що фатальний характер кривої життєвого циклу є очевидним. Він об'єктивно обумовлюється дією закону віддачі, що йде на спад, який добре відомий в економічній теорії та пов'язаний з закладеними незмінними факторами, технологією та організацією виробництва.

Поява криз пов'язана не тільки з циклічністю, але з самою природою соціально-економічної системи, яка у будь-якому своєму вигляді і формі має два аспекти існування: функціонування та розвиток, між якими існує діалектичний зв'язок, якій і відображає можливість та закономірність настання криз. В той же час кризи відображують не тільки протиріччя функціонування та розвитку, але можуть виникати в самих процесах функціонування.

Методологічною основою вивчення механізму розвитку кризи є діалектичний підхід до проблеми, що передбачає вивчення будь-яких явищ у динамічному аспекті, з об'єктивних позицій і всебічним охопленням.

Виходячи з такого підходу, криза являє собою системне явище, породжене з однієї сторони циклічністю в процесі свого розвитку, а з іншого боку – змінами в процесі життєдіяльності підприємств. Формування механізму розвитку кризи в мікроекономічній системі, що представляє собою окреме підприємство, тісно пов'язане з факторами і причинами виникнення кризи та явищами, що стимулюють розвиток цих причин. Дія тої або іншої групи факторів що обумовлюють кризу супроводжується синергетичним ефектом, що підсилює їх загальний негативний прояв і ускладнює міри

попередження й протидії їм при відновленні і розвитку виробництва на конкретному підприємстві. При цьому, чим більше різних обмежників і регуляторів господарської діяльності та сильніше їхній прояв, тим важче підприємству здійснити структурну перебудову свого виробництва, адаптувати його до вимог ринку й умовам господарювання, запустити механізм внутрішньої самоорганізації.

Крім того, криза може зненацька з'явитися і під час стабільного розвитку підприємства.

В силу розмаїтості видів криз і причин, які її викликали, періодів життєвого циклу розвитку кризи інтенсивність її прояву буває різною. Існують як затяжні кризові процеси, що характеризуються тривалим життєвим циклом і низькою динамікою росту інтенсивності прояву, так і зненацька виникаючі кризи з коротким періодом розвитку й високим ступенем інтенсивності прояву[3].

1.3. Методи, етапи та функції антикризового управління підприємством.

Для отримання максимального позитивного ефекту від процесу антикризового управління, має сенс виконувати його поетапно:

1-й етап – створення антикризової команди;

2-й етап – діагностика та оцінка параметрів кризи;

3-й етап – визначення мети і завдань антикризового управління, пошук способів виходу підприємства з кризи, визначення необхідних ресурсів, перевірка можливості досягнення поставлених цілей;

4-й етап – оцінка ресурсної бази підприємства, та обмежень антикризового управління у часі;

5-й етап – розробка антикризової програми;

6-й етап – реалізація програми виходу підприємства з кризової ситуації, контролювання її виконання;

7-й етап – аналіз досягнутих результатів та необхідності подальшого продовження антикризових заходів;

8-й етап – розробка заходів щодо прогнозування та упередження кризових ситуацій у майбутній діяльності підприємства.

Отже, чітка організація антикризового управління дозволяє не тільки виявляти, мінімізувати або цілком усувати кризові ситуації, а саме головне постійно проводити профілактичні роботи з їх упередження.

Існують методи, що сприяють не тільки виходу підприємства з кризи, а дають змогу до відновлення його роботи, та розвитку.

На основі проведеного аналізу праць вітчизняних і зарубіжних дослідників стосовно виведення підприємств із кризового стану

В. М. Маховка визначила та сформулювала основні методи антикризового управління (Рис. 1.1). Розглянемо їх.

Найефективнішим методом вважається діагностика господарюючого суб'єкта з метою виявлення проявів кризового стану на основі реалізації комплексу аналітичних процедур по завчасному виявленню слабких ланок і «вузьких місць»[4].



Рис. 1.1. Основні методи антикризового управління

Діагностику кризи розвитку підприємства слід розуміти як систему ретроспективного, оперативного і перспективного цільового аналізу, направленою на виявлення ознак кризового стану господарюючого суб'єкта, оцінку загрози його банкрутства і/або подолання кризи.

Подолання кризи має бути системним, оскільки вона може уражати як одну так і декілька внутрішніх підрозділів підприємства.

Тому діагностика повинна бути комплексним методом антикризового управління, що містить такі аналізи діяльності підприємства як: ситуаційний, фінансово-економічний, організаційно-управлінський, виробничо-господарський аналізи. Саме такий підхід дає змогу виявляти проблеми викликані кризою, їх причини, та визначати напрямок антикризових заходів по відновленню до кризового стану підприємства, або удосконалення його роботи.

Метод моніторингу виявляє та враховує вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на підприємство. Інформація, отримана під час моніторингу, дає можливість своєчасно виявляти потенційні кризові явища і ситуації.

Система моніторингу кризових ситуацій являє собою спеціально організовані дії з визначення імовірності та реальної можливості виникнення кризової ситуації та є необхідною для її своєчасного виявлення.

Банкрутство – це добровільна чи примусова ліквідація юридичних осіб, індивідуальних підприємців, коли проведення заходів з метою попередження банкрутства, здійснення досудової санації, або спостереження, або зовнішнього керівництва не забезпечили необхідний рівень платоспроможності підприємства. Отже, банкрутство – це визнана арбітражним судом неплатоспроможність боржника відновити свою платоспроможність задовольнити визнані судом вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Метод санації вважається найбільш дієвим для упередження банкрутства підприємства при антикризовому управлінні. Такий метод

містить в собі організаційні, фінансові, виробничі, економічні, правові та соціальні заходи які дають змогу відновити ліквідність, платоспроможність, конкурентоздатність та прибутковість на тривалий термін підприємства-боржника.

Санація – це сукупність усіх можливих заходів, що здатні привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Крім того, санація розглядається як система заходів, що здійснюються під час ведення справи про банкрутство з метою запобігання визнання боржника банкрутом і його ліквідації, спрямованої на оздоровлення фінансово-господарського стану боржника, а також задоволення в повному обсязі чи частково вимог кредиторів за рахунок кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу і (чи) зміну організаційно-правової і виробничої структури боржника.

Реструктуризація підприємств відноситься до одного з найскладніших сучасних методів антикризового управління. Передбачає здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зміну форм власності, управління, організаційно-правової форми, що сприяє фінансовому оздоровленню підприємства, збільшенню обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищенню ефективності виробництва та задоволенню вимог кредиторів. Цей метод передбачає зміни організаційної структури та системи управління підприємством і капіталом із метою економічного або організаційного відокремлення конкретних бізнес-процесів, видів або напрямків діяльності задля їх оздоровлення. Як і в попередніх випадках головна ціль реструктуризації – створення виробничого, фінансово-економічного та соціального підґрунтя для стабілізації й розвитку підприємства в умовах кризи.

Бенчмаркінг – це дослідження технологій, технічних процесів і методів організації виробництва та збуту продукції на кращих

підприємствах-партнерах (або конкурентах) з метою підвищення ефективності власної фірми. Також дає змогу об'єктивно порівняти діяльність підприємства, що знаходиться в кризовому стані, з діяльністю інших організацій, які вже подолали кризу.

Аутсорсинг – це основний фактор сучасного бізнесу, зумовлений різкими змінами використовуваних технологій; оптимізація діяльності та зменшення витрат підприємства чи організації на базі концентрації на основних сферах діяльності та передачі вторинних або непрофільних функцій стороннім виконавцям. Такий метод дає підприємству, що долає кризу, сконцентруватися на основних напрямках діяльності, реорганізувати структуру організації, залучити більше ресурсів на подолання проблем, тимчасово віддавши менш важливі процеси компаніям-аутсорсерам.

Іншим методом, який може швидко покращити показники господарської діяльності, є **даунсайзинг** – зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей. Використання цього методу призводить до значного скорочення постійних витрат і зменшення собівартості продукції. Використання методу даунсайзингу підвищує ефективність господарської діяльності, конкурентоздатність і платоспроможність.

Ефективним методом антикризового управління можна назвати контролінг, що являє собою синтез постійного моніторингу значущих змін, контролю, економічного аналізу й діагностики фінансового стану, планування, організації інформаційних потоків для прийняття управлінських рішень, що дозволить найбільш повно прогнозувати майбутні кризові ситуації та здійснювати ефективне антикризове управління підприємством.

Застосування такого методу надає змогу у повному обсязі забезпечувати керівництво підприємства необхідною інформацією для

оцінки існуючого та прогнозуванню майбутнього станів підприємства, швидкого прийняття рішень.

Аудит бізнес-процесів може корегувати, удосконалювати їх та сприяти запобіганню появі кризи за рахунок виявлення порушень у їх виконанні.

Аудит бізнес-процесів – починається з вивчення діяльності підприємства, перевіряє поточний стан його справ, на відповідність вимогам до бізнес-процесів, що діють на підприємстві та регламентовані нормативними та організаційно-розпорядчими документами. Виконує аналітичну роботу з оцінки ефективності бізнес-процесів за певними показниками.

Наведені вище методи сприятимуть покращенню показників діяльності підприємства та швидкому виходу його з кризового стану.

Важливою складовою успіху у подоланні кризового стану підприємства є функції антикризового управління. Вони дозволяють досягати успіху та сприяють узгодженню дій щодо подолання кризи.

Основними вважають такі функції як планування, організація, мотивація та контроль. Це пояснює чому саме антикризове управління необхідно розглядати як функціональний напрямок в управлінні підприємством який враховує вищенаведені процеси, необхідні для формулювання та досягнення цілей організації.

Зокрема, Л. О. Лігоненко в своїй роботі виділяє та розглядає наступні функції антикризового управління: визначення цілі, планування, організація, мотивація, контроль. Та два поєднувальні процеси: прийняття рішень і комунікації, що об'єднують окремі функції в єдиний процес управління.

Антикризове управління підприємством у своїй роботі автор комбінує загальні функції управління разом із специфічними та функціями, що зв'язують систему управління в одне ціле.

Існуюче розмежування таких функцій всередині антикризового управління на основні, специфічні та такі що зв'язують (Рис. 1.2).

Отже, основні функції - забезпечують антикризове управління загальному плані. Специфічні функції пов'язані із специфікою антикризового управління, та зумовлює функцію яка аналізує, інноваційну, діагностичну, прогнозуючу функції, а також оперативне регулювання, визначення цілей та облік. Функції що зв'язують створюють взаємозв'язок між основними та специфічними функціями, забезпечують єдиний процес ефективного та антикризового управління.

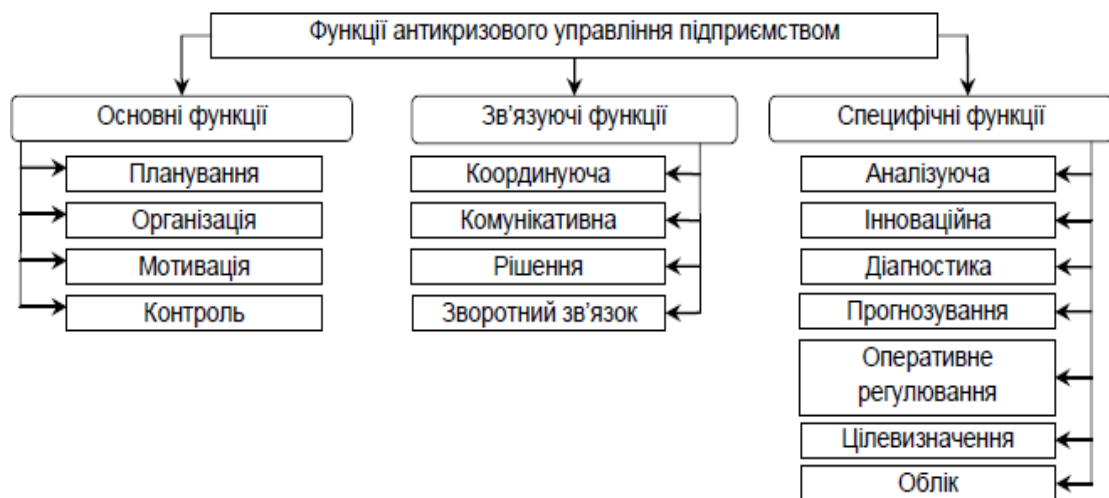


Рис. 1.2. Функції антикризового управління

Основними функціями що зв'язують є: прийняття рішень, комунікативна та координуюча.

Інший погляд на визначення функцій антикризового управління підприємством у вигляді графічної моделі (Рис. 1.3), пропонує у своїй праці Є. М. Коротков.

Вона визначає функції антикризового управління як види діяльності, що відображають предмет управління, та відповідають на запитання: що необхідно зробити для того, щоб успішно керувати в передкризовій ситуації, процесі, та наслідках кризи. Графічна модель містить 6 функцій: передкризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами виходу з кризи, стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості,

своєчасне розв'язання проблем (прийняття рішень), мінімізація витрат та втрачених можливостей.

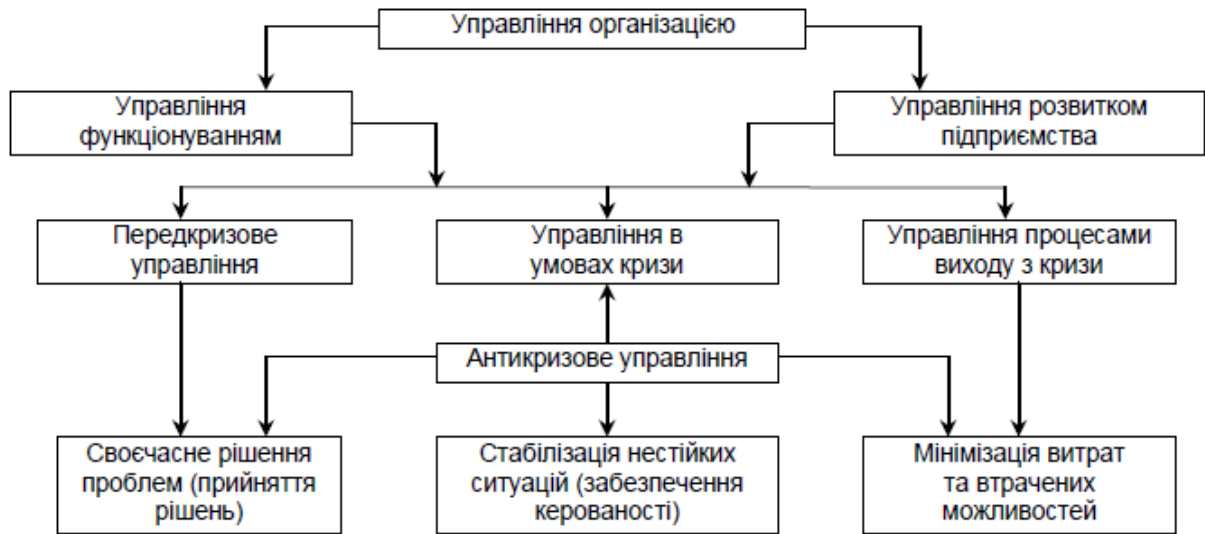


Рис. 1.3. Функції антикризового управління на підприємстві як види діяльності

У підсумку ефективність антикризових методів та заходів в управлінні підприємством в значній мірі залежить від професійного рівня та відданості їх безпосередніх виконавців, оперативності та своєчасності їх дій[5].

1.4. Стратегічні аспекти антикризового управління підприємством.

Підприємства, які заздалегідь підготувалися до труднощів є більш підготовлені до роботи в умовах кризи. Але, виходячи з публікацій у періодичних виданнях, наявна відсутність чіткої стратегії розвитку підприємства у багатьох сучасних керівників.

Однак в умовах ринкової економіки і посиленні конкурентного тиску на світовому ринку для успішного функціонування будь-якого підприємства необхідна концентрація зусиль з пошуку оптимальної моделі ведення бізнесу, яка забезпечує мінімізацію витрат і максимізацію віддачі від інвестицій.

Таким чином, сучасна бізнес-стратегія ґрунтується на колишніх принципах: робити краще, дешевше і швидше. У багатьох випадках потрібно закладати в основу діючих бізнес-моделей підприємств стратегії антикризового менеджменту.

Процес формування антикризової стратегії включає кілька основних етапів:

- стратегічний аналіз стану макро і мікросередовища підприємства;
- вибір кращої місії підприємства;
- вивчення економічного механізму виникнення кризової ситуації та створення системи моніторингу зовнішніх і внутрішніх змін;
- вироблення антикризової стратегії і стратегічний контролінг.

Можна виділити наступні основні недоліки антикризового управління:

- відсутність довгострокових маркетингових досліджень ринку і стратегічних планів розвитку підприємств;
- недоліки кадрового забезпечення та системного навчання персоналу;
- недостатньо дієві та результативні системи мотивації працівників;
- недооцінка можливостей основних конкурентів і їх інновацій в менеджменті, маркетингу, логістиці;
- відсутність політики постійного режиму економії ресурсів, ощадливості;
- відсутність спеціальних резервних фондів на самих підприємствах для фінансування інвестиційних програм в кризовий період;
- несвоєчасна реакція на ринкові зміни і упущені вигоди, що призводять до посилення кризи всередині організації.

Основні проблема - це відсутність ефективних методів планування та вибору конкурентної стратегії і необхідних для її реалізації мотиваційних відносин. Як приклад, у кризовий період покупці віддають перевагу товарам з більш низькими цінами, що передбачає використання, в якості антикризових, стратегій зниження витрат (Рис. 1.4).

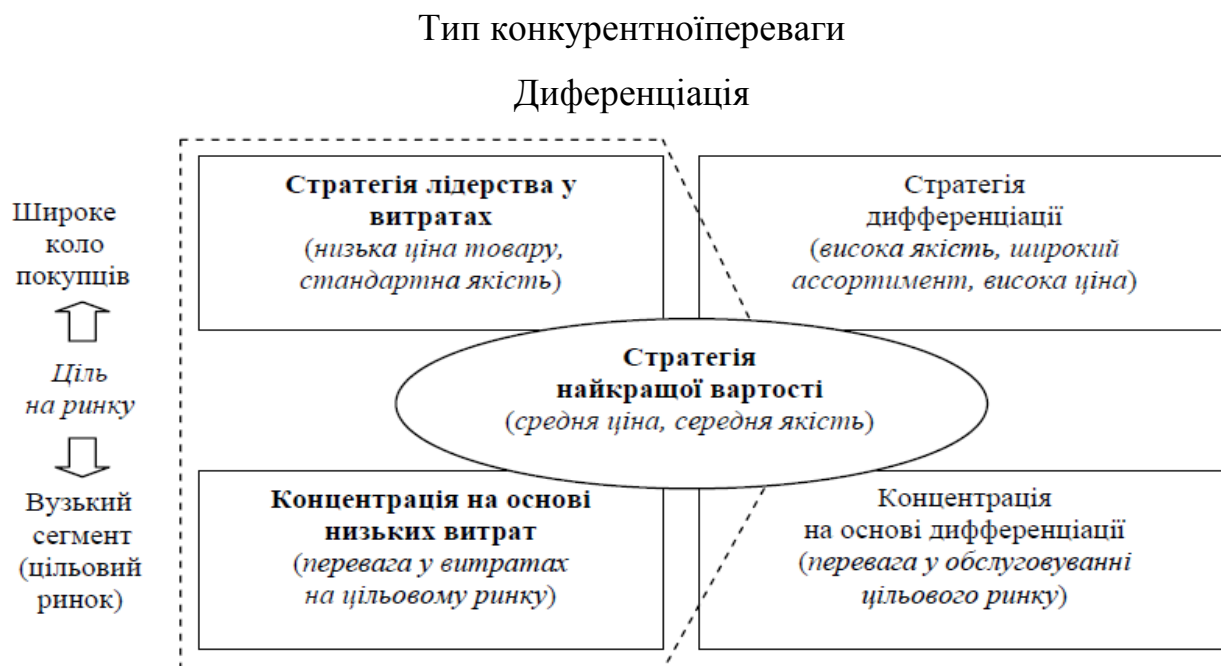


Рис. 1.4. Вибір конкурентної стратегії в кризовий період

Оптимізація витрат підприємств є найбільш сильним конкурентним підходом, так як економія витрат надає значно більший ефект на зростання прибутку в порівнянні з приростом обсягу продажів.

Механізм реалізації стратегії, що забезпечує своєчасну адаптацію підприємства до ринкових змін, представлений на схемі нижче (Рис. 1.5) і включає наступні основні структурні елементи:

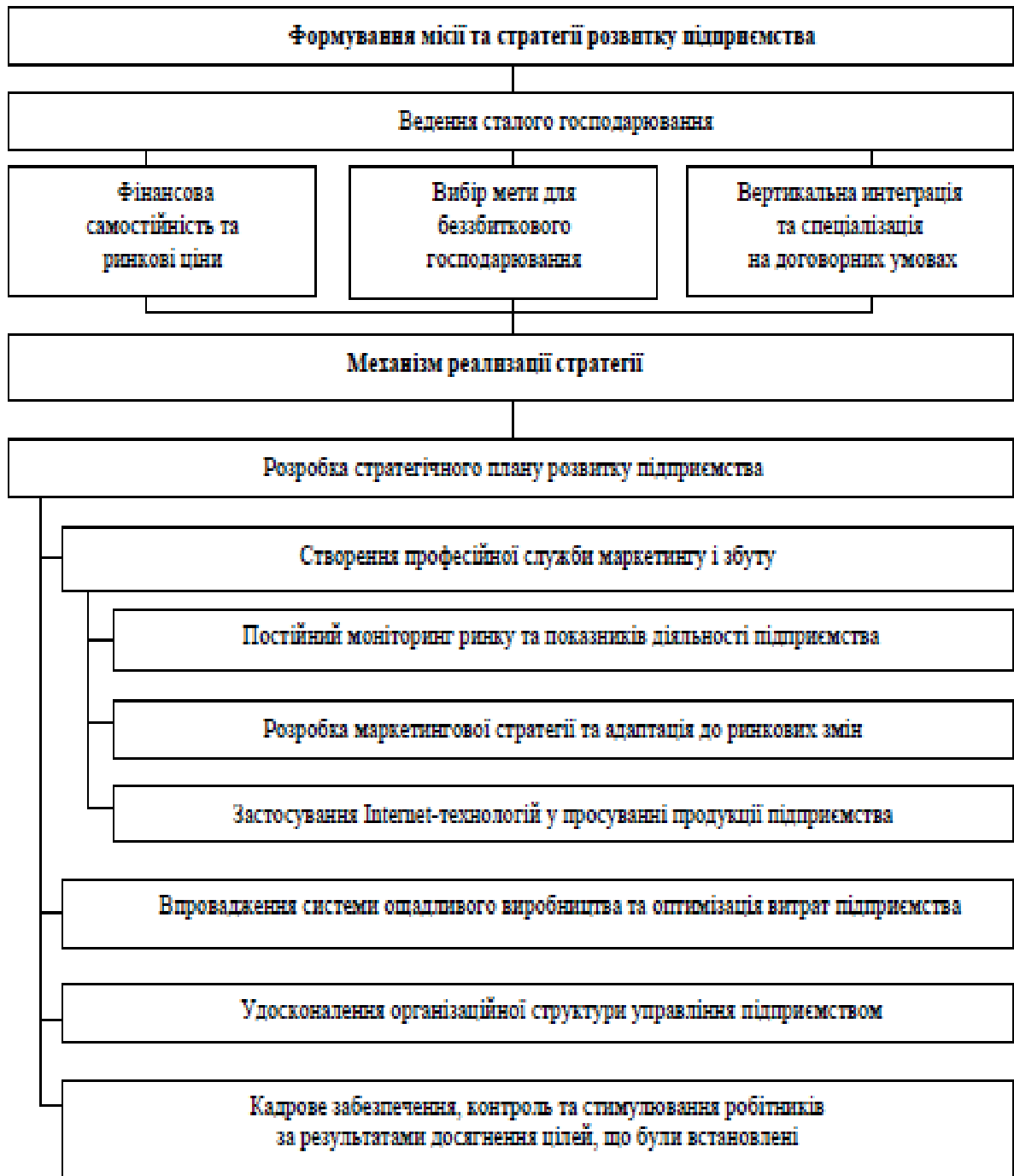


Рис. 1.5. Механізм реалізації стратегії, що забезпечує своєчасну адаптацію підприємства до ринкових змін

Механізм формування та реалізації стратегії розвитку підприємства:
 - розробка стратегічного плану з розглядом різних сценаріїв розвитку кризової ситуації;

- створення професійної служби маркетингу і розробка ефективної маркетингової стратегії і збутової політики;
- впровадження системи бережливого виробництва і оптимізації витрат;
- кадрове забезпечення стратегічного процесу та стимулювання працівників за результатами контролю показників реалізації антикризової стратегії.

Як досконалий елемент антикризової стратегії в області оперативного планування і управління виробництвом сучасний менеджмент застосовує новий підхід - бережливе виробництво (Lean Manufacturing). Суть цієї технології полягає в організації такої системи виробництва, яка спрямована на більш повне задоволення споживача за менший час і з меншими втратами. Система бережливого виробництва сформувалася на основі запропонованого раніше японськими компаніями принципу виготовлення і поставок сировини, матеріалів або готової продукції точно в строк (just-in-time) і передбачає впровадження системи «витягування» карток-замовлень, завдяки яким здійснюється оперативне управління виробництвом в точній відповідності з обсягом замовлень споживачів. Таким чином, за рахунок забезпечення прямого зв'язку між виробництвом і споживачем (замовником) підприємство працює з мінімальними витратами і залишками готової продукції, що в умовах кризи є важливою конкурентною перевагою.

Підприємства, що використовують систему бережливого виробництва, характеризуються високою корпоративною культурою в області економії витрат, непримирністю до марних витрат, широкою участю працівників в контролі витрат, системою мотивації, орієнтованої на економію ресурсів[6].

Заходи антикризового управління поділяються на 2 групи:

- 1) стратегічні;
- 2) тактичні.

Стратегічні заходи приймаються та реалізуються на стадіях управління, коли криза ще не є безповоротна.

Тактичні заходи розробляються і реалізуються вже в межах кризової ситуації.

Для кризової ситуації існують наступні стадії:

1. Стадія шоку - коли внаслідок певних подій, що викликають кризу, саме порушується нормальна діяльність підприємства.
2. Стадія відходу назад - завдяки порушенню сталої діяльності підприємства, що погіршує попередні досягнення у його діяльності.
3. Стадія поступового виходу з кризового становища.

Головним завдання керівників всіх рівнів є мінімізація втрат під час перебування підприємства у перших двох стадіях та скорочення перебування у них та якнайшвидший перехід до стадії виходу із кризи.

Отже стратегія антикризового управління підприємством повинна містити механізм розпізнавання кризової ситуації і механізм подолання кризової ситуації.

В стратегії антикризового управління виділяються такі підходи:

1. Реактивне управління - реакція на кризу, що вже сталася.
2. Активне управління—швидка реакція на кризу і здатність скоротити втрати для підприємства.
3. Планове управління - передбачає розробку прогнозів розвитку підприємства, спрямованих на прояв можливих відхилень від стратегічних цілей підприємства.

Стратегія антикризового управління вимагає залучення заходів, які можна розділити на дві категорії:

1) Стратегічні - це приведення діяльності підприємства у відповідність до змін макросередовища, факторів безпосереднього оточення і внутрішнього середовища, освоєння нових сфер бізнесу, відмова від існуючої спеціалізації, впровадження систем стратегічного планування;

2) Оперативні - це проведення кампанії зі стимулювання збуту, зниження цін, оптимізація товарних запасів, зупинка програм

підвищення кваліфікації кадрів, скорочення витрат на НДДКР.

Г.Друкер пропонує свій варіант стратегії антикризового управління, управління скероване на отримання результату, отже:

- існуючий бізнес - ефективний бізнес;
- потенціал бізнесу визначений та реалізований;
- існуючий бізнес слід перетворити в бізнес, що відповідає завданням майбутнього.

Тактичні заходи підприємства у кризовому стані:

1) захисна тактика - полягає у різкому скороченні всіх видів витрат, оптимізація структури, розпродаж товарів і різке зменшення товарних залишків, продаж частини обладнання та інші заходи, спрямовані на обмеження витрат і тимчасове згортання діяльності.

2) наступальна тактика - це впровадження нових технологій, пошук нових ринків збуту, удосконалення цінової політики, модернізацію обладнання та інше. Наступальна тактика вимагає активних дій з боку керівництва підприємства щодо подолання наслідків кризи, та вимагає вкладання додаткових коштів.

1.5. Сутність та види діагностики підприємства у кризовому стані

Діагностика – це така діяльність, яка пов'язана з оцінкою стану підприємства для визначення проблем пов'язаних з його розвитком та вірогідністю настання кризи, та є дослідницьким процесом.

Об'єкт діагностики– в даному випадку підприємство, що має свою структуру та певні складові.

Мета діагностики– встановити реальний стан справ на підприємстві стосовно його напрямку, за певні строки, та на підставі результатів діагностики сформулювати раціональну стратегію і тактику на майбутнє.

Завдання діагностики– підбір заходів для налагодження роботи всіх
 Діагностика кризової ситуації на підприємстві повинна проводитися
 поетапно (Табл. 1.1).

Табл. 1.1

Етапи діагностики кризової ситуації на підприємстві

Етапи	Направлення	Реалізація заходів
1	Визначення об'єкту аналізу	Оцінка масштабів кризи, можливого рівня розростання та його сутність.
2	Визначення основних показників та параметрів	Показники щодо діяльності підприємства на поточний момент.
3	Призначення відповідальних осіб	Створення антикризової команди.
4	Дослідження бізнес-середовища в якому працює підприємство	Дослідження проводиться у разі не виявлення внутрішніх проблем підприємства. Але доцільно його виконувати разом із зовнішнім.
5	Обробка зібраної інформації та обґрунтування висновків	Визначаються головні задачі та напрямки діяльності. Задіяна антикризова команда.
6	Розробка висновків та виявлення внутрішніх резервів	Розробка заходів по рішенню визначених проблем, та вибір стратегії подальших дій підприємства.

Якщо криза внутрішня, то підприємство може подолати кризу саме.

Основні шляхи подолання внутрішньої кризи підприємства є стандартними і, найчастіше, не є для підприємства фатальними.

Як один із поширених засобів аналізу стану ймовірного підприємства застосовується аналіз його сильних та слабких сторін (Табл. 1.2).

Табл. 1.2

Аналіз сильних та слабких сторін типового підприємства

Слабкі сторони	Сильні сторони
1. Скорочення об'єму продукції, зниження вартості майна	1. В структурі активів та пасивів підприємства відсутні дебіторська та кредиторська заборгованості, непокриті збитки
2. Відсутність на підприємстві інвестицій, наявність об'єктів незавершеного будівництва протягом трьох років, критичне значення коефіцієнта зносу	2. Необоротні активи займають 38% від загальної суми майна підприємства
3. Висока питома вага мало-ліквідних активів	3. Приріст нерозподіленого прибутку у складі власного капіталу
4. Скорочення власного капіталу за рахунок статутного	5. Достатня фінансова стійкість від зовнішніх кредиторів. Висока питома вага в структурі пасивів підприємства власного капіталу, мінімальний рівень фінансового ризику
5. Високі поточні зобов'язання підприємства: 98%, у кредитору	
6. Неудовлетворительная структура актива баланса с точки зрения ее ликвидности, недостаток денежных средств для погашения краткосрочных обязательств предприятия, низкие показатели абсолютной и быстрой ликвидности	6. Достатній розмір оборотних активів для погашення короткострокових зобов'язань підприємства.
7. Накопичення активів підприємства у важко реалізуємих формах, значною подовженістю операційного циклу	7. Підприємство може використовувати товарне кредитування за рахунок перевищення терміну погашення кредиторської заборгованості над дебіторською.
8. Увеличение сроков одного оборота дебиторской задолженности предприятия (период инкассации)	8. Скорочення тривалості операційного циклу з 790 днів до 540 днів.
9. Нестабільна збутова політика підприємства, в зв'язку з втратою ринків	9. Наявність і зростання чистого прибутку підприємства як резерв фінансової стабілізації підприємства
10. Застаріла технологія виробництва, та висока собівартість продукції	10. Незначна динаміка поліпшення показників ефективності використання коштів підприємства
11. Низька, порівняно із середньогалузевими показниками, рентабельність діяльності підприємства	

Аналітичні дослідження різняться відносно часу проведення їх по відношенню до періоду кризи:

1) Поточне дослідження, виконується саме під час перебігу кризи. Ідентифікує глибину та розмір кризи, очікувані наслідки та кінцевий результат (пом'якшення або подолання);

2) Прогностичне дослідження, під час його можливо визначити кризу до моменту її появи.

Основна ціль такого дослідження - прогнозування параметрів кризи та підготовка їй щодо її пом'якшення, або гальмування, відтермінування часу її настання, а у кращому разі взагалі недопущення виникнення;

3) Ретроспективне дослідження, має на меті дослідження кризи вже після її завершення. Виконується для підсумовування отриманого досвіду (негативного чи позитивного), для удосконалення в подальшому стратегії антикризового управління, та прогнозування настання криз у майбутньому.

Для визначення стану підприємства на поточний момент розрізняють три типи діагностування:

1) Виявлення патології – порівняння у перебігу дослідження показників підприємства з відпрацьованим (стандартизованим) еталоном, за рахунок чого визначається розмір та наявність відхилень;

2) Ідентифікація стану – дослідження у якому отримані показники порівнюють із певною статистичною вибіркою;

3) Індивідуальне дослідження – здійснюється тоді, коли неможливо підібрати до опису поточного стану підприємства вже існуючі напрацювання. У цьому полягає певна позитивна сторона, оскільки досліджується ситуація аналогів якої ще не було, а значить є можливість отримати новий досвід.

Професійний та виважений аналіз дає змогу задіяти отриманні знання до розробки антикризової стратегії підприємства.

Вид діагностики, здійснення якої можливе при оцінці ймовірності банкрутства господарюючих суб'єктів на стадії судового розгляду справи про банкрутство, - це кризова діагностика. Вона являє собою дослідження сформованого кризового стану організації з метою виявлення можливостей

його подолання. Кризова діагностика вирішує наступні завдання, зміст яких відображає її приналежність до реактивного управління:

- оцінка масштабності кризи;
- вивчення причин його виникнення по бізнес-процесам для виділення точок розриву життєвого циклу організації;
- вибір варіанта застосування найбільш ефективних процедур банкрутства з точки зору законодавства (зовнішнє управління, фінансове оздоровлення, конкурсне виробництво, мирову угоду).

Як було зазначено у попередньому розділі на діяльність підприємства впливають як зовнішні так і внутрішні фактори.

Перелік загальних внутрішніх факторів, що могли спричинити кризовий стан підприємства (Табл.1.3).

Табл. 1.3

Загальні внутрішні фактори неспроможності підприємств

Маркетинг	Виробництво	Кадри / Управління	Фінанси
<ul style="list-style-type: none"> - Помилки в прогнозах попиту на продукцію - Помилки в цінній політиці - Неправильне позиціонування товару - Неадекватне стимулювання збуту - Поганий сервіс та обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> - Недосконала та технологія що невідповідає потребам - Неправильний акцент в дослідженнях і розробках - Слабий контроль якості продукції - Низька якість обслуговування 	<ul style="list-style-type: none"> - Неefективне лідерство - Погані стосунки в колективі - Неадекватні людські ресурси - Надлишок або нестача робочої сили - Нераціональна структура управління підприємством 	<ul style="list-style-type: none"> - Неоптимальна структура капіталу - Погані інвестиційні рішення - Відсутність відповідальності за облікову політику - Помилки у податковому плануванні
<ul style="list-style-type: none"> - Дорога дистрибутивна мережа - Відсутність балансу у сфері матеріально-технічного постачання 	<ul style="list-style-type: none"> - Дефіцит або надлишок капіталу відносно масштабів виробництва 	<ul style="list-style-type: none"> - Неадекватна інформаційна система управління - Незадовільний рівень оперативного планування та контролю 	<ul style="list-style-type: none"> - Погане фінансове планування та контроль грошових коштів - Стратегічні помилки у сфері формування джерел фінансового забезпечення діяльності

Наведені фактори характеризують різні сторони діяльності підприємства. Однак під час розвитку кризи вони можуть доповнювати один одного, тим самим підсилюючи негативний ефект. Такий стан речей призводить як до кризи в якомусь одному напрямку діяльності так і збільшує загальний рівень негативних наслідків від неї.

Аналіз внутрішніх причин неспроможності відображає картину життєздатності підприємства. Розуміння впливу цих причин на діяльність підприємства, це перший крок до подолання банкрутства.

На сьогодні існує безліч діагностик кризового стану організацій і ймовірності їх банкрутства. Між якими є певна різниця (показники, сфери застосування, точність). Отже класифікуємо їх за ознаками (Табл. 4).

Для формування більш наочного уявлення про склад методів діагностування ймовірності банкрутства за цією ознакою представимо їх угруповання Додаток А.

Табл. 1.4

Класифікація методів діагностики кризового стану організацій

Признак класифікації	Групи методів діагностування
За методикою	1. Кількісні 2. Якісні 3. Комбіновані
В залежності від факторних ознак	1. Детерміновані 2. Стохастичні
За критеріями	1. Один критерій 2. Багато критеріїв
За рівнем участі судових органів (або за місцем в арбітражному у процесі)	1. Методи досудової діагностики 2. Методи судової діагностики
За територіальним походженням	1. Зарубіжні 2. Вітчизняні
За статусом	1. Авторські 2. Законодавчорегламентовані
За практичним використанням	1. Загально рекомендовані 2. Спеціальноорієнтовані
За доступністю інформації	1. Внутрішні 2. Зовнішні
За характером інформації	1. Такі що провіщують 2. Описові

Це порівняльна характеристика тієї частини, яка здійснює діагностику ймовірності кризового стану організацій до моменту порушення справи про банкрутство в арбітражному суді, та їх зміст розкривається у відповідних нормативно-законодавчих актах.

Безумовно, необхідно вживати всіх заходів щодо запобігання банкрутства та відновленню платоспроможності підприємства.

Саме з цією метою проводиться аналіз його фінансового стану Додаток Б[7].

Для проведення фінансового аналізу використовуються наступні показники, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства.

1. Загальні показники:

- середньомісячна виручка;
- частка грошових коштів у виручці;
- середньооблікова чисельність працівників.

2. Показники платоспроможності та фінансової стійкості:

- загальна ступінь платоспроможності;
- коефіцієнт заборгованості покредитам банків і позикам;
- коефіцієнт заборгованості іншим організаціям;
- коефіцієнт заборгованості фіскальній системі;
- коефіцієнт внутрішнього боргу;
- ступінь платоспроможності за поточними зобов'язаннями;
- коефіцієнт покриття поточних зобов'язань оборотними активами;
- власний капітал в обороті;
- частка власного капіталу в оборотних коштах (коефіцієнт забезпеченості власними коштами);
- коефіцієнт автономії (фінансової незалежності).

3. Показники ефективності використання оборотного капіталу (ділової активності), прибутковості і фінансового результату (рентабельності):

- коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами;

- коефіцієнт оборотних коштів у виробництві;
- коефіцієнт оборотних коштів у розрахунках;
- рентабельність оборотного капіталу;
- рентабельність продажів;
- середньомісячний виробок в розрахунку на одного працівника.

4. Показники ефективності використання поза оборотного капіталу і інвестиційної активності організації:

- ефективність поза оборотного капіталу (фондовіддача);
- коефіцієнт інвестиційної активності.

5. Показники виконання зобов'язань перед бюджетом і державними позабюджетними фондами:

- коефіцієнт виконання поточних зобов'язань перед бюджетами всіх рівнів;

- коефіцієнт виконання поточних зобов'язань перед державними позабюджетними фондами;

- коефіцієнт виконання поточних зобов'язань перед Пенсійним фондом.

Документальною базою фінансового аналізу служать:

- бухгалтерські, податкові, статистичні звіти, реєстри бухгалтерського і податкового обліку, а також (за наявності) звіти аудиторів, оцінювачів;

- установчі документи, протоколи зборів учасників організації, засідань ради директорів, реєстри акціонерів, договори, плани, кошториси, калькуляції;

- положення про облікову політику, в тому числі для цілей оподаткування, робочі плани рахунків бухгалтерського обліку, схеми документообігу, організаційної та виробничої структури;

- звіти філій, дочірніх і залежних господарських товариств, структурних підрозділів;

- матеріали податкових перевірок та судових справ;

- правові нормативи, що регулюють діяльність боржника.

Для аналізу фінансового стану організацій використовуються коефіцієнти фінансово-господарської діяльності боржника і показники, необхідні для їх розрахунку, розраховані не менше ніж за дворічний період, що передуює порушенню провадження у справі про неспроможність (банкрутство).

1. Основні показники:

- сукупні активи (пасиви);
- скориговані необоротні активи;
- оборотні активи;
- довгострокова дебіторська заборгованість;
- ліквідні активи;
- найбільш ліквідні оборотні активи;
- короткострокова дебіторська заборгованість;
- потенційні оборотні активи до повернення;
- власні кошти;
- зобов'язання боржника;
- довгострокові зобов'язання боржника;
- поточні зобов'язання боржника;
- виручка нетто;
- валова виручка;
- середньомісячна виручка;
- чистий прибуток.

2. Коефіцієнти, що характеризують платоспроможність боржника:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- показник забезпеченості зобов'язань боржника його активами;
- ступінь платоспроможності за поточними зобов'язаннями.

3. Коефіцієнти, що характеризують фінансову стійкість боржника:

- коефіцієнт автономії (фінансової незалежності);

- коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами;
- частка простроченої кредиторської заборгованості в пасивах;
- показник відношення дебіторської заборгованості до сукупних активів.

4. Коефіцієнти, що характеризують ділову активність боржника:

- рентабельність (збитковість) активів;
- норма чистого прибутку (збитку).

Існує також кілька підходів і методик, автори яких намагаються знайти обмежену кількість показників, за якими можна зробити оперативний висновок про стан підприємства. Це так звані методи рейтингової оцінки.

Найбільш простий представляється як методика рейтингової оцінки, оснований на використанні тільки коефіцієнтів ліквідності і коефіцієнта фінансової незалежності.

Вони найбільш часто вживаються банками для визначення кредитоспроможності підприємств-позичальників. Залежно від величини коефіцієнтів всі позичальники розподіляються на три класи кредитоспроможності.

Оцінка кредитоспроможності позичальника може бути зведена до єдиного показника - рейтингу позичальника.

Більш комплексної представляється рейтингова оцінка фінансово-економічного стану з використанням коефіцієнту ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, а також «Золотого правила економіки». дотримання рівня критерія нормативного значення кожного з коефіцієнтів дає десять відсотків для рейтингової оцінки, недотримання - нуль процентів. Якщо кожен з коефіцієнтів має позитивне значення (тобто підприємство має прибуток), то це дає п'ять відсотків для рейтингової оцінки, від'ємне - нуль відсотків.

Суть «Золотого правила економіки підприємства» полягає в наступному: темпи зростання балансового прибутку повинні перевищувати темпи зростання виручки від реалізації продукції, робіт, послуг, а темпи зростання виручки від реалізації, в свою чергу, повинні перевищувати темпи зростання активів (основного і оборотного капіталів підприємства).

В цілому дотримання «Золотого правила» означає, що економічний потенціал підприємства зростає в порівнянні з попереднім.

Виконання «золотого правила» дає п'ять відсотків до рейтингового результату, невиконання - нуль відсотків. Набрана кількість відсотків підсумовується. Найбільш можливе значення рейтингової оцінки - сто відсотків.

Маючи ряд недоліків (гаданий характер важливості окремих показників, відсутність нормативних показників рентабельності і ділової активності, мале число показників), що впливають на об'єктивність оцінки фінансового стану, методика рейтингової оцінки була перероблена Антоною О.В. та доповнена рядом підходів, які усувають прогалини розглянутих методик рейтингових оцінок. Так, для більшої достовірності коефіцієнти було запропоновано визначати на підставі середніх значень рядків звітів і проводити аналіз на базі десяти коефіцієнтів, включаючи показники ділової активності. Такий підхід, безумовно, пов'язаний з проведенням громіздких розрахунків, однак результат аналізу більш точний і підвищує об'єктивність рейтингової оцінки[8].

Здатність до нейтралізації загрози банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства діагностується за допомогою двох показників: коефіцієнта рентабельності капіталу і коефіцієнта обортаємості активів.

Перший з цих показників дає уявлення про те, якою мірою капітал підприємства здатний генерувати прибуток, тобто формувати додаткові грошові потоки для задоволення зростаючих

платіжних зобов'язань.

Другий з них показує ступінь швидкості формування цих додаткових грошових потоків, тобто виступає як мультиплікатор формування прибутку підприємства. В основі цієї сукупної оцінки лежить "Модель Дюпона" (Алгоритм фінансового аналізу рентабельності використовуваних активів, відповідно до якого коефіцієнт рентабельності використовуваних активів являє собою твори коефіцієнта рентабельності реалізації продукції і коефіцієнта оборотності використовуваних активів).

Оцінити нейтралізацію банкрутства за рахунок внутрішнього потенціалу допоможуть:

1) коефіцієнт рентабельності $K_{рк} = \text{ПРч} / \text{Аоб}(1.1)$
(чистий прибуток / оборотні активи). Визначає скільки гривень прибутку припадає на 1 грн. вкладень в оборотні активи, в якій мірі очікуваний прибуток може покрити оборотні активи.

2) коефіцієнт оборотності активів
 $K_{оа} = \text{Вир} / \text{А}$ (виручка / Всі активи підприємства) (1.2)

Аналіз цих коефіцієнтів дає можливість оцінити чи може підприємство саме вийти з кризи за рахунок своїх коштів, чим нижче показники, тим гірше.

Призначення моделі Дюпон - виявити фактори, що визначають ефективність функціонування бізнесу, оцінити ступінь їх впливу і складаються тенденції в їх зміні і значущості. Ця модель використовується і для порівняльної оцінки ризику інвестування або кредитування даного підприємства.

Всіма чинниками моделі і за рівнем значущості, і по тенденціям зміни притаманна галузева специфіка, яку аналітик повинен враховувати. Так, показник віддачі від ресурсів може мати відносно невисоке значення у високотехнологічних галузях, що відрізняються

емністю капіталу, навпаки, показник рентабельності господарської діяльності в них буде відносно високим.

Високе значення коефіцієнта фінансової залежності можуть дозволити собі фірми, мають стабільне і прогнозоване надходження грошей за свою продукцію.

Це ж відноситься до підприємств, які мають велику частку ліквідних активів (підприємства торгівлі та збуту, банки).

Отже, в залежності від галузевої специфіки, а також конкретних фінансово-господарських умов, що склалися на даному підприємстві, воно може робити ставку на той або інший фактор підвищення рентабельності власного капіталу[9].

Висновки до розділу 1

Управління, яке направлене на упередження або подолання кризи має відрізнитися від методів, що застосовують під час поточної, буденної діяльності. В період такої діяльності всі ресурси та зусилля направлені на підтримання сталої діяльності та розвиток організації у довготривалому терміні.

Заходи щодо антикризового або пост кризового керування підприємством мають за ціль упередження або подолання існуючої кризи, та направленні на виживання у короткостроковому терміні дій.

В роботі розкрито поняття кризи, описано їх різновиди, та фактори які їх супроводжують. Підкреслено, що причини що викликають кризу можуть бути як зовнішні так і внутрішні, та окреслено кожна із них.

Існує думка, що частіше причиною появи кризи в організації є помилки в її керуванні, але, звертаючи увагу на події, що відбуваються у світі впродовж останніх десяти-п'ятнадцяти років можна з упевненістю сказати що зовнішні причини все частіше впливають на діяльність організацій. Та можуть мати безповоротні наслідки.

У будь якого разі значна роль відводиться діям як керівника організації так і її керуючого складу.

Важливим фактором, що може сприяти упередженню виникнення кризи є її циклічність. Вона пов'язана із процесами які відбуваються у суспільстві і тому, при певній аналітиці, може бути передвісником настання зовнішніх криз які в свою чергу можуть визивати внутрішні.

Антикризові заходи – є поетапними та поділяються на тактичні та стратегічні.

Основною задачею під час проведення антикризових заходів є збереження фінансової стабільності підприємства в тому числі за рахунок економії грошових коштів. Керівник, який очолює антикризову команду, орієнтує її дії в першу чергу саме на цю задачу.

Тому антикризова програма має містити три основні етапи:

- ліквідація неплатоспроможності;
- поновлення фінансової стійкості;
- забезпечення фінансової стабільності організації в довготривалому періоді.

Знаходячись у кризовому стані підприємство має рухатись від етапу поповнення грошових ресурсів (як варіант за рахунок реалізації непотрібних активів), через максимальне зниження поточних витрат до етапу нарощування об'ємів фінансових коштів від основних видів діяльності організації.

Отже в наш час в існує багато різних методик оцінки стану підприємства, які можливо використовувати у разі потреби, як для упередження виникненню кризової ситуації, так і для виходу з неї.

Але застосовувати їх треба обережно оскільки кожний випадок як і кожне підприємство мають свої особливості.

Тому треба ретельно підбирати методику, а у раз потреби розробити свій підхід для підприємства в якому працюєте але з урахуванням існуючих у світі напрацювань.

Проведені дослідження показують, що діагностика кризового стану на підприємствах грає дуже важливу роль в прийнятті правильних управлінських рішень, а також виборі вірної тактики і стратегії організації.

В ході опрацювання питання щодо антикризової поведінки підприємства стало очевидно, що набагато легше запобігти настанню кризи, ніж намагатися подолати вже існуючу, яка виникає, найчастіше, внаслідок неправильних дій керівництва.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «ГІДРОСИЛА» за 2017-2019 роки

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Акціонерне Публічне акціонерне товариство «Гідросила» перейменоване на акціонерне товариство «Гідросила» (надалі – «Товариство») рішенням річних загальних зборів акціонерів, протокол №23 від 10.04.2018 року.

Товариство створене у відповідності із законом України «Про господарські товариства» і Указом Президента України «Про корпоратизацію державних підприємств» від 15 червня 1993 року № 210/93 шляхом перетворення державного підприємства Кіровоградського заводу «Гідросила» (підстава: наказ Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України від 04 березня 1994 року № 345). [10, с.9].

Акціонерне товариство «Гідросила»:

Юридична адреса і місцезнаходження Товариства: 25006,
м. Кропивницький, вул. Братиславська, 5.

Тип товариства - приватне акціонерне товариство відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства».

У своїй діяльності Товариство керується нормами чинного законодавства України, цим Статутом, внутрішніми нормативними актами Товариства, а при здійсненні зовнішньо – економічної діяльності – актами інших держав та актами міжнародного права.

Найменування Товариства:

- повне українською мовою -Акціонерне товариство «Гідросила»
- скорочене українською мовою -АТ «Гідросила»
- повне російською мовою -Акционерное общество «Гидросила»

- скорочене російською мовою -АО «Гидросила»
- повне англійською мовою -JointStock Company «Hydrosila»
- скорочене англійською мовою -JSC «Hydrosila»

Місцезнаходження Товариства визначається згідно відомостей, що містяться у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань (ЄДР).

Товариство здійснює свою діяльність з метою організації і здійснення систематичної підприємницької діяльності для одержання прибутку, отримання економічного зиску акціонерами, задоволення потреб населення в його послугах (роботах, товарах); реалізації на основі отриманого доходу інтересів Товариства.

Місією підприємства є задоволення потреб ринку в гідрообладнанні для мобільних машин та іншому обладнанні шляхом їх розробки, виробництва з використанням високоефективних технологій, кваліфікованого персоналу, спираючись на розвиток традицій підприємства в галузі інновацій, якості, культури виробництва і взаємовідносин між людьми.

Метою діяльності Товариства є:

1. одержання прибутку;
2. ефективне використання власних та залучених коштів;
3. задоволення потреб населення в його послугах (роботах, товарах);
4. реалізації на основі отриманого доходу інтересів Товариства, а також економічних та соціальних інтересів трудового колективу;
5. забезпечення споживчого ринку широким асортиментом продукції власного виробництва;
6. забезпечення на основі отриманого прибутку інтересів акціонерів Товариства.

Предметом діяльності Товариства є:

- 1 виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування;
- 2 виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та

будівництва;

- 3 ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування;
- 4 установлення та монтаж машин і устаткування;
- 5 оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- 6 роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів, та інші види діяльності, не заборонені законодавством України.

Види діяльності, на які необхідні спеціальні дозволи, здійснюються після одержання відповідних дозволів, ліцензій, сертифікатів в установленому законом порядку.

Товариство є юридичною особою з дня його державної реєстрації.

Товариство може набувати майнових і особистих немайнових прав, укладати договори, набувати зобов'язань, виступати в суді (в тому числі в господарському, адміністративному, третейському суді) від свого імені, має самостійний баланс, розрахунковий, валютні та інші рахунки в установах банків.

Відносини Товариства з іншими суб'єктами підприємницької діяльності у всіх сферах складаються на договірних засадах, виходячи з принципів добровільності та партнерства, свободи підприємницької діяльності.

Товариство здійснює свою діяльність у відповідності з чинним законодавством України та цим Статутом. У випадках невідповідності цього Статуту законодавству України внаслідок його зміни діють норми законодавства. Припинення дії чи недійсність будь-якого з положень цього Статуту не тягне за собою недійсність інших положень Статуту та припинення їх дії.

Майно Товариства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства. Майно Товариства належить йому на праві власності.

Джерелом формування фінансових ресурсів Товариства є прибуток

(дохід), одержаний від фінансово-господарської діяльності, кошти, одержані від розміщення та реалізації цінних паперів та інше.

Товариство є власником:

- майна та грошових коштів, переданих йому засновниками (акціонерами) у власність;
- майна та грошових коштів, акумульованих за рахунок випуску цінних паперів;
- продукції, виробленої Товариством в результаті господарської діяльності;
- одержаних доходів;
- капітальних вкладень;
- доходів від цінних паперів та банківських вкладів;
- іншого майна та нематеріальних активів, набутих на підставах та в спосіб, не заборонених чинним законодавством України.

Товариство володіє, користується і розпоряджається своїм майном у відповідності з метою своєї діяльності та згідно чинного законодавства.

Товариство має право купувати, продавати, передавати та отримувати платно і безкоштовно, дарувати та бути обдарованим, обмінювати, передавати та отримувати в оренду (наймання, лізинг) юридичним та/або фізичним особам продукцію і товари, засоби виробництва, рухоме і нерухоме майно, землю, будинки, споруди, житлові та нежилі приміщення, гуртожиток, бази відпочинку, транспортні засоби та інші матеріальні цінності, використовувати та відчужувати їх іншими способами згідно з чинним законодавством України та відповідно до умов цього Статуту.

Товариство несе відповідальність за результати своєї господарської діяльності тільки належним йому майном згідно з чинним законодавством, укладеними договорами та контрактами.

Товариство не відповідає за зобов'язаннями акціонерів і держави, як і держава та акціонери не відповідають за зобов'язаннями Товариства.

Акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю Товариства,

в межах вартості належних їм акцій. До акціонерів не можуть застосовуватися будь-які санкції, що обмежують їх права, у разі вчинення протиправних дій Товариством або іншими акціонерами.

Для виконання завдань та досягнення цілей, передбачених Статутом, Товариство має право:

- від свого імені вчиняти правочини (договори, угоди, контракти), в тому числі договори дарування, купівлі-продажу, поставки, міни (бартеру), підряду, оренди, найму, лізингу, схову, доручення, застави, іпотеки, поруки, позики тощо;

- випускати, реалізувати, купувати цінні папери;

- страхувати власне та орендоване/суборендоване майно;

- передавати майно юридичним та фізичним особам або приймати його від юридичних та фізичних осіб, в тому числі безкоштовно, продавати, обмінювати, здавати (отримувати) в оренду, надавати у тимчасове користування, споруди, житлові і нежитлові будинки, цілісний майновий комплекс, приміщення і споруди, їх частини, обладнання, транспортні засоби, грошові кошти та інші матеріальні цінності;

- відкривати на території України та за її межами філії і представництва, засновувати в установленому порядку підприємства, брати участь в заснуванні та діяльності господарських товариств і об'єднань, в тому числі спільно з іноземними особами;

- самостійно встановлювати договірні, вільні ціни на товари, роботи та послуги, що виробляються, реалізуються, виконуються та надаються Товариством. Товариство реалізує свою продукцію та послуги за цінами та тарифами відповідно до чинного законодавства;

- направляти працівників у відрядження, в тому числі і за кордон : для стажування і на перепідготовку фахівців, для навчання і ознайомлення з досвідом організації діяльності юридичних осіб приватного права, фірм, бірж, банків тощо, здійснення переговорів, встановлення ділових контактів;

- залучати для виконання робіт (надання послуг) фахівців, в тому числі і іноземних, на підставі договору підряду, виконання робіт, надання послуг, доручення, трудових договорів, контрактів та інших договорів з оплатою за домовленістю сторін;

- за наявності фінансової можливості і в разі необхідності відраховувати кошти на будівництво житла, об'єктів соціально-культурного і побутового призначення, в тому числі для акціонерів і працівників Товариства;

- користуватися на договірній основі банківським кредитом та надавати банку право використовувати свої вільні грошові кошти;

- приймати на роботу працівників на умовах трудових договорів (контрактів), самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки та інші пільги понад передбачені чинним в Україні законодавством;

- у встановленому порядку вступати у зовнішньоекономічні відносини, самостійно здійснювати експортно-імпорتنі операції;

- отримувати від акціонерів та інших фізичних і юридичних осіб або надавати їм позики у встановленому законодавством України порядку;

- надавати безпроцентні позики працівникам та акціонерам, іншим юридичним і фізичним особам в порядку, передбаченому законодавством;

- проводити та брати участь у ярмарках, салонах, виставках, аукціонах, семінарах, біржових торгах, конкурсах в Україні і за її межами, організувати спеціалізовані та інші подібні заходи в Україні і за кордоном;

- відкривати фірмові магазини, торговельні павільйони, салони, секції та відділи тощо;

- засновувати об'єднання та вступати в об'єднання з іншими суб'єктами господарської діяльності;

- здійснювати торгівельно – посередницькі операції і маркетинг по

просуванню товарів послуг, технологій на внутрішньому ринку і на експорт, а також інші торгові операції, що відповідають комерційній діяльності Товариства;

- надавати благодійну, фінансову та іншу допомогу підприємствам, організаціям, установам, працівникам, колишнім працівникам та громадянам;

- бути власником та використовувати знаки для товарів і послуг та товарний знак, зареєстровані відповідно до чинного законодавства, або набуті на підставах ліцензійного договору;

- бути власником та використовувати будь-які об'єкти авторського та суміжного права на підставах і в спосіб, визначений чинним законодавством України;

- здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у відповідності до діючого законодавства;

- здійснювати будь-які інші дії, що не заборонені чинним законодавством України.

Товариство зобов'язане:

- охороняти навколишнє середовище від забруднення та інших шкідливих впливів;

- забезпечувати безпеку виробництва, санітарно-гігієнічні норми і вимоги щодо захисту здоров'я працівників, населення і споживачів продукції;

- виконувати інші обов'язки, що передбачені чинним законодавством України;

- забезпечити захист державної та комерційної таємниці Товариства відповідно до вимог чинного законодавства та спеціальних нормативних документів з цих питань.

Товариство в своїй діяльності може використовувати печатку зі своїм найменуванням. Товариство може мати кутові та інші штампи.

Акціонерами є власники акцій Товариства. Акціонерами Товариства визнаються фізичні і юридичні особи, а також держава в особі органу, уповноваженого управляти державним майном, у випадку, якщо вони є власником акцій Товариства, набутих на підставі цивільно-правових угод чи в порядку правонаступництва від громадян та юридичних осіб, а також на інших підставах, передбачених чинним законодавством.

Статутний капітал Товариства становить 50 000 000,00 гривень (п'ятдесят мільйонів грн. 00 коп.).

Статутний капітал Товариства поділяється на 1 000 000 000 (один мільярд) штук простих іменних акцій номінальною вартістю 0,05 грн. (Нуль гривень п'ять копійок) кожна.

Товариство має право змінювати (збільшувати або зменшувати) розмір Статутного капіталу.

Організаційну структуру управління АТ «Гідросила» (Додаток В).
Органами Товариства є:

- загальні збори акціонерів Товариства (надалі – загальні збори);
- наглядова рада;
- виконавчий орган - правління;
- ревізійна комісія.

Загальні збори Товариства є вищим органом Товариства, які можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства крім тих, що віднесені до виключної компетенції наглядової ради законом або Статутом. Наглядова рада має право включити до порядку денного загальних зборів будь-яке питання, що віднесено до її виключної компетенції законодавством України або Статутом, для його вирішення загальними зборами.

Наглядова рада Товариства є колегіальним органом, що здійснює захист прав акціонерів Товариства і в межах компетенції, визначеної законодавством України та цим Статутом, здійснює управління Товариством, а також контролює та регулює діяльність виконавчого органу.

Колегіальним виконавчим органом, що здійснює управління поточною діяльністю Товариства, є правління. Персональний та кількісний склад, термін повноважень правління встановлюється наглядовою радою.

Правління Товариства підзвітне загальним зборам і наглядовій раді, організовує виконання їх рішень. Правління діє від імені Товариства у межах, встановлених Статутом Товариства і Законом.

Керує роботою правління голова правління. Голова правління призначається наглядовою радою терміном на п'ять років. Голова правління за посадою є генеральним директором.

Для проведення перевірки фінансово – господарської діяльності акціонерного товариства загальні збори обирають ревізійну комісію із числа фізичних осіб, які мають повну цивільну дієздатність, та /або з числа юридичних осіб - акціонерів, виключно шляхом кумулятивного голосування. Чисельний склад ревізійної комісії визначається зборами акціонерів. Термін повноважень ревізійної комісії встановлюється зборами, але у будь-якому випадку не більше 5 (п'яти) років.

Голова ревізійної комісії обирається членами ревізійної комісії з їх числа простою більшістю голосів від кількісного складу ревізійної комісії.

Перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства можуть здійснюватинезалежні аудитори (аудиторські фірми) за ініціативою Товариства.

Трудовий колектив Товариства складають усі громадяни, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з Товариством.

Товариство самостійно встановлює форми та системи оплати праці, розмірзаробітної плати, а також інших видів винагороди працівників.

Вищим органом трудового колективу є загальні збори трудового колективу, які:

- 1) затверджують проект колективного договору;
- 2) вирішують питання самоврядування трудового колективу;
- 3) визначають та затверджують перелік і порядок надання працівникам підприємства соціальних пільг.

З метою узгодження інтересів Товариства та працівників укладається колективний договір, що регулює виробничі, трудові, соціально-економічні відносини між сторонами, додержуючись положень чинного законодавства України.

АТ „Гідросила” є одним з найбільших підприємств компанії «Гідросила ГРУП» - найбільшого виробника гідравлічних силових машин і компонентів гідросистем в Східній Європі.

Свою історію підприємство розпочало ще у лютому 1930 року. Тоді було створено слюсарно-механічні майстерні які виготовляли чашкові ваги, лебідки, пивні насоси тощо та мали загальну кількість робітників 57 чоловік.

Перші насоси які почало виготовляти підприємство у 1949 році - це пожежні насоси, а згодом підприємство у 1952 році налагодило виготовлення водяних pomp для двигунів внутрішнього згорання.

У 1955 році підприємство виготовило на замовлення Міністерства тракторного та сільськогосподарського машинобудування СРСР масляні та водяні насоси до двигуна У5-М, виробництва заводу „Серп і Молот”, м.Харків, та вперше у СРСР розробляє, а в 68 році масово виробляє гідравлічні насоси НШ-67 і НШ-98 (надалі НЩ-71 та НШ-100).

Авторські патенти на ці вироби були видані в Англії, Франції, Італії, ФРГ.

Надалі було розроблено потужні насоси НШ 160 і НШ 250.

Для подальшого розвитку асортименту гідравлічних виробів у 1978 році освоєно виробництво – аксіально-поршневого (АПМ) об’ємного гідроприводу випуск гідростатичної трансмісії було придбано у німецької

фірми „Sauer - Sundstrand”. За два з половиною роки було освоєно випуск ГСТ 90.

Гідропривід на основі аксіально-поршневих гідромашин, є технічно відпрацьованою і сучасною конструкцією та має сьогодні великий попит у споживачів.

Підприємство було перейменовано на Кіровоградській орденна „Знак Пошани” завод „Гідросила” у 1983 р, а ГСТ 90 було присвоєно державний Знак якості. Нові ГСТ моделей ГСТ 33, ГСТ 71, та ГСТ 112 було розроблено і випробувано у 1990 р.

Підприємство стало найвідомішим і найбільшим виробником продукції та випускає мільйони гідроагрегатів на рік. Поставляє свою продукцію на конвеєри всіх крупних тракторних та комбайнових заводів СРСР.

У тяжкий для заводу період після розпаду Радянського Союзу, було характерно скорочення обсягів виробництва, масові звільнення та тривалий термін невиконання зарплат.

Але значну частку колективу та матеріальної бази підприємства було збережено та у другому півріччі 1999 року, після низки антикризових заходів, розпочався стрімкий зріст обсягів виробництва, впроваджено систему якості, створено канали збуту та створено мережу партнерів у різних регіонах.

Так у порівнянні з першим півріччям 1999 р обсяг виробництва і збуту у першому півріччі 2000 р. зростає у 2 рази, балансовий прибуток в 5,56 рази, продуктивність праці в 2,15 рази, а середня зарплата в 1,5 рази.

Згодом систему управління якістю АТ „Гідросила” з березня 2000 р. було сертифіковано на відповідність ISO 9001 : 1994, фірмою BureauVeritasQualityInternational.

З 1 квітня 2002 р. управління виробництвом здійснюється за стандартом MRPII на основі інформаційної системи управління ERP – класу BAANIV.

На сьогоднішній день продукція виробництва АТ "Гідросила" має конструкцію на рівні світових стандартів та виготовляється за сучасними технологіями. Корпус насоса з алюмінієвого прокату високої міцності, у конструкціях застосовуються, металофторопластові підшипники, а габаритні та приєднувальні розміри, спроектовано за стандартами DIN, SAE. Таким чином насоси підприємства є взаємозамінним із відомими аналогами зарубіжних виробників.

Серед країн Балтії та СНД підприємство займає провідні позиції з розробки і виробництва гідромашин для тракторів, комбайнів, сільськогосподарських, будівельно - дорожніх та інших мобільних машин, а загальна кількість вироблених насосів перевищує аналогічний показник для цих країн разом.

Виробничий цикл на підприємстві містить у собі всі ступені виготовлення продукції: від ливарного виробництва до складання та випробування готової продукції, та є замкненим.

Завод розташований у м. Кропивницький (Україна). Виробничі площі підприємства становлять 55,5 тис. м².

Гарантійна та післягарантійна мережі обслуговування нараховують більш ніж 40 підприємств.

Сьогодні АТ „Гідросила” має широкий асортимент продукції, та випускає гідравлічні агрегати для гідросистем комбайнів, тракторів, будівельно-дорожніх та інших мобільних машин:

1. насоси шестеренні серій „А”, „К”, „М”, „Т”;
2. насоси шестеренні секційні;
3. насоси масляні шестеренні низького тиску для допоміжних і мастильних гідросистем.

Продаж продукції з 2003 року здійснюється через ЗАТ „Торгівельний дім „Гідросила”.

Ділові партнери компанії є у всіх без виключень регіонах України, Росії, Білорусі, Молдови, країнах Балтії, Казахстані, Туркменістані, Узбекистані, Азербайджані. Кожне з таких підприємств самостійно здійснює просування продукції заводу у своєму регіоні.

Серед споживачів продукції АТ „Гідросила” – складальні виробництва 3-х тракторних заводів у Польщі; тракторний завод у Ірані, завод з виробництва зернозбиральних комбайнів і завод з виробництва бетонозмішувачів у Аргентині; завод з випуску навантажувачів для цукрової тростини в Мексиці. Підприємства-дилери є в Болгарії, Угорщини та Іспанії. Продукція АТ „Гідросила” експортується до Таїланду, Тайваню, до країн Близького Сходу, Південно-Східної Азії та Латинської Америки.

За своєю організаційно-економічною формою підприємство є акціонерним товариством.

Згідно документів первинного обліку діяльність АТ «Гідросила» протягом 2017-2019рр., характеризується такими даними (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники діяльності АТ «Гідросила» за 2017-2019рр., тис.грн.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення 2017-2018		Відхилення 2018-2019		Відхилення 2017-2019	
				+/-	%	+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	519383,0	571227,0	504941,0	+51844,0	+10,0	-66286,0	-11,6	-14442,0	-2,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт), у т. ч.:	422279,0	470239,0	433102,0	+47960,0	+11,4	-37137,0	-7,9	+10823,0	+2,6
матеріальні витрати	313043,0	356339,0	297537,0	+43296,0	+13,8	-58802,0	-16,5	-15506,0	-5,0
витрати на оплату праці	96404,0	116330,0	118466,0	+19926,0	+20,7	+2136,0	+1,8	+22062,0	+22,9
відрахування на соціальні заходи	21119,0	25384,0	25852,0	+4265,0	+20,2	+468,0	+1,8	+4733,0	+22,4
Амортизація	29440,0	30623,0	32214,0	+1183,0	+4,0	+1591,0	+5,2	+2774,0	+9,4
Чистий прибуток (збиток)	50955,0	10633,0	728,0	-40322,0	-79,1	-9905,0	-93,2	-50227,0	-98,6

За січень-грудень 2019 року підприємством було отримано чистий дохід від реалізації продукції (в порівняльних цінах) на 504941,0 тис. грн. Чистий прибуток за цей період становить 728,0 тис. грн., що є меншим порівняно із аналогічним показником за 2018 рік на 9905,0 тис. грн. або ж на 93,0%.

У 2019 році спостерігається загальне зменшення собівартості реалізованої продукції підприємства порівняно з попереднім роком на 37137,0 тис. грн. (7,9%) та збільшення амортизаційних відрахувань відповідно на 1591,0 тис. грн., або на 5,2%.

Згідно із даними таблиці, за період із 2017-2019 рр. підприємство було збитковим. Так, в 2017 р. Підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 50955,0 тис. грн.; у 2018р. чистий прибуток підприємства зменшився на 79,1% та склав 10633,0 тис. грн; у 2019 р. цей показник у порівнянні із 2017р. зменшився на 98,6% та становив 728,0 тис. грн.

Зниження чистого прибутку за період 2017-2019 рр. на підприємстві обумовлене, по-перше, зменшенням обсягу реалізації продукції, робіт та послуг, при цьому маємо зменшення розміру дебіторської заборгованості за вказаний період на 9322,0 тис. грн. (9,5%), що призвело до зниження швидкості обороту обігових коштів підприємства та зниження загального рівня рентабельності його діяльності.

Також, негативним є факт збільшення розміру запасів товарно-матеріальних цінностей на підприємстві протягом 2017-2019 рр. на 19847,0 тис. грн. (26,0%), що також призвело до уповільнення ділової активності АТ «Гідросила».

Для подальшого аналізу якості прибутку підприємства проаналізуємо ефективність фінансово-господарської діяльності АТ «Гідросила», що є важливою умовою збільшення конкурентних позицій підприємства на ринку.

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

Спроможність підприємства фінансувати свою діяльність описується його фінансовим станом, обумовленим рівнем фінансових ресурсів, які необхідні для нормального функціонування підприємства. Також необхідно проаналізувати доцільність розміщення фінансових ресурсів та доцільність їх ефективного використання, фінансові взаємовідносини з іншими юридичними і фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. Отже, на фінансовий стан підприємства впливає рівень збалансованості окремих структурних елементів активів і капіталу підприємства, а також рівень ефективності їх використання [11, с. 131].

Оптимізація фінансового стану є однією з головних умов успішного його розвитку в майбутньому періоді. Водночас кризовий фінансовий стан підприємства свідчить про серйозну загрозу настання його банкрутства.

Аналіз фінансового стану підприємства показує, за якими конкретними напрямками потрібно проводити аналітичну роботу, дає можливість виявити найважливіші аспекти та найслабкіші позиції у фінансовому стані певного підприємства. Згідно з цим результати фінансового аналізу дають відповіді на запитання, які найважливіші засоби слід застосовувати для поліпшення фінансового стану конкретного підприємства в конкретний період його діяльності [12, с. 28].

Для оцінювання фінансового стану малого бізнесу України необхідно проводити зовнішній фінансовий аналіз за даними публічної звітності. Такий аналіз базується на даних бухгалтерської звітності згідно П(С)БУ Додаток Д.

Статистичний аналіз фінансового стану бізнесу здійснюється за такими напрямками [13, с. 83]:

1. аналіз складу та джерел утворення майна підприємств;
2. аналіз фінансової стійкості підприємств;
3. аналіз платоспроможності та ліквідності підприємств.

Оскільки фінансова звітність суб'єктів підприємництва менш інформативна порівняно з фінансовою звітністю, яка складається відповідно до П(С)БО 2, 3, 4 і 5, для проведення оцінки фінансового стану підприємства – суб'єкта підприємництва слід враховувати таке:

1) Показники, для визначення яких достатньо даних Балансу (ф. №1) – показники ліквідності, платоспроможності, фінансової незалежності та структури капіталу, обчислюють так само, як і для підприємств, що складають балансові звіти згідно з П(С)БО 2, оскільки нумерація рядків збережена для тих статей, що залишились в ф. №1.

2) Для аналізу показників, обчислення яких здійснюється за допомогою ф. №2, треба враховувати, що показники «чистий дохід» відображено в рядку 2000 ф. №2, «чистий прибуток» – у рядку 2350 ф. №2, а обчислення деяких показників слід використовувати дані аналітичного обліку.

3) Для оцінки показників майнового стану обов'язково необхідно залучити дані аналітичного бухгалтерського обліку.

Таким чином, з викладеного можна дійти висновку, що здійснюючи оцінку фінансового стану будь-якого підприємства, потрібно проаналізувати відносні показники, що дають змогу зосередити увагу на «точці» успіху чи невдачі в діяльності конкретного підприємства, але не завжди зроблені на цій підставі висновки щодо боротьби з конкурентами є беззаперечними.

2.2.1. Аналіз складу майна та джерел його утворення

За допомогою табл. 2.2 вивчимо зміни в складі, структурі активів та пасивів підприємства та оцінимо їх. Для здійснення аналізу використаємо дані балансу «Звіт про фінансовий стан» (Ф. № 1) за 2017-2019 роки.

Згідно із Додатком Ж валюта балансу за період із 2017 по 2019 рік збільшилася на 21372,0 тис. грн. (4,69%). Це свідчить про розширення підприємством своєї господарської діяльності.

В активі балансу за цей період сталися такі зміни. Збільшилась вартість як не оборотних так і оборотних активів. Так необоротні активи за вказаний період зросли на 5799,0 тис. грн. (2,3%), а оборотні на 15573,0 тис. грн. (7,7%). Питома вага необоротних активів зменшилася на 1,3 пунктів структури.

Питома вага оборотних активів збільшилася на 1,3 пунктів структури.

Зменшення вартості необоротних активів є негативною тенденцією, яка свідчить про погіршення матеріально-технічної бази підприємства.

В структурі пасиву відмітимо зменшення питомої ваги власного капіталу і цільового фінансування на 8,2 пунктів і відповідно підвищення питомої ваги зобов'язань на 1,6 пунктів, що збільшує залежність підприємства від зовнішніх фінансових джерел та є негативним фактом.

За період 2017-2019 рр. за фінансовим звітом підприємства (Ф.1) зменшилася дебіторська заборгованість за продукцію на 9322,0 тис. грн. (9,5%), що підвищилорівень ліквідності підприємства.

Розмір кредиторської заборгованості за той же період виріс на 4754,0 тис. грн. (31,2%), що є негативною тенденцією.

У поточних зобов'язаннях підприємства у 2017 році найбільшу питому вагу становить кредиторська заборгованість за товари (роботи, послуги) 50,8%, у 2017 році цей показник зменшився до 43,7%, а у 2019 році питому вагу займають короткострокові кредити банків, а саме 58,29%.

Наявність у підприємства дебіторської і кредиторської заборгованості свідчить про певні недоліки у його роботі. Врівноважене зростання цих видів заборгованості для підприємства є оптимальним, у крайньому випадку темпи зростання дебіторської заборгованості мають перевищувати темпи зростання кредиторської. Така тенденція, у період який ми розглядаємо, присутня.

Позитивною тенденцією вважається зменшення дебіторської заборгованості при зменшенні терміну її погашення.

Надалі розглянемо аналіз показників ліквідності (платоспроможності) та ділової активності підприємства.

Визначимо питому частку кожного виду майна в загальній валюті балансу та розглянемо причини змін структури майна і джерел його утворення. Це необхідно для вивчення структурних змін. З цією метою необхідно розрахувати такі відносні показники[14, с.59].

1. Середній розмір основних засобів, тис. грн. ($\overline{OЗ}$) – це середній розмір основних засобів підприємства протягом звітного періоду:

$$\overline{OЗ} = \frac{\Phi.1 \text{ p.1010} (zр.3 + zр.4)}{2}. \quad (2.1)$$

$$2017 \text{ р. } \overline{OЗ} = (158639 + 159931) / 2 = 159285$$

$$2018 \text{ р. } \overline{OЗ} = (159931 + 189629) / 2 = 174780$$

$$2019 \text{ р. } \overline{OЗ} = (189629 + 179501) / 2 = 184565$$

2. Фондоозброєність, тис.грн./чол. ($\Phi_о$) – показує ефективність використання основних фондів; яка величина доходу, отриманого від реалізації продукції, припадає на 1 грн., вкладену у основні фонди, що використовуються для виробництва цієї продукції. Розраховується як відношення середньорічної вартості основних фондів підприємства до середньоспискової чисельності працюючих протягом звітного періоду:

$$\Phi_о = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1010} \text{ (середнє значення)} \quad (2.2)$$

$$2017 \text{ р. } \Phi_о = 519383 / 1128 = 460,44$$

$$2018 \text{ р. } \Phi_о = 571227 / 1117 = 511,39$$

$$2019 \text{ р. } \Phi_о = 504941 / 1019 = 495,52$$

3. Фондовіддача основних фондів, грн. / грн. ($\Phi_в$) – показує ефективність використання основних фондів. Характеризує, яка величина доходу, отриманого від реалізації продукції, припадає на 1 грн., вкладену у основні фонди, що використовуються для виробництва цієї продукції:

$$\Phi_B = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1010 (середнє значення)} \quad (2.3)$$

$$2017 \text{ р. } \Phi_B = 519383/159285 = 3,26$$

$$2018 \text{ р. } \Phi_B = 571227/174780 = 3,27$$

$$2019 \text{ р. } \Phi_B = 504941/184565 = 2,73$$

4. Частка основних засобів в активах ($\Phi_{o.3.}$) – це частка коштів, інвестованих в основні засоби, у валюті балансу. Розраховується як відношення первісної вартості основних засобів до активів підприємства:

$$\Phi_{o.3.} = \Phi. \text{ № 1, р. 1011(гр. 4)} / \Phi. \text{ № 1, р. 1300 (гр.4)} \quad (2.4)$$

$$2017 \text{ р. } \Phi_{o.3.} = 389223/455974 = 0,85$$

$$2018 \text{ р. } \Phi_{o.3.} = 440088/508365 = 0,86$$

$$2019 \text{ р. } \Phi_{o.3.} = 447367/477346 = 0,93$$

5. Коефіцієнт зносу основних засобів ($K_{зн.o.3.}$) – показує рівень фізичного зносу основних фондів. Є відношенням зносу основних засобів допервісної вартості основних засобів:

$$K_{зн.o.3.} = \Phi. \text{ № 1, р. 1012 (гр. 4)} / \Phi. \text{ № 1, р.1011 (гр. 4)} \quad (2.5)$$

$$2017 \text{ р. } K_{зн.o.3.} = 229292/389223 = 0,58$$

$$2018 \text{ р. } K_{зн.o.3.} = 250459/440088 = 0,56$$

$$2019 \text{ р. } K_{зн.o.3.} = 267866/447367 = 0,60$$

6. Коефіцієнт оновлення основних засобів ($K_{он.o.3.}$) – показує рівень фізичного оновлення основних фондів. Розраховується як відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів на кінець року:

$$K_{он.o.3.} = \Phi. \text{ № 1 (збільшення по р. 1011)} / \Phi. \text{ №1; р. 1011(гр.4)} \quad (2.6)$$

$$2017 \text{ р. } K_{он.o.3.} = (389223-363364)/389223 = 0,07$$

$$2018 \text{ р. } K_{он.o.3.} = (440088-389223)/440088 = 0,11$$

$$2019 \text{ р. } K_{он.o.3.} = (447367-440088)/ 447367 = 0,02$$

7. Коефіцієнт мобільності активів ($K_{\text{моб.}}$) – показує скільки обігових коштів припадає на одиницю необігових; потенційна можливість перетворення активів у ліквідні кошти:

$$K_{\text{моб.}} = \text{Ф. № 1, р. 1195 (гр. 4) + р. 1200 (гр. 4) / Ф. № 1, р. 1095 (гр. 4)} \quad (2.7)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{моб.}} = (203148+0)/252826 = 0,80$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{моб.}} = (243827+0)/264538 = 0,92$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{моб.}} = (218721+0)/258625 = 0,84$$

Рекомендований рівень $K_{\text{моб.}}$ 5. Розрахунки показують, що за період 2017-2019 рр. цей показник не відповідає нормативному значенню.

Отримані результати відображено у табл. 2.2., рис. 2.2.

Згідно із таблицею 2.3 можна зробити висновок щодо збільшення основних фондів заводу у періоді з 2017-2019 рр. Їх розмір у 2017 році становив 159285 тис. грн., та з плином часу став дорівнювати 184565 тис. грн., тобто збільшився на 25280 тис. грн. Даний факт безумовно є позитивним.

Виросла за вказаний період фондоозброєність на підприємстві відповідно на 35,08 тис. грн./чол. Такі данні говорять про підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва.

Фондовіддача у 2019 р. знизилась на 0,54 грн./грн. у порівнянні з аналогічним показником 2018 року, та на 0,54 грн./грн. у порівнянні з 2017 роком. Це відображає зниження ефективності використання основних засобів виробництва на АТ «Гідросила».

Таблиця 2.2

Показники майнового стану підприємства за 2017-2019 рр.

№ з/п	Назва показника	Умовне позначення	2017	2018	2019	Відхилення, +/-			Нормативне значення
						2017-2018	2018-2019	2017-2019	
1.	Середня величина основних засобів, тис. грн.	$\overline{OЗ}$	159285	174780	184565	15495	9785	25280	Збільшення
2.	Фондоозброєність, тис. грн. / чол.	Φ_o	460,44	511,39	495,52	50,95	-15,87	35,08	Збільшення
3.	Фондовіддача основних фондів, грн./грн.	Φ_n	3,26	3,27	2,73	0,01	-0,54	-0,53	Збільшення
4.	Частка основних засобів в активах	$\Psi_{o.a}$	0,85	0,86	0,93	0,01	0,07	0,08	Зменшення за умов незмінних або зростаючих обсягів реалізації
5.	Коефіцієнт зносу основних засобів	$K_{знос}$	0,58	0,56	0,6	-0,02	0,04	0,02	Зменшення
6.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K_{онов}$	0,07	0,11	0,02	0,04	-0,09	-0,05	Збільшення за умов виключення інфляційного фактора
7.	Коефіцієнт мобільності активів	$K_{моб}$	0,8	0,92	0,84	0,12	-0,08	0,04	Збільшення; рекомендований рівень $K_{моб}$ 5

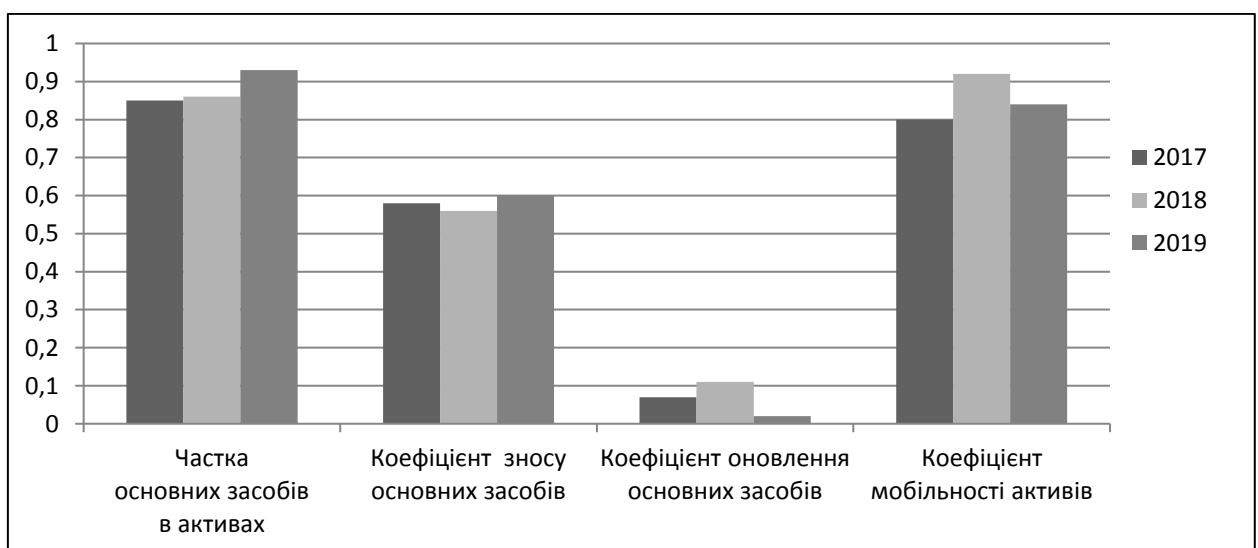


Рис. 2.1. Показники оцінки майнового стану АТ «Гідросила» за 2017-2019 рр

Розрахунок коефіцієнта зносу основних засобів відображає його незначне збільшення у перебігу часу з 2017 по 2019 роки, що пов'язане із динамікою збільшення первісної вартості основних засобів та зростанням їх технічного рівня.

Величина коефіцієнта зносу дорівнює 0,6, та є максимальним значенням за період з 2017 по 2019 роки. Це свідчить про поліпшення матеріально-технічної бази підприємства.

Коефіцієнт оновлення основних засобів на кінець 2019 року дорівнює 0,02 та зменшився у порівнянні із 2017 роком на 0,05, що говорить про підвищення рівня їх зносу.

Відмітимо нестійку динаміку зміни коефіцієнта мобільності активів. Він відображає кількість обігових коштів, яка припадає на одиницю не обігових. Його значення зростає з 0,8 у 2017 році до 0,92 у 2018 році та знижується до 0,84 у 2019.

В підсумку збільшення ефективності використання основних засобів підприємства необхідно здійснювати за рахунок модернізації (оновлення) існуючих та придбанні нових та сучасних видів обладнання, що безперечноприводить до поліпшення умов праці та конкурентоспроможності підприємства.

2.2.2. Аналіз ліквідності та платоспроможності

Аналіз ліквідності балансу визначає ступінь платоспроможності і рівень фінансової стійкості компанії. Високий рівень ліквідності балансу свідчить про високу платоспроможність організації при низькому рівні банкрутства. Аналізуючи платоспроможність організації, необхідно оцінювати коефіцієнти в динаміці і зіставляти їх з нормативними значеннями.

Платоспроможність – це здатність організації повністю виконувати свої фінансові зобов'язання, мати в наявності грошові кошти, необхідні та достатні для виконання цих обов'язків, тобто здійснення платежів.

Для визначення платоспроможності підприємств застосовують коефіцієнти ліквідності[15,с. 223].

Ліквідність – характеристика здатності окремих видів активів бути швидко конвертованими в грошову форму без втрати своєї поточної вартості в умовах наявної кон'юнктури ринку[15, с. 226].

Дані ліквідності балансу розраховані та зведені до таблиць 2.3, та таблиці 2.4. Зауважимо, що група активів сформована у послідовності по убутанню активності, а група зобов'язань відповідно по зменшенню терміну оплати.

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності балансу, тис. грн.

№ з/п	Групи активів	Умовне позначення	Сума рядків балансу	2017	2018	2019
1	Високоліквідні	A1	P1160-P1165	36115,0	27618,0	22813,0
2	Швидколіквідні	A2	P1125-P1155	9900,0	57605,0	29857,0
3	Повільноліквідні	A3	P1100, P1190	1268,0	400,0	311,0
4	Важколіквідні	A4	P1095	398575,0	409148,0	409825,0
	БАЛАНС			445858,0	494771,0	462806,0
№ з/п	Групи зобов'язань	Умовне позначення	Сума рядків балансу	2017	2018	2019
1	Найбільштермінові	П ₁	P1615-P1630, P1690	4003,0	342,0	2573,0
2	Короткострокові	П ₂	P1600-P1610	122857,0	154604,0	120185,0
3	Довгострокові	П ₃	P1595	76288,0	88881,0	96135,0
4	Постійні	П ₄	P1495	252826,0	264538,0	258625,0
	БАЛАНС			455974,0	508365,0	477518,0

Баланс підприємства є абсолютно ліквідним, за умови виконання наступних співвідношень[16, с. 122]:

$$A1 \geq P1; \quad A2 \geq P2; \quad A3 \geq P3; \quad A4 \leq P4 \quad (2.8)$$

Фактичноспіввідношення за даними табл. 2.5 становить:

Таблиця 2.4

Баланс ліквідності підприємства, тис. грн.

2017 р.	2018 р.	2019 р.
36115,0 ≥ 4003,0	27618,0 ≥ 342,0	22813,0 ≥ 2573,0
9900,0 ≤ 122857,0	57605,0 ≤ 154604,0	29857,0 ≤ 120185,0
1268,0 ≤ 76288,0	400,0 ≤ 88881,0	311,0 ≤ 96135,0
398575,0 ≥ 252826,0	409148,0 ≥ 264538,0	409825,0 ≥ 258625,0

Аналізуючи порівняння результатів розрахунків у табл. 2.4 можна зробити висновок про те, що зовнішні зобов'язання підприємства перевищують його поточні активи. Це свідчить про відсутність у підприємства власних оборотних коштів, а значить постає питання щодо його фінансової стійкості.

Баланс підприємства за період 2017-2019 рік не є абсолютно ліквідним.

Виконаємо розрахунок відносних показників за допомогою яких можна оцінити ліквідність та платоспроможність підприємства АТ «Гідросила».

Розрахунок виконаємо за даними балансу – форми № 1 «Фінансового звіту підприємства» [17, с. 21].

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття) ($K_{\text{покр.}}$) – характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року:

$$K_{\text{покр.}} = \Phi. \text{ № 1, р. 1195 (гр.4)} / \Phi. \text{ № 1, р. 1695 (гр.4.)} (2.9)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{покр.}} = 203148 / 56131 = 3,62$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{покр.}} = 243827 / 98817 = 2,50$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{покр.}} = 218721 / 67210 = 3,25$$

2. Коефіцієнт швидкої ліквідності ($K_{\text{шв.лікв.}}$) – показує, скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів.

Розраховується як відношення різниці оборотних активів та запасів до поточних зобов'язань підприємства:

$$K_{\text{шв.лікв}} = \Phi. \text{ № 1, [(p.1195 - p.1100) (гр.4)] / \Phi. \text{ № 1, p. 1695 (гр.4)} (2.10)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{шв.лікв}} = (203148 - 76288) / 56131 = 2,26$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{шв.лікв}} = (243827 - 88881) / 98817 = 1,56$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{шв.лікв}} = (218721 - 96135) / 67210 = 1,82$$

3. Коефіцієнт ліквідності абсолютної ($K_{\text{абс.лікв}}$) – характеризує готовність підприємства негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Є відношенням грошових коштів підприємства до його поточних зобов'язань:

$$K_{\text{абс.лікв}} = \Phi. \text{ № 1, p. 1165 (гр.4) / \Phi. \text{ № 1, p. 1695 (гр.4)} (2.11)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = 4003 / 56131 = 0,07$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = 342 / 98817 = 0,003$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{абс.лікв}} = 2573 / 67210 = 0,038$$

4. Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості ($K_{\text{деб./кред.}}$) – це здатність розрахуватися з кредиторами за рахунок дебіторів протягом одного року:

$$K_{\text{деб./кред}} = \Phi. \text{ № 1, сума p. (1125-1155) (гр.4) / \Phi. \text{ № 1, p. 1695 (гр.4)} (2.12)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{деб./кред}} = 122857 / 56131 = 2,20$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{деб./кред}} = 154604 / 98817 = 1,56$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{деб./кред}} = 120185 / 67210 = 1,788$$

Отримані результати зведено до табл. 2.5, рис. 2.2.

Коефіцієнт покриття за звітний період перевищує його нормативне значення, це означає, що підприємство має можливість покрити поточні зобов'язання за рахунок своїх оборотних засобів.

Таблиця 2.5

Показники оцінки ліквідності підприємства за 2017-2019 рр.

№ з/п	Назва показника	Умовне позначення	2017	2018	2019	Відхилення, +/-			Нормативне значення
						2017-2018	2018-2019	2017-2019	
1.	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	$K_{\text{потопр}}$	3,62	2,50	3,25	-1,12	+0,75	-0,37	Збільшення; критичне значення $K_{\text{потопр}}=1$; при $K_{\text{потопр}} < 1$ підприємство має неліквідний баланс. Якщо $K_{\text{потопр}} = 1-0,5$, підприємство своєчасно ліквідує борги
2.	Коефіцієнт ліквідності швидкої	$K_{\text{швидкіс}}$	2,26	1,56	1,82	-0,7	+0,26	-0,44	Збільшення; має бути $K_{\text{швидкіс}} > 1$; у міжнародній практиці $K_{\text{швидкіс}} = 0,7-0,8$
3.	Коефіцієнт ліквідності абсолютної	$K_{\text{абсолютна}}$	0,07	0,003	0,038	-0,067	+0,035	0,032	Збільшення; мінімальне значення $K_{\text{абсолютна}} = 0,2-0,35$
4.	Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	$K_{\text{деб/кред}}$	2,20	1,56	1,788	-0,64	+0,228	0,412	Рекомендоване значення $K_{\text{деб/кред}} = 1$

На кожну гривню поточних зобов'язань підприємства припадає в 2017р. 3,62 грн. оборотних активів, а на кінець періоду це значення становить 3,25. Підприємство має певний обсяг власних оборотних засобів для покриття поточних зобов'язань, але він трохи знизився.

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності на початок періоду становить 2,26, що перевищує нормативне та свідчить, що за рахунок грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень може бути погашено в 2,26рази більше поточних зобов'язань підприємства.

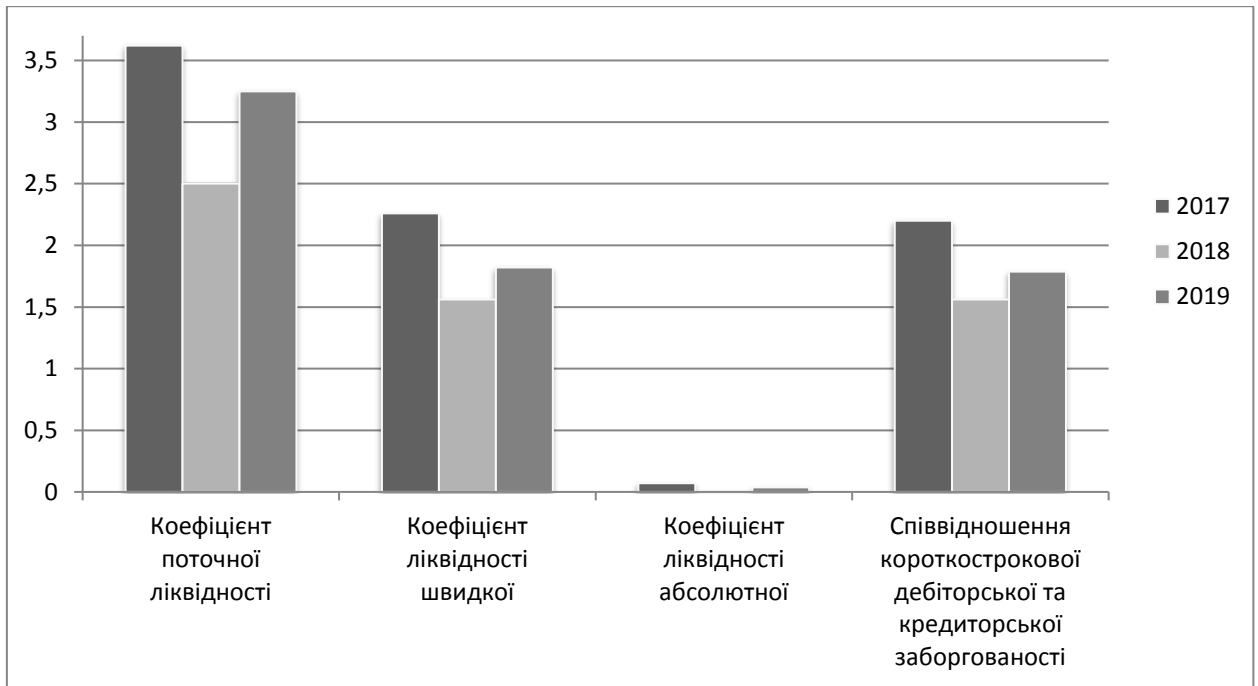


Рис. 2.2. Показники оцінки ліквідності АТ «Гідросила» за 2017-2019 рр.

На кінець періоду цей показник знизився до 1,82, що також перевищує нормативне значення і характеризує можливість повністю погасити поточні зобов'язання підприємства за рахунок власних грошових коштів та очікуваних фінансових надходжень.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності на початок періоду становить 0,07, а на кінець періоду 0,038, що в обох випадках є нижчим за нормативне. Оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності складає 0,07 то підприємство на початок періоду спроможне погасити 7% поточної заборгованості за рахунок наявних грошових коштів. Зниження цього коефіцієнта до 0,038 свідчить про можливість підприємства погасити в 0,038 рази більше своїх поточних зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів.

Коливання співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості в період з 2017-2019 рр. відбувалося від 2,20 у 2017 році, 1,56 у 2018 році та 1,788 у 2019 році. Значення отриманих показників є вище нормативного та свідчить про здатність підприємства розраховуватись із кредиторами за рахунок дебіторів на протязі одного року.

В 2019р. різниця між залученими від кредиторів коштами та дебіторською заборгованістю становить незначну різницю, що може бути початком кризи ліквідності.

Певні проблеми із погашенням заборгованості перед постачальником можуть погіршити взаємовідносини, та змусити постачальника підвищувати собівартість як компенсація за ризик несвоєчасного отримання коштів.

Таким чином, існують негативні тенденції щодо незначного зниження ліквідності, погіршення платоспроможності та фінансового стану АТ «Гідросила».

2.2.3. Аналіз фінансової стійкості

Фінансова стійкість - характеристика, що свідчить про стабільне становище підприємства: про перевищення доходів над витратами, вільному розпорядженні грошовими коштами і ефективному їх використанні, безперебійному процесі виробництва і реалізації продукції. Вважається, що фінансове становище стійке, якщо забезпечується зростання прибутку і капіталу підприємства, зберігається його платоспроможність і кредитоспроможність.[18]

Під фінансовою стійкістю розуміють здатність господарюючих суб'єктів своєчасно із власних коштів відшкодувати витрати, вкладені в основний та оборотний капітал, нематеріальні активи, та розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Також, фінансову стійкість можна охарактеризувати як стан фінансових ресурсів, при якому підприємство має змогу вільно розпоряджатися власними грошовими коштами для забезпечення безперервного виробничого процесу, його зміни[13, с. 99].

Аналіз фінансової стійкості визначає спроможність підприємства протистояти негативній дії різних факторів (зовнішніх, внутрішніх та не передбачуваних), які впливають на його фінансовий стан.

Фінансова стійкість залежить і від співвідношення доходів та витрат.

Позитивний фінансовий результат дозволяє збалансувати вхідні та вихідні грошові потоки, навіть коли в компанії є певні проблеми із поточною платоспроможністю, але у майбутньому, це зробить компанію фінансово-стійкою.

Комплексну оцінку фінансової стійкості підприємства проведемо за допомогою наступних показників за даними (форма №1 «Баланс»).

1. При аналізі діяльності підприємства доцільно виділити один основний абсолютний показник фінансової стійкості «Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал)». Цей показник характеризує залишок або нестачу оборотних коштів на підприємстві після погашення поточних зобов'язань і розраховується як різниця між оборотними активами та поточними зобов'язаннями.

Позитивне значення цього показника засвідчує абсолютну або нормальну фінансову стійкість підприємства, а від'ємне значення показує нестачу власних оборотних коштів, що характеризує нестійке фінансове становище. Розраховується за формулою:

$$P_k = \text{ф. № 1, р. 1195 (гр.4)} - 1695 \text{ (гр.4)} \quad (2.13)$$

$$2017 \text{ р. } P_k = 203148 - 56131 = 147017$$

$$2018 \text{ р. } P_k = 243827 - 98817 = 145010$$

$$2019 \text{ р. } P_k = 218721 - 67210 = 151511$$

Статистичний аналіз фінансової стійкості здійснюється на основі відносних показників фінансової стійкості, які в основному характеризують структуру капіталу підприємства.

2. Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами ($K_{з.в.к}$) – це абсолютна можливість перетворення активів у ліквідні кошти.

Розраховується як відношення власних обігових коштів до оборотних активів підприємства:

$$K_{з.в.к} = P_k / \Phi. \text{ № 1, р. 1195 (гр.4)} \quad (2.14)$$

$$2017 \text{ р. } K_{з.в.к} = 147017/203148 = 0,72$$

$$2018 \text{ р. } K_{з.в.к} = 145010/243827 = 0,59$$

$$2019 \text{ р. } K_{з.в.к} = 151511/218721 = 0,69$$

3. Маневреність робочого капіталу ($M_{р.к}$) – частка запасів, тобто матеріальних, виробничих активів у власних обігових коштах; обмежує свободу маневру власними коштами:

$$M_{р.к} = \Phi. \text{ № 1, р. 1100 (гр.4)} / P_k \quad (2.15)$$

$$2017 \text{ р. } M_{р.к} = 76288/147017 = 0,52$$

$$2018 \text{ р. } M_{р.к} = 88881/145010 = 0,61$$

$$2019 \text{ р. } M_{р.к} = 96135/151511 = 0,63$$

4. Маневреність власних обігових коштів ($M_{в.о.к}$) – частка абсолютно ліквідних активів у власних обігових коштах; дає свободу фінансового маневру:

$$M_{в.о.к} = \Phi. \text{ № 1 р. 1165 (гр.4)} / P_k \quad (2.16)$$

$$2017 \text{ р. } M_{в.о.к} = 4003/147017 = 0,027$$

$$2018 \text{ р. } M_{в.о.к} = 342/145010 = 0,002$$

$$2019 \text{ р. } M_{в.о.к} = 2573/151511 = 0,017$$

5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів ($K_{заб.в.о.к.}$) – показує, наскільки запаси, що мають найменшу ліквідність у складі оборотних активів, забезпечені довгостроковими стабільними активами. Розраховується як відношення власних обігових коштів до запасів:

$$K_{заб.в.о.к.} = P_k / \Phi. \text{ № 1, р. 1100 (гр.4)} \quad (2.17)$$

$$2017 \text{ р. } K_{заб.в.о.к.} = 147017/76288 = 1,93$$

$$2018 \text{ р. } K_{заб.в.о.к.} = 145010/88881 = 1,63$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{заб.в.о.к.}} = 151511/96135 = 1,58$$

6. Коефіцієнт покриття запасів ($K_{\text{покр.зап.}}$) – показує, скільки на одиницю коштів, що вкладені в запаси, припадає у сукупності власних коштів, довго- та короткострокових зобов'язань:

$$K_{\text{покр.зап}} = \frac{\Phi. \text{ № 1 [(р. 1495 - 1095 + 1595 + 1600 + 1610)] (гр.4)}{\Phi. \text{ № 1, р. 1100 (гр.4)}} \quad (2.18)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{покр.зап}} = (398575 - 252826 + 1268 + 9900 + 0) / 76288 = 2,06$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{покр.зап}} = (409148 - 264538 + 400 + 57605 + 0) / 88881 = 2,28$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{покр.зап}} = (409825 - 258625 + 311 + 29857 + 0) / 96135 = 1,89$$

7. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) ($K_{\text{авт.}}$) – характеризує, можливість підприємства виконати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів; його незалежність від позикових джерел. Розраховується як відношення власного капіталу до пасивів:

$$K_{\text{авт.}} = \frac{\Phi. \text{ № 1, р. 1495 (гр.4)}}{\Phi. \text{ № 1, р. 1900 (гр.4)}} \quad (2.19)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{авт.}} = 398575 / 455974 = 0,87$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{авт.}} = 409148 / 508365 = 0,80$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{авт.}} = 409825 / 477346 = 0,86$$

8. Коефіцієнт фінансової залежності ($K_{\text{фін.зал.}}$) – характеризує ступінь залежності підприємства від зовнішніх зобов'язань:

$$K_{\text{фін.зал.}} = 1 - K_{\text{авт.}} \quad (2.20)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{фін.зал.}} = 1 - 0,87 = 0,13$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{фін.зал.}} = 1 - 0,80 = 0,20$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{фін.зал.}} = 1 - 0,86 = 0,14$$

9. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу ($K_{\text{ман.в.к.}}$) – це частка власних обігових коштів у власному капіталі:

$$K_{\text{ман..в.к}} = P_{\text{к}} / \Phi. \text{ № 1, р.1495 (гр.4)} \quad (2.21)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{ман..в.к}} = 147017/398575 = 0,37$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{ман..в.к}} = 145010/409148 = 0,35$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{ман..в.к}} = 151511/409825 = 0,37$$

10. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу ($K_{\text{конц.п.к.}}$) – характеризує ступінь участі позикового капіталу у формуванні активів; скільки припадає позикового капіталу на одиницю сукупних джерел:

$$K_{\text{конц.п.к.}} = \Phi. \text{ № 1, [р.1595 + р. 1695 + р. 1700] (гр.4) / \Phi. \text{ № 1, р. 1900} \quad (2.22)$$

(гр.4)

$$2017 \text{ р. } K_{\text{конц.п.к.}} = (1268 + 56131 + 0)/455974 = 0,126$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{конц.п.к.}} = (400 + 98817 + 0)/508365 = 0,19$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{конц.п.к.}} = (311 + 67210 + 0)/477346 = 0,14$$

11. Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування) ($K_{\text{ф.с.}}$) – це забезпеченість заборгованості власними коштами; перевищення власних коштів над позиковими свідчить про фінансову стійкість підприємства. Коефіцієнт є відношенням власних коштів до позичених:

$$K_{\text{ф.с.}} = \Phi. \text{ № 1, р.1495(гр.4) / \Phi. \text{ № 1, [р.1595 + р. 1695 + р. 1700] (гр.4)} \quad (2.23)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{ф.с.}} = 398575/(1268 + 56131 + 0) = 6,94$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{ф.с.}} = 409148/(400 + 98817 + 0) = 4,12$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{ф.с.}} = 409825/(311 + 67210 + 0) = 6,07$$

12. Показник фінансового левериджу ($K_{\text{фін.лев.}}$) – характеризує залежність підприємства від довгострокових зобов'язань. Збільшення свідчить про підвищення фінансового ризику:

$$K_{\text{фін.лев.}} = \Phi. \text{ № 1, р. 1595 (гр.4) / \Phi. \text{ № 1, р.1495 (гр.4)} \quad (2.24)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{фін.лев.}} = 1268/398575 = 0,003$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{фін.лев.}} = 400/409148 = 0,001$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{фін.лев.}} = 311/409825 = 0,0007$$

13. Коефіцієнт фінансової стійкості ($K_{\text{фін.ст.}}$) – це частка стабільних джерел фінансування у їх загальному обсязі. Розраховується як відношення суми власного капіталу та довгострокових зобов'язань до пасивів підприємства:

$$K_{\text{фін.ст.}} = \Phi. \text{ № 1, [р.1495 + р. 1595] (гр.4) } / \Phi. \text{ № 1, р. 1900 (гр.4)} \quad (2.25)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{фін.ст.}} = (398575 + 1268) / 455974 = 0,88$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{фін.ст.}} = (409148 + 400) / 508365 = 0,80$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{фін.ст.}} = (409825 + 311) / 477346 = 0,86$$

Отримані результати зведено до Додатку 3, та рис. 3.1.1

Переважає більшість показників фінансового стану підприємства, за період з 2017 по 2019 рр. невідповідають своєму нормативному значенню.

Проте, спостерігається тенденція щодо деякого погіршення його фінансової стійкості:

1. коефіцієнт автономії зменшився на 0,01 пунктів, значить збільшилася залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування;
2. коефіцієнт фінансової залежності відповідно збільшився на 0,01 пунктів;
3. коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу має низьке значення, що вказує на недостатній обсяг власного капіталу, але в 2018 р. він був меншим за відповідний показник 2019 р. на 0,02 пункти;
4. коефіцієнт концентрації залученого капіталу збільшився на 0,014 пункти;
5. коефіцієнт фінансової стійкості зменшився на 0,02 пункти та не відповідає своєму нормативному значенню.

Не відповідність більшості основних коефіцієнтів фінансової стійкості нормативним значенням, говорить про незадовільний фінансовий стан підприємства. Однак, проблеми, що це обумовили вимагають додаткового розгляду.

2.2.4. Аналіз показників ділової активності (оборотності)

Наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (засоби) дозволяє оцінити аналіз ділової активності. Саме ця характеристика обумовлює платоспроможність, фінансову стійкість та стабільність діяльності господарюючого суб'єкта. З цією метою розрахуємо наступні показники. Джерелом інформації в даному випадку є Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», а також дані оперативної звітності підприємства.

1. Коефіцієнт оборотності активів, оборотів (ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації) ($K_{об. акт.}$) – показує, скільки отримано чистої виручки від реалізації продукції на одиницю коштів, інвестованих в активи:

$$K_{об. акт.} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1300 (середнє значення)} \quad (2.27)$$

$$2017 \text{ р. } K_{об. акт.} = 425040 / ((377984 + 455974) / 2) = 1,019$$

$$2018 \text{ р. } K_{об. акт.} = 519383 / ((455974 + 508365) / 2) = 1,08$$

$$2019 \text{ р. } K_{об. акт.} = 571227 / ((508365 + 477346) / 2) = 1,16$$

2. Коефіцієнт оборотності обігових коштів, оборотів ($K_{об. кошт.}$) – це кількість оборотів обігових коштів за період; скільки виручки припадає на одиницю обігових коштів:

$$K_{об. кошт.} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1195 (середнє значення)} \quad (2.28)$$

$$2017 \text{ р. } K_{об. кошт.} = 425040 / ((155884 + 203148) / 2) = 2,37$$

$$2018 \text{ р. } K_{об. кошт.} = 519383 / ((203148 + 243827) / 2) = 2,32$$

$$2019 \text{ р. } K_{об. кошт.} = 571227 / ((243827 + 218721) / 2) = 2,47$$

3. Період одного обороту обігових коштів (днів) ($T_{об. кошт.}$) – це середній період від витрачення коштів для виробництва (закупівлі) продукції до отримання коштів за реалізовану продукцію:

$$T_{об. кошт.} = 360 / K_{об. кошт.} \quad (2.29)$$

$$2017 \text{ р. } T_{\text{об. кошт.}} = 360/2,37 = 151,90$$

$$2018 \text{ р. } T_{\text{об. кошт.}} = 360/2,32 = 155,17$$

$$2019 \text{ р. } T_{\text{об. кошт.}} = 360/2,47 = 145,75$$

4. Коефіцієнт оборотності запасів, оборотів ($K_{\text{об.зап.}}$) – це кількість оборотів коштів, інвестованих у запаси. Розраховується як відношення собівартості реалізації до середніх запасів:

$$K_{\text{об.зап.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2050} / \Phi. \text{ № 1, р. 1100 (середнє значення)} \quad (2.30)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{об.зап.}} = 470239 / ((61888 + 76288) / 2) = 6,81$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{об.зап.}} = 422279 / ((76288 + 88881) / 2) = 5,11$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{об.зап.}} = 337628 / ((88881 + 96135) / 2) = 3,65$$

5. Період одного обороту запасів, днів ($T_{\text{об. зап.}}$) – це період, протягом якого запаси трансформуються в кошти:

$$T_{\text{об. зап.}} = 360 / K_{\text{об. зап.}} \quad (2.31)$$

$$2017 \text{ р. } T_{\text{об. зап.}} = 360 / 6,81 = 52,86$$

$$2018 \text{ р. } T_{\text{об. зап.}} = 360 / 5,11 = 70,45$$

$$2019 \text{ р. } T_{\text{об. зап.}} = 360 / 3,65 = 98,63$$

6. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, оборотів ($K_{\text{об. д. з.}}$) – показує, у скільки разів виручка перевищує середню дебіторську заборгованість. Розраховується як відношення чистого доходу від реалізації до середньої дебіторської заборгованості:

$$K_{\text{об. д. з.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, [р. 1125 + р. 1135 + р. 1155]} \quad (2.32)$$

(середнє значення)

$$2017 \text{ р. } K_{\text{об. д. з.}} = 425040 / ((98160 + 12813 + 1160) / 2) = 7,58$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{об. д. з.}} = 519383 / ((121056 + 14524 + 250) / 2) = 7,64$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{об. д. з.}} = 571227 / ((88838 + 6943 + 244) / 2) = 11,90$$

7. Період погашення дебіторської заборгованості, днів ($T_{\text{пог.д.з.}}$) – це середній період інкасації дебіторської заборгованості, тобто період її погашення:

$$T_{\text{пог. д. з.}} = 360 / K_{\text{об. д. з.}} \quad (2.33)$$

$$2017 \text{ р. } T_{\text{пог.д.з.}} = 360/7,58 = 47,49$$

$$2018 \text{ р. } T_{\text{пог.д.з.}} = 360/7,64 = 47,12$$

$$2019 \text{ р. } T_{\text{пог.д.з.}} = 360/11,90 = 30,25$$

8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, оборотів ($K_{\text{об.кр.з.}}$) – показує, у скільки разів виручка перевищує середньорічну кредиторську заборгованість:

$$K_{\text{об. кр. з.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ №1, р. 1695 (сер. знач.)} \quad (2.34)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{об. кр. з.}} = 425040/((29957+56131)/2) = 9,87$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{об. кр. з.}} = 519383/((56899+98817)/2) = 6,67$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{об. кр. з.}} = 571227/((98817+67210)/2) = 6,88$$

9. Період погашення кредиторської заборгованості, днів ($T_{\text{пог.кр.з.}}$) – це середній період сплати підприємством кредиторської заборгованості:

$$T_{\text{пог.кред.з.}} = 360 / K_{\text{об. кр. з.}} \quad (2.35)$$

$$2017 \text{ р. } T_{\text{пог.кр.з.}} = 360/9,87 = 36,47$$

$$2018 \text{ р. } T_{\text{пог.кр.з.}} = 360/6,67 = 53,97$$

$$2019 \text{ р. } T_{\text{пог.кр.з.}} = 360/6,88 = 52,32$$

10. Коефіцієнт оборотності власного капіталу, оборотів ($K_{\text{об. в.к.}}$) – показує, скільки чистої виручки від реалізації продукції припадає на одиницю власного капіталу:

$$K_{\text{об. в.к.}} = \Phi. \text{ № 2, р. 2000} / \Phi. \text{ № 1, р. 1495 (середнє значення)} \quad (2.36)$$

$$2017 \text{ р. } K_{\text{об. кр. з.}} = 425040/((347575+398575)/2) = 1,14$$

$$2018 \text{ р. } K_{\text{об. кр. з.}} = 519383/((398575+409148)/2) = 1,29$$

$$2019 \text{ р. } K_{\text{об. кр. з.}} = 571227 / ((409148 + 409825) / 2) = 1,39$$

Отримані результати зводимо у Додаток К, рис. К.1.1

Показники ділової активності підприємства у періоді що розглядаємо мають нестабільний характер, що в цілому може погіршувати стан ділової активності підприємства.

Маємо наступну динаміку показників ділової активності за період з 2017 по 2019 рік:

1. коефіцієнт обороту активів збільшився на 0,141 пункти;
2. коефіцієнт обертання оборотних запасів збільшився на 0,1 пункт;
3. коефіцієнт обертання кредиторської заборгованості зменшився на 2,99 пункти;
4. коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості збільшився на 4,32 пункти;
5. коефіцієнт обертання матеріальних запасів зменшився на 3,16 пункти;
6. коефіцієнт обертання власного капіталу збільшився на 0,25 пункти.

В цілому не можна говорити про погіршення ділової активності за період з 2017 по 2019 рік, більше відмітимо прояви нестабільності у господарській діяльності підприємства.

У підсумку зазначимо основні результати аналізу фінансової діяльності АТ «Гідросила»:

- 1) розширення підприємством своєї господарської діяльності;
- 2) підприємство є ліквідним;
- 3) фінансовий стан підприємства є стійким, але мають місце тенденції щодо його погіршення;
- 5) збільшення обсягу власних оборотних засобів;
- б) зниження рівня ділової активності.

2.2.5. Аналіз ефективності діяльності підприємства

На короткострокову ліквідність або платоспроможність підприємства впливає його здатність генерувати прибуток. У цьому зв'язку розглядається такий аспект діяльності підприємства як рентабельність. Це і якісний і кількісний показник ефективності діяльності аби якого підприємства.

До основних показників рентабельності, які використовуються у ході аналізу фінансового стану підприємства, зокрема, належать [19, с. 100]:

- коефіцієнт рентабельності активів;
- коефіцієнт рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнт рентабельності продажів;
- коефіцієнт рентабельності діяльності.

1. Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком ($R_{\text{акт.ч.п.}}$) – показує, скільки припадає чистого прибутку на одиницю інвестованих в активи коштів:

$$R_{\text{акт.ч.п.}} = [\Phi. \text{ № 2, р.2350} / \Phi. \text{ № 1, р. 1300 (сер. знач.)}] \cdot 100\% \quad (2.37)$$

$$2017 \text{ р. } R_{\text{акт.ч.п.}} = ((38616 / ((377984 + 455974) / 2))) \cdot 100\% = 9,26\%$$

$$2018 \text{ р. } R_{\text{акт.ч.п.}} = ((50955 / ((455974 + 508365) / 2))) \cdot 100\% = 10,57\%$$

$$2019 \text{ р. } R_{\text{акт.ч.п.}} = ((10633 / ((508365 + 477346) / 2))) \cdot 100\% = 2,15\%$$

2. Рентабельність власного капіталу ($R_{\text{в.к.}}$) – показує, скільки припадає чистого прибутку на одиницю власного капіталу:

$$R_{\text{в.к.}} = [\Phi. \text{ № 2, р.2350} / \Phi. \text{ № 1, р. 1495 (сер.знач.)}] \cdot 100\% \quad (2.38)$$

$$2017 \text{ р. } R_{\text{в.к.}} = ((38616 / ((347575 + 398575) / 2))) \cdot 100\% = 10,35\%$$

$$2018 \text{ р. } R_{\text{в.к.}} = ((50955 / ((398575 + 409148) / 2))) \cdot 100\% = 12,62\%$$

$$2019 \text{ р. } R_{\text{в.к.}} = ((10633 / ((409148 + 409825) / 2))) \cdot 100\% = 2,60\%$$

3. Рентабельність виробничих фондів ($R_{\text{в.ф.}}$) – показує, скільки припадає чистого прибутку на одиницю вартості виробничих фондів:

$$R_{в.ф.} = [\Phi. \text{ № 2, р.2350} / \Phi. \text{ № 1, р. (1011+1100) (сер.знач.)}] \cdot 100\% \quad (2.39)$$

$$2017 \text{ р. } R_{в.ф.} = ((38616 / ((389223 + 76288) / 2)) * 100\% = 16,6$$

$$2018 \text{ р. } R_{в.ф.} = ((50955 / ((440088 + 88881) / 2)) * 100\% = 19,3$$

$$2019 \text{ р. } R_{в.ф.} = ((10633 / ((447367 + 96135) / 2)) * 100\% = 3,9$$

4. Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації ($R_{\text{приб. р.}}$) – показує, скільки припадає прибутку від реалізації на одиницю виручки. Розраховується як відношення прибутку від реалізації до чистого доходу від реалізації:

$$R_{\text{приб. р.}} = [\Phi. \text{ № 2, р. 2000} - \text{р. 2050} / \Phi. \text{ № 2, р. 2000}] \cdot 100\% \quad (2.40)$$

$$2017 \text{ р. } R_{\text{приб. р.}} = ((425040 - 337628) / 425040) * 100\% = 20,56\%$$

$$2018 \text{ р. } R_{\text{приб. р.}} = ((519383 - 422279) / 519383) * 100\% = 18,70\%$$

$$2019 \text{ р. } R_{\text{приб. р.}} = ((571227 - 470239) / 571227) * 100\% = 17,70\%$$

5. Рентабельність витрат ($R_{\text{витр.}}$) – показує, скільки прибутку від реалізації припадає на одиницю витрат на виготовлення і реалізацію продукції:

$$R_{\text{витр.}} = [\Phi. \text{ № 2, р. 2000} - \text{р. 2050} / \Phi. \text{ № 2, р. 2050}] \cdot 100\% \quad (2.41)$$

$$2017 \text{ р. } R_{\text{витр.}} = ((425040 - 337628) / 337628) * 100\% = 25,89\%$$

$$2018 \text{ р. } R_{\text{витр.}} = ((519383 - 422279) / 422279) * 100\% = 22,99\%$$

$$2019 \text{ р. } R_{\text{витр.}} = ((571227 - 470239) / 470239) * 100\% = 21,47\%$$

Отримані результати зводимо у табл. 2.6, рис. 2.3.

Отже, протягом 2017-2019 рр. АТ «Гідросила» є рентабельним підприємством. В той же час, спостерігається зниження загального рівня ефективності діяльності вказаного підприємства.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня та динаміки показників рентабельності підприємства
за 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	2017	2018	2019	Відхилення		
					2017-18 +/-	2018-19 +/-	2017-19 +/-
1.	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	9,26	10,57	2,15	+1,31	-8,42	-7,11
2.	Рентабельність власного капіталу	10,35	12,62	2,6	+2,27	-10,02	-7,75
3.	Рентабельність виробничих фондів	16,6	19,3	3,9	+2,7	-15,4	-12,7
4.	Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації на одиницю виручки	20,56	18,7	17,7	-1,86	-1	-2,86
5.	Рентабельність витрат	25,89	22,99	21,47	-2,9	-1,52	-4,42

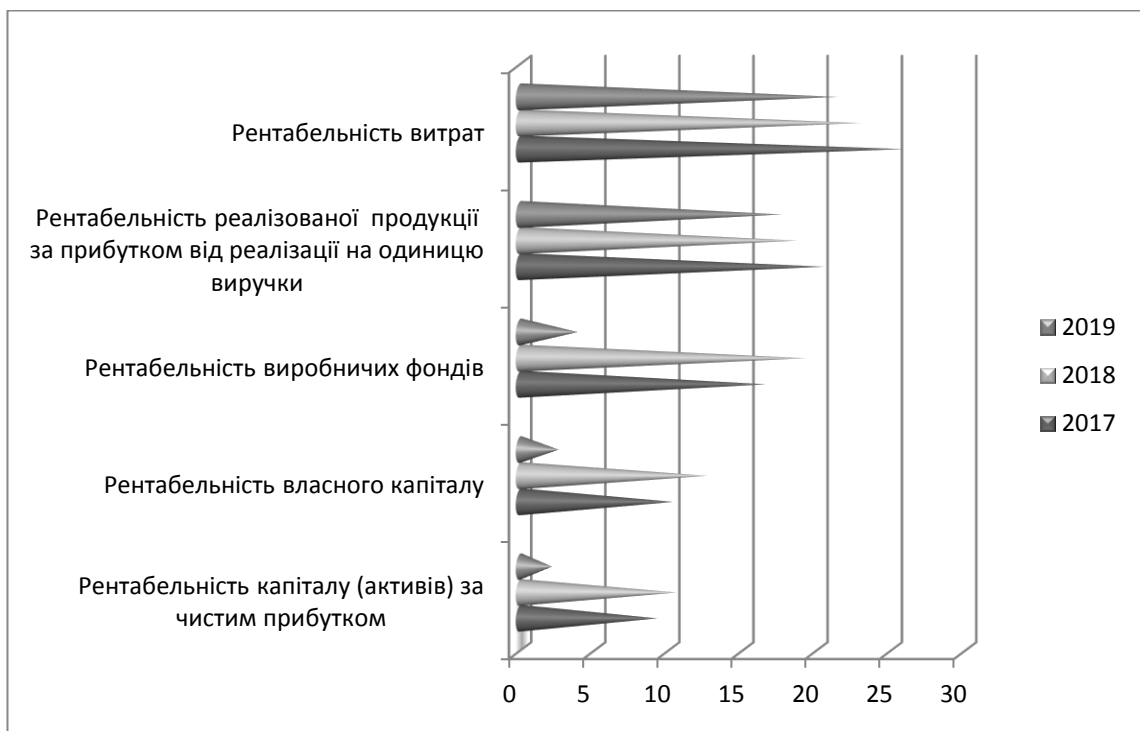


Рис. 2.3. Основні показники рентабельності АТ «Гідросила»
за 2017-2019 рр

Із табл. 2.9, ми бачимо, що у 2019 р. порівняно з 2017 р. погіршилися всі показники рентабельності підприємства.

Так коефіцієнт рентабельності активів зачистим прибутком знизився за означений період протягом вказаного періоду на 7,11 процентних пунктів, це свідчить про зниження загальної ефективності використання ресурсів підприємства. Як варіант, це наслідок не вірно вибраної стратегії діяльності підприємства, а також неефективної фінансової політики організації на ринку.

Рентабельність власного капіталу у перебігу періоду який ми розглядаємо знизилась на 7,75 процентних пунктів. Таке зменшення свідчить про зниження темпів приросту прибутку підприємства, та не ефективно вкладення власного капіталу у діяльність підприємства, що призводить до погіршення його інвестиційної привабливості.

Зменшення коефіцієнта рентабельності реалізованої продукції може статися через зниження цін без скорочення витрат або в результаті підвищення собівартості без підвищення цін. Його зменшення означає падіння попиту на продукцію підприємства і, як наслідок, – зниження рентабельності продажів, тобто зменшення прибутків, отриманих підприємством в обсягу реалізації цієї продукції.

Слід, однак, зауважити, що під час проведення фінансового аналізу за коефіцієнтами необхідно враховувати галузеві особливості підприємств.

Висновки до розділу 2

Акціонерне товариство «Гідросила» було засноване після перейменування в нього Публічного акціонерного товариства «Гідросила» (надалі – «Товариство») рішенням річних загальних зборів акціонерів, протокол №23 від 10.04.2018 року.

Товариство створене у відповідності із законом України

«Про господарські товариства» і Указом Президента України «Про корпоратизацію державних підприємств» від 15 червня 1993 року № 210/93 шляхом перетворення державного підприємства Кіровоградського заводу «Гідросила» (підстава: наказ Міністерства машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України від 04 березня 1994 року № 345). Засновником Товариства є Міністерство промислової політики України (Міністерство машинобудування, військово-промислового комплексу і конверсії України).

Основними видами діяльності Товариства є:

- виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування;
- виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва;
- ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування;
- оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів;
- лиття легких кольорових металів;
- кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія;
- механічне оброблення металевих виробів;
- технічні випробування та дослідження;
- виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів.

За січень-грудень 2019 року чистий дохід від реалізації продукції підприємством склав 504941,00 тис. грн., що менше на 66286,0 тис. грн. ніж у 2018 році, або на 11,6%. Подібний стан речей з чистим прибутком підприємства. Так він у 2019 році він становить 728,0 тис. грн., що є меншим у порівнянні з аналогічним показником за 2018 рік на 9 905,0 тис. грн. або ж на 93,2%.

Протягом 2017-2019 рр. підприємство було збитковим. Так, в 2017 р. підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 50955,00 тис. грн.; у

2018 р. чистий прибуток підприємства зменшився на 79,1% та склав 10633,0 тис. грн; у 2019 р. цей показник зменшився у порівнянні з 2017 р. на 98,6% та становив 728,0 тис. грн.

В 2019 р проти 2017 р. збільшилася валюта балансу на 21372,0 тис. грн. (4,69%), що свідчить про розширення підприємством своєї господарської діяльності.

Можна відмітити збільшення розміру основних фондів на підприємстві протягом 2017-2019 рр. Так, в 2017 р. їх обсяг складав 159285,0 тис. грн., у 2019 р. він зріс на 25280,0 тис. грн. та склав 184565,0 тис. грн., що є позитивним моментом.

За період 2017-2019рр зросла фондоозброєність на підприємстві відповідно на 35,8 тис. грн./чол. порівняно з 2017 р., що підвищує рівень механізації та автоматизації праці на підприємстві.

Інша ситуація із фондівіддачею за цей період, вона зменшилася з 3,26 у 2017 році до 2,73 у 2019 році. Це свідчить про зниження ефективності використання основних засобів виробництва на АТ «Гідросила».

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності як на 2017 рік (0,07), так і на кінець періоду (0,038) є нижчим за нормативне. Оскільки коефіцієнт абсолютної ліквідності складає 0,07 то підприємство на початок періоду спроможне погасити 7% поточної заборгованості за рахунок наявних грошових коштів. На кінець періоду значення цього коефіцієнта зменшилося та становило 0,038, що свідчить про можливість підприємства погасити в 0,038 рази більше своїх поточних зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів.

За період з 2017 по 2019 рр. переважна більшість показників фінансової стійкості підприємства не відповідають своєму нормативному значенню, але більшість показників ділової активності навпаки відповідають нормативному значенню. Із отриманих показників можна говорити про погіршення фінансової стійкості підприємства: коефіцієнт автономії зменшився на 0,01

пунктів, тобто збільшилася залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування; коефіцієнт фінансової залежності відповідно збільшився на 0,01 пунктів; коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу у 2019 році дорівнює 0,37, що вказує на недостатній обсяг власного капіталу, але в 2018 р. він був меншим та дорівнював 0,35; коефіцієнт концентрації залученого капіталу збільшився на 0,014 пунктів; коефіцієнт фінансової стійкості зменшився на 0,87 пунктів та не відповідає своєму нормативному значенню.

Зважаючи на недостатній обсяг власних оборотних коштів підприємства та не відповідність більшої частини основних коефіцієнтів фінансової стійкості нормативним значенням, можна зробити висновок про незадовільний фінансовий стан підприємства.

Ділова активність підприємства в цілому задовільна, про свідчать показники ділової активності за період з 2017 по 2019 рік: коефіцієнт обороту активів збільшився на 0,141 пунктів; коефіцієнт обороту оборотних засобів збільшився на 0,1 пунктів тощо.

У 2019 р. порівняно з 2017 р. відбулося погіршення всіх показників рентабельності підприємства, зокрема, рентабельності капіталу (активів) за чистим прибутком, рентабельності власного капіталу та рентабельності продажів.

РОЗДІЛ 3. АНТИКРИЗОВА ПРОГРАМА ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Сутність антикризової програми підприємства.

Застосування сучасних методів при розробці програми.

Антикризова програма – являє собою цілеспрямовано розроблений внутрішній документ підприємства, в якому детально та систематизовано за розділами описано перелік та послідовність заходів за допомогою яких підприємство має долати кризове становище. Пункти програми є керівництвом до дії для всіх підрозділів підприємства - планом дій для досягнення загальної мети.

Основна ціль антикризової програми : скорочення витрат та підтримання поточного оборотного капіталу на рівні, необхідному для виконання зобов'язань за контрактами, та поновленні нормальної роботи підприємства.

Основні напрямки дії: виконати аналіз стану виробничих активів, оптимізувати структуру витрат підприємства та принципи управління оборотним капіталом, виявити можливості для оптимізації в усіх напрямках діяльності.

Ключова порада: перед початком дій необхідно провести ретельну роз'яснювальну роботу з персоналом.

Антикризова програма – документ глобальний оскільки розробляється в цілому по підприємству. Не є виключенням розробка таких програм для окремих підрозділів підприємства з метою концентрації уваги на їх діяльності.

Підґрунтям для розробки такої програми є попередньо проведенні діагностичні та аналітичні дослідження, а саме:

- аналіз фінансового стану та загрози банкрутства підприємства;
- аналіз стану виробничих потужностей;

- діагностика якості роботи маркетингу підприємства;
- аналіз кадрового складу організації, та інше.

Антикризова програма повинна бути узгоджена із власниками підприємства, так як деякі заходи з відновлення дієздатності та платоспроможності можуть йти в розріз з їх інтересами та баченням розвитку підприємства у до кризовий стан.

Антикризова програма має відповідати таким вимогам:

- містити заходи фінансового оздоровлення та відновлення працездатності підприємства;
- відповідати загальній стратегії підприємства, узгоджена з власниками, керівниками та персоналом підприємства;
- не йти в розріз із інтересами фінансових партнерів оскільки може бути нагальна потреба у залученні додаткових зовнішніх фінансових ресурсів для виходу підприємства із кризи;
- декларувати цілі, що мають як кількісні так і якісні показники та можуть бути контрольовані;
- складатися з рішень, які мають за ціль усунути проблеми та зберегти підприємство;
- містити чіткі завдання для підрозділів підприємства відповідно до їх структурного розташування, функціональних обов'язків та містити реальні строки їх виконання;
- прогнозувати очікувані результати від заходів та реальні терміни їх досягнення.

З метою організації послідовних та прозорих дій антикризова програма має складатися із декількох етапів.

Перший етап. Охарактеризувати поточний кризовий стан підприємства, його причини, проблеми що виникли, які необхідно вирішити.

Другий етап. На цьому етапі необхідно визначити цілі антикризових заходів, кількісні та якісні ознаки цільового стану підприємства, у системі

цільових (планових) показників, які в подальшому підлягають моніторингу для отримання зворотного зв'язку відносно виконання програми та дають визначають ступінь досягнення поставлених цілей).

Третій етап. Окреслення терміну тривання антикризового процесу (враховує часта необхідні ресурси).

Четвертий етап. Фактичний перелік запланованих антикризових заходів, з чіткою вказівкою їх змісту, виконавців та саме терміну виконання.

П'ятий етап. Бюджетування антикризової програми, виділення коштів на її втілення (у разі якщо для виконання заходів необхідні специфічні витрати).

Шостий етап. Планування фінансової діяльності підприємства на час виконання програми, з урахуванням обслуговування та погашення боргів, та руху грошових коштів.

Сьомий етап. Підготовка документу, що регламентує процедуру контролю за виконанням антикризової програми з боку власників, кредиторів та інших зацікавлених осіб, інформування персоналу підприємства. Описує повноваження контролюючої сторони.

Підбір антикризових інструментів здійснюється виходячи із:

- глибини кризового стану та етапу фінансової стабілізації (застосовуються методи оперативного, стратегічного чи тактичного механізмів);
- акцентують увагу на оперативних, довгострокових фінансових та інвестиційних методах, що застосовуються послідовно, у разі не отримання необхідного результату;
- розгруповують санаційні методи узгоджуючи їх із кількісними показниками загрози банкрутства.

Треба зазначити, що на сьогоднішні день кінцевий варіант набору антикризових заходів та послідовність їх застосування формується більше із поточного стану перебігу подій не завжди будучи обґрунтованими.

Однією із обов'язкових умов щодо формування антикризових заходів є розгляд альтернативних рішень до них. Такий підхід створює критичний підхід відносно складових антикризової програми та надає можливість вибрати оптимальне рішення для кожного із запропонованих для неї заходів.

Антикризова програма має відповідати певним принципам.

Перший. Антикризові заходи повинні відповідати цілям антикризового управління.

Другий. Орієнтовна на проблеми які необхідно розв'язати. Згідно з цим принципом антикризові заходи повинні викривати ці проблеми та передбачувати їх усунення.

Третій. Заходи антикризової програми повинні відповідати ресурсам які має підприємство.

Четвертий. Окреслення антикризових заходів терміном до початку ліквідаційних процедур, передбачених законодавством з банкрутства.

П'ятий. Обґрунтований підхід до визначення антикризових заходів, їх складових елементів, з урахуванням альтернативних рішень та передбаченням наслідків від впровадження антикризової програми.

Шостий. Застосування багатоваріантності розроблених програм, з наступною оцінкою прогнозів майбутніх результатів, їх порівняння, та вибору в підсумку оптимального рішення.

Сьомий. Професіональність підходів, експертів та виконавців.

Восьмий. Залучення групи фахівців, тобто колегиї з метою підвищення якості антикризової програми.

Дев'ятий. Максимальна результативність від антикризових заходів. Перевага надається антикризовим інструментам і заходам, з максимальною віддачою (приріст прибутку) на одиницю сукупних (прямих та опосередкованих) витрат, які безпосередньо пов'язані з їх підготовкою та проведенням.

Десятий. Оптимізація співвідношення антикризових заходів та ризику їх реалізації, з метою підвищення їх результативності.

3.2. Пропозиції із запобігання виникненню кризової ситуації на підприємстві.

3.2.1. Комплекс антикризових заходів.

Одним із варіантів комплексу антикризових заходів може бути наступний:

1) Використовуйте виробничі активи. Для вивчення їх стану необхідно провести інвентаризацію, із залученням технічних спеціалістів. Це дасть змогу виявити недостатньо завантажені, рухомі і нерухомі об'єкти, обладнання яке неефективно використовується або недостатньо завантажене.

Досить гарні напрацювання має контроль терміну знаходження неліквідів на складах підприємства. Якщо на приклад ТМЦ перебувають на складі строк більший ніж 1,5 терміну виробничого циклу це є приводом для уваги фінансово-економічних спеціалістів. Можливо варто зменшити кількість придбання такого товару (сировини).

До контролю використання активів можна віднести:

- моніторинг завантаженості технологічного обладнання підприємства з метою завантаження або реалізації незадіяного у виробництві обладнання, вивільнення виробничих площ;

- оптимізація діючих нормативів використання оснащення для всіх видів продукції що виготовляється, та інструменту щодо повторного використання існуючого замість придбання нового та реалізація незадіяного у виробництві;

- використання неліквідів при плануванні виробництва продукції, замість придбання нових.

Перераховані заходи із керування активами не тільки оптимізують їх, а і сприяють надходженню додаткових фінансових коштів.

2) Забезпечення стійкого зворотного зв'язку із персоналом.

Стимулювання подання пропозицій з покращення процесів, які відбуваються на підприємстві, економії ресурсів, коли фонд заохочувальних виплат є часткою заощаджених засобів.

3) Оптимізація витрат на персонал:

- оптимізація фонду оплати праці;
- оптимізація функціональних задач без яких підприємство може нормально працювати та випускати продукцію, вивільнення дублюючих робітників;
- скорочення робочої неділі до 4 робочих днів, введення режиму неповного робочого дня;
- організація дистанційної праці;
- зменшення документообігу на паперових носіях, збільшення використання електронного документообігу та засобів електронних комунікацій;
- відпуск бажаючих у неоплачувану відпустку;
- допоміжних робітників після додаткового навчання задіяти у основному виробництві (збирання, пакування);
- дозволити суміщення професій в умовах зниженого завантаження;
- оптимізація графіку планових відпусток для стабілізації розрахунків по відпусткам;
- виведення частини робітників із штату підприємства;
- в умовах жорсткої економії недопущення звільнення професіоналів;
- у разі недостатньої завантаженості робітників основного виробництва з метою упередження простоїв обладнання провести планово-попереджувальні роботи перед початком активного періоду діяльності підприємства.

4) Змінити підхід до керування обіговим капіталом:

- вирішити питання отримання податкової відстрочки, або кредиту;

- звернутися до фонду підтримки підприємництва для отримання субсидій на інвестиції, підтримки експортерів;
- перевести короткострокові зобов'язання у довгострокові;
- використайте можливість взяти кредити під заставу звільнених нерухомих об'єктів або земельних ділянок.

5) Співпраця з контрагентами:

- відтермінування платежів;
- реструктуризації дебіторської заборгованості;
- використання у якості розрахунків бартерних операцій (наприклад із неліквідами);
- відвантаження продукції на умовах попередньої оплати;
- виготовлення продукції тільки за попередніми замовленнями;
- введення санкцій по відношенню до боржників;
- проведення ABC-аналізу продукції з метою виявлення товарів із низькою маржою. Розглянути продукцію на предмет виявлення надлишкової якості, що підвищує собівартість виробів. Використовуйте при цьому підходи бережливого виробництва. Оцініть ефективність упаковки, доставки, складування продукції, проаналізуйте зовнішні і внутрішні транспортні витрати;
- розробка локальної програми по зниженню витрат, з обов'язковою мотивацією відповідальних осіб за пропозиції щодо поліпшення ситуації.

Одним із сучасних інструментів запобігання виникненню кризи на підприємстві є контролінг.

3.2.2. Застосування контролінгу як антикризової управлінської концепції.

Контролінг – належить до сучасних концепцій управління, є достатньо ефективною та гарантує підприємству тривалий термін існування на ринку.

У період промислового розвитку виникла нагальна потреба у нових концепціях управління, в умовах жорсткої конкурентної боротьби, необхідності запобіганню та подоланню криз.

Контролінг є однією із систем, що забезпечує стабільну роботу підприємства як в поточний період так і в майбутньому, та сприяє раціональному тактичному та стратегічному плануванню.

Не слід плутати контролінг з менеджментом, оскільки контролінг не приймає та не відповідає за прийняття управлінських рішень. Але контролінг активно використовує дані управлінського обліку як кінцеву аналітично-статистичну інформацію для управління.

Поява контролінгу пояснюється наступними причинами:

- зміна наголосу з контролювання минулих подій на аналізування майбутніх;
- швидке реагування на виклики сьогодення, поліпшення гнучкості підприємства;
- безперервне відстеження змін як внутрішнього так і зовнішнього середовищ;
- підвищення внутрішньої координації складних систем управління;
- значний інформаційний потік вимагає чіткого відбору необхідних даних, та побудови системи забезпечення управління інформацією;
- синтез різних сфер діяльності та знань.

У моделі планування антикризової стратегії підприємства перспективні методи контролінгу використовуються систематично, процесно-орієнтованим способом в циклі «визначення - вимір - розробка - аналіз - вдосконалення - контроль» (Додаток Л):

- визначення - формулювання параметрів потоку створення цінності, який передбачається удосконалювати;
- вимір - ідентифікація максимальних діапазонів прийнятності найважливіших параметрів і системи виміру відхилень цих параметрів;

- розробка - дизайн і специфікація продукту / процесу з орієнтацією на потреби клієнта;
- аналіз - аналіз розробки для визначення можливості своєчасного задоволення потреби замовників;
- вдосконалення - впровадження альтернативних варіантів процесу, які краще підходять для потреб внутрішніх і зовнішніх клієнтів і залишаються прийнятними для системи вимірювань;
- контроль - забезпечення стійкості поліпшень показників процесів, розробка системи моніторингу показників процесу і контрольних заходів (Додаток М).

Слід зазначити, що жодна модель, навіть найдосконаліша, не може все вичерпано описати, тому при розробці процесів стратегічної трансформації необхідно використовувати підхід системної інженерії, що охоплює організаційну динаміку в цілому. Системний аналіз грає ключову роль у вирішенні найбільш серйозних завдань управління процесами.

В підсумку головною метою контролю є направлення управління підприємством на досягнення поставлених цілей.

3.2.3. Використання SWOT-аналізу для запобігання кризи на підприємстві.

Приклади антикризових заходів вже були перераховані у цьому розділі вище, але можна застосувати додатковий інструмент - SWOT – аналіз.

Цей інструмент дуже популярний та доволі результативний, вважається таким, що не потребує великих затрат, та надає допомогу щодо виявлення внутрішніх та зовнішніх причин які впливають на життєдіяльність компанії.

Основою аналізу є чотири складові, які допомагають оцінити ефективність дій в організації:

- сильні, сторони організації, що є її перевагами;
- слабкі сторони організації, що є її недоліками;
- явні та приховані можливості організації, які можна використовувати як фундамент для майбутнього розвитку підприємства;
- все що може стати загрозою для розвитку компанії в короткостроковому та довгостроковому періодах.

Сама назва інструменту SWOT складається із заголовних букв слів, які означають: S – strength (сила), W – weakness (слабкість), O – opportunities (можливості), T – threats (загрози).

До сильних сторін АТ «Гідросила» можна з упевненістю віднести унікальні технології, які запроваджені на підприємстві. Це ливарне виробництво, термообробка, виготовлення шестерень із поверхнею зуба у формі евольвенти, металообробку за допомогою обробних центрів, доведення поверхонь деталей на вібро-галтовочних верстатів.

Головною проблемою сьогодення для підприємства (слабкою стороною) є відсутність необхідної кількості кваліфікованого персоналу.

До можливостей організації можна віднести закріплення своїх позицій на існуючих ринках, освоєння нових ринків, розробку нових продуктів та співпрацю з відомими брендами як у якості постачальників продукції під своїм брендом, так і вихід на міжнародні ринки використовуючи їх відомі торгові марки.

Загрозою для підприємства можуть виступати зміни мікро та макроекономічних показників, соціальні катаклізми. Саме з метою упередження або зменшення їх впливу на підприємство необхідно періодично, не рідше ніж раз у рік, робити SWOT-аналіз, навіть якщо стан підприємства є стабільним.

Застосування SWOT-аналізу допомагає в побудові внутрішньої та зовнішньої стратегії підприємства, маркетингу.

До того як почати застосування такого аналізу необхідно чітко уявляти цілі організації для розуміння місця знаходження компанії на ринку та впливу на неї різних факторів. Далі необхідно визначити пріоритети та розставити їх по ступені важливості.

Максимально достовірним та об'єктивним для бізнесу компанії такий аналіз роблять наступні п'ять правил:

1. Необхідно оцінювати не тільки загальну інформацію щодо продуктів, а й детальну інформацію по кожному з них окремо.
2. Чітко розуміти, що недоліки та переваги-це внутрішні фактори котрі можливо контролювати, а загрози та можливості є зовнішніми, та значно менше піддаються до управління ними.
3. Аналізувати інформацію у першу чергу з позиції її потенційного споживача.
4. Враховуючи, що такий вид аналізу не оперує точними даними, необхідно компенсувати їх наявністю чітких формулювань.
5. Окреслити методи усунення які є індивідуальними для кожного із визначених факторів ризику та недоліків. Відповідно для існуючих переваг та можливостей створити шляхи, що підсилюють їх позитивний ефект.

Висновки до розділу 3

У розділі розглянуто сутність антикризової програми підприємства, та запропоновані деякі заходи щодо запобігання виникненню кризи.

Існувати у ринкових умовах не маючи програми щодо профілактики кризових становищ у сучасному світі дуже ризиковано. Підприємство яке не приділяє цьому питанню належної уваги може лишитися як матеріальних активів так і втратити людські ресурси.

Важливо зазначити, що процедура аналізу стану підприємства, підбір та розробка антикризових заходів сприяють не тільки

запобігання виникненню кризового становища а й надають можливість побудувати програми розвитку організації на майбутнє.

Антикризові заходи стимулюють у персоналу творчий підхід до своєї роботи, виявляючи серед його загального складу людей найбільше лояльних до проблем колективу та підприємства взагалі. Наголошують на оперативному підході до організації та вирішення внутрішніх та зовнішніх питань.

Стосовно існуючого асортименту продукції підприємства, то антикризові заходи безумовно зосереджують увагу виробництва на якості продукції, що виготовляється. Стимулюють маркетологів до пошуку нових ринків збуту продукції, а конструкторів відповідно до розробки її нових моделей.

Застосування нових технологій, придбання та впровадження сучасного обладнання робить організацію конкурентно спроможною, стійкою до вимог ринку, привабливою для кваліфікованих спеціалістів, тим самим є частиною антикризової програми у частині запобігання виникненню кризи.

Серед запропонованих заходів є такі, які за рахунок оптимізації процесів оптимізують завантаженість персоналу перенаправляючи його зусилля на більш важливі процеси та ділянки. Оптимально використовуючи можливості людей паралельно даючи їм можливість додаткового заробітку.

Теорія антикризового управління підприємством відображає внутрішні відносини на підприємстві, їх взаємозв'язок із зовнішнім ринковим середовищем, містить методи та заходи щодо усунення кризи або запобігання її виникненню та є мікроекономічною категорією.

Основний зміст антикризового управління – це розробка та застосування комплексу заходів, які б упередили виникнення кризового становища, своєчасно діагностували його виникнення, та у разі виникнення сприяли його усуненню у найкоротший термін та з мінімальними негативними наслідками.

Серед основних принципів антикризового управління це швидке реагування на проблеми, застосування превентивних дій, постійний фінансовий моніторинг підприємства та наявність профілактичної антикризової програми по запобіганню та усуненню кризи.

Вибір методик аналізу стану підприємства серед існуючих в сьогоденні на пряму залежить від тих цілей які ставить перед собою підприємство. До перерахованих вище можна додати оцінку стану зовнішнього середовища яке безумовно впливає на підприємство, прогноз його майбутнього стану.

В підсумку дуже важливо розуміти, що криза є можливістю для перевірки міцності компанії, погляду на буденний стан речей під іншим кутом, шансом зробити звичні речі по іншому.

Перед початком змін дуже важливим є роз'яснення їх необхідності колективу, що безумовно призведе до чітких та злагоджених дій.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання роботи було окреслено поняття кризи, розглянуто циклічність їх виникнення, методи, етапи, та функції антикризового управління підприємством. Зазначено сутність та види діагностики підприємства у кризовому стані.

З метою практичного застосування та розробки пропозицій щодо запобігання кризовому стану було виконано аналіз та оцінку фінансового стану АТ "Гідросила" за період з 2017 по 2019 роки.

Актуальність обраної теми очевидна, оскільки існуючий стан політичних та економічних відносин у світі як ніколи є напруженим, що звісно може провокувати різні політичні та соціально-економічні кризи.

Отже вміння їх керувати підприємством у таких випадках, а ще більше вміння прогнозувати та упереджувати їх виникнення є дуже важливим.

Щодо саме методів та технологій управління підприємством у кризовій ситуації які можна застосовувати, то тут існують певні напрацювання, а які з них застосовувати залежить від цілей поставлених перед підприємством.

В процесі виконання роботи розглянуто різновиди існуючих криз, типів факторів що на їх впливають, окреслено явище їх циклічності.

Одним із способів діагностування підприємства є аналіз його фінансового стану.

Сама антикризова програма складається із декількох етапів, та повинна бути комплексним заходом.

У разі, якщо організація яка перебуває у кризовому стані сама неспроможна її вирішити тоді вступають до дії вже відпрацьовані алгоритми.

Це може бути створення та залучення до виводу підприємства із важкого становища тимчасової адміністрації, санація, банкрутство тощо.

Розглянуто етапи процесу формування антикризової стратегії, та стадії кризової ситуації.

Як один із методів дослідження було застосовано аналіз та оцінку фінансової діяльності АТ «Гідросила» за 2017-2019 роки.

У процесі виконання розрахунків були виявлені відхилення від нормативних показників, що характеризують фінансовий стан підприємства а також дають направлення для розробки заходів, що корегують його.

Отже у результаті виконаних розрахунків у період з 2017 по 2019 роки у діяльності АТ «Гідросила» відбулось зменшення чистого доходу та відповідно чистого прибутку від реалізації продукції підприємства, але на фоні цих подій підприємство розширило свою господарську діяльність про що свідчить збільшення валюти балансу, розміру основних фондів, та зріст фондоозброєності підприємства, що є позитивним моментом.

Можна відмітити зниження фондівіддачі, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів виробництва, на підприємстві, та незначне зниження фінансової стійкості підприємства.

Ділова активність підприємства в цілому задовільна, про це свідчать показники ділової активності за період з 2017 по 2019 рік, збільшення коефіцієнту обороту активів, та коефіцієнту обороту оборотних засобів.

В цілому АТ «Гідросила» на даному етапі свого розвитку не є підприємством якому загрожує кризовий стан у короткостроковому періоді. Але, враховуючи певні соціально-економічні та політичні події, що відбуваються у світі, з метою упередження виникнення кризового стану необхідно розробити та впровадити запобіжні заходи.

Найважливішим для даної роботи є те, що розглянута теоретична частина та виконані розрахунки надають можливість зрозуміти наявний стан справ на підприємстві, окреслити та запропонувати варіанти антикризових заходів, що сприяють упередженню виникнення кризи, та сформувані план дій керівництва як у короткостроковій так і у довгостроковій перспективі.

Запропоновані заходи дають змогу зосередитись на організації, процесів, оптимізації активів, стратегії управління персоналом, економією

та стимулюванням грошового потоку організації. Є індикатором психологічної стійкості колективу, лояльності підлеглих інтересам підприємства, стимулюють появу та надходження креативних пропозицій та рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Черногорова К.А. Аналіз концепту «Кризис підприємства»: Видано у квітні 2016, "Економічні науки". [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://research-journal.org/economical/analiz-koncepta-krizis-predpriyatiya/>
2. Большаков А.С.. Антикризове управління: фінансовий аспект. — СПб.: СПбГУП. — 132 с. 2005.
3. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни Антикризове управління підприємством Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2016.
4. Диагностика кризисного состояния предприятия как оценка масштабности кризиса Журнал «Молодой учёный», Сентябрь, 2011р. №9(32).
5. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 1 (52). – 2012. В. М. Маховка Процес, методи та функції антикризового управління на підприємстві.
6. Демідовець В. П. канд. екон. наук, доцент (БГТУ) Стратегії антикризового управління підприємством та механізм їх реалізації Труды БГТУ. Экономика и управление. 2010. № 7.
7. Евсюкова М.А. Аналіз діючих методик оцінки кризового стану підприємства.
8. Диагностика кризового стану у процесі управління організацією. [Електронний ресурс]. Режим доступу: edu.kpfu.ru/pluginfile.php/101729/mod_resource/content/1/Лекция%203.Диагностика%20кризисного%20состояния%20в%20процессе%20управления%20организацией.pdf
9. Щербаков Д.С. Стратегічна трансформація підприємства в умовах кризи Наука №4, 2011.

10. Електронний архів (інституційний репозитарій) КНЕУ [Електронний ресурс].
Режимдоступу:http://lib.kneu.edu.ua/ua/elektr_res/irkneu/.

11. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства [текст] : навч. посіб. / Г.В. Савицька. – 3-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2007. – 668 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

12. Багров В.П. Економічний аналіз [текст]: навч. посіб. / В.П. Багров, І.В. Багорова. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 160 с.

13. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу [текст]: навч. посіб. / В.М. Івахненко. – 5-тє вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2006. – 261 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

14. Михайлова Г.В. Финансовый анализ при формировании учетных процессов в малом предпринимательстве [текст] : Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12. / Г.В. Михайлова. – Ставрополь, 2005. – 168 с.

15. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/encyclo/index.html>.

16. Боровських Н. В. Конкурентні стратегії [текст]: методологія формування і розвитку / Н. В. Боровських // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 37-49.

17. Максимов О., Воронов К. Финансовый анализ. Некоторые положения методики / О. Максимов, К Воронов :

[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.iteam.ru/publications/finances/section_30/article_817/.

18. Зеркалов Д. В., Арламов О. Ю. Соціальні проблеми сталого розвитку Електронний ресурс : Монографія.— К.: Основа, 2013. – 562 с.

19. Уманців Ю. М. Механізм економічної політики [текст] : навч. посіб. / Ю. М. Уманців, О. І. Мінняло. – Івано-Франківськ : Місто НВ, 2010. – 436 с.

20. Печкобей О. Ю. Механизм регулирования риска в системе управления предприятием : дис.... Канд. Экон. Наук : 05.13.10. Санкт-

Петербургская государственная инженерно-экономическая академия. СПб., 1998. 162 с.

21. Бабич А. О. Формування концепції державного антикризового управління в Україні / А. О. Бабич. // Державне будівництво. – 2009. - № 1. – С.1-6

22. Бажал Ю. М. Теорія соціально-технологічного укладу і сучасне державне антикризове управління/ Ю. М. Бажал // Формування ринкової економіки : зб. Наук. Пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. Нац. Екон. Ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. Ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. Вип.:

23. Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. Конф., 14-15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 13-15. 4. Безверхнюк Т. М. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування предметного поля [Електронний ресурс] / Т. М. Безверхнюк, І. А. Сенча, Т. В. Сивак // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія : Державне управління. – 2014. – Вип. 2. – С. 23-29. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNUCZUDU_2014_2_6

24. Бігунов-Новіков Л. Ю. Інституціональна теорія циклічності економічного розвитку та інституційні причини кризи другої половини 2008 року / Л. Ю. Бігунов-Новіков // Формування ринкової економіки : зб. Наук. Пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. Нац. Екон. Ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. Ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. Вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. Конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 15-18.

25. Копа М.В. Узагальнення підходів до визначення сутності антикризового управління / М.В. Копа // Управління ризиком. – 2010. – № 21. –С. 164-166.

26. Бодров В. Г. Антикризове управління національною економікою в умовах глобальних ризиків / В. Г. Бодров // Формування ринкової економіки : зб. Наук. Пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. Нац. Екон. Ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. Ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. Вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. Конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 19-23.

27. Бойко О. О. Формування концепції антикризового менеджменту / О. О. Бойко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2010. – Вип. 40. – С. 179-185.

28. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління як визначальна передумова розвитку сучасного підприємства / І. В. Кривов'язюк // Економіка та держава. – 2011. - № 12. – С. 43-47.

29. Будкін В. С. Антикризова політика в регіоні Співдружності незалежних держав / В. С. Будкін // Формування ринкової економіки : зб. Наук. Пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. Нац. Екон. Ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. Ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. Вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. Конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 25-29.

30. Бурий С. А. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу : Монографія. – Хмельницький : ТОВ «Тріада-М», 2006. – 93 с

31. Мехович С. А. Сутність антикризового управління підприємством / С. А. Мехович, А. О. Костенко // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. – 2011. - № 5. – С. 45-48.

32. Бурлай Т. В. Антикризове регулювання ЄС у контексті завдань економічної конвергенції його країн-учасниць / Т. В. Бурлай // Формування ринкової економіки : зб. Наук. Пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ

«Київ. Нац. Екон. Ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. Ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. Вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. Конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 29-32.

33. Мельниченко О. А. Антикризова політика держави: сутність та пріоритетні напрями / О. А. Мельниченко // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 2. – С. 17-24.

34. Головін Р. Г. Особливості реалізації заходів державного Антикризового управління в провідних країнах світу / Р. Г. Головін. // Державне управління: теорія та практика. – 2013. - № 1. – С.1-8

35. Гризунова Е. В. Тетчеризм як «економічне диво» Великобританії [Текст] // Актуальні питання економічних наук: матеріали II міжнар. Наук. Конф. (Уфа, квітень 2013). – Уфа: Літо, 2013. – С. 1-3.

36. Камнева А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві / А. В. Камнева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. – 2014. - № 4. – С. 15–27.

37. Грошово-кредитні засоби регулювання економіки [Текст]: монографія / за заг. Редакцією д-ра екон. Наук Л. В. Кривенко ; [Л. В. Кривенко, О. М. Дутченко, М. І. Синюченко та ін.]. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. – 210 с.

38. Длугопольський О. В. Модель PPPS як прогресивний механізм антикризового управління національною економікою (досвід Великобританії) / О. В. Длугопольський // Формування ринкової економіки : зб. Наук. Пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. Нац. Екон. Ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. Ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. Вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. Конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 39-43.

39. Єфремов Д. П. Українська криза в світлі теорії периферійного розвитку / Д. П. Єфремов // Формування ринкової економіки : зб. Наук. Пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. Нац. Екон. Ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. Ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. Вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. Конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 46-49.

40. Маркетинг в антикризовому менеджменті : конспект лекцій / укладачі: Ю. М. Мельник, О. О. Міцура. – Суми : Сумський державний університет, 2012. – 116 с.

41. Пічугіна Т. С. Розвиток кризи: послідовність та особливості управління на підприємстві / Т. С. Пічугіна, Л. Д. Забродська, Г.І. Забродська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – Вип. 2. – С. 228-240.

42. Жекало Г.І. Політико-інституційні механізми регулювання політичних конфліктів в Україні [Текст] : автореф. Дис. ... канд. Політ. Наук : 23.00.02 / Жекало Ганна Іванівна ; Львів. Нац. Ун-т ім. Івана Франка. – Львів, 2016. – 20 с.

43. Зверяков О. М. Антикризове управління у забезпеченні фінансової Стійкості банків [Електронний ресурс] / О. М. Зверяков // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Вип. 4. – С. 39-43. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2012_4_8

44. Ліповська С.О. Антикризове управління в системі протидії деструктивних інформаційних впливів [Текст] / С.О. Ліповська // Горизонти суспільних трансформацій на шляху до подолання системної кризи сьогодення. Матеріали ХІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та аспірантів «Дні Науки ФСП» (20-21 квітня 2016 р.). / Укладачі:

Мельниченко А.А., Федорова І.І., Виселко І.В., Пряміцин В.Ю. /-К.:ТОВ НВП «Інтерсервіс», 2016.-244с. С.186-187.

45. Орловська О.В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання./ Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірник наук.-техн. Праць.- Львів: РВВ НЛТУ України.-2015.-Вип. 25.2. – С.197- 202.

46. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту / Віра Рубан // Галицький економічний вісник, — Т. : ТНТУ, 2015. — Том 48. — № 1. — С. 109-114.

47. Рубан В. М. Інструменти антикризового управління / В. М. Рубан // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. Наук.-практ. Конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. – С. 31-33.

48. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління [Електронний ресурс] / Н. В. Сапа // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2009. – Вип. 38. – С. 106- 116. – Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpgvzdia_2009_38_13

49. Сушко Н.А. Разработка индикаторов определения кризисного состояния (на примере отрасли) / Н.А.Сушко // Вчені записки університету «Крок»: науково-практичний журнал. – Київ: КРОК, 2013. – вип. 34. – С. 100-108.

50. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання: аналіт. Доп. / Я. А. Жаліло, К. А. Кононенко, В. М. Яблонський [та ін.]; за заг. Ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2014. – 132 с.

51. Хаустова В. Є. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці / В. Є. Хаустова, П. В. Проноза. // Світова економіка та міжнародні відносини. – 2011. – №4. – С. 13–23.

52. Торб'як М. П. Регіональна інвестиційна політика у контексті державних антикризових заходів / М. П. Торб'як // Формування ринкової економіки : зб. Наук. Пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. Нац. Екон. Ун-т ім. В. Гетьмана» ; редкол.: О. О. Беляєв (відп. Ред.) [та ін.]. – Київ : КНЕУ, 2010. – Спец. Вип.: Державне антикризове управління національною економікою: світовий досвід та проблеми в Україні : матеріали наук. Конф., 14–15 квіт. 2010 р. / [редкол.: І. Й. Малий (голова) та ін.]. – С. 447-449.

ДОДАТКИ

Рис. А.1.1 Класифікація методів діагностики кризового стану
(за ознакою формального методичного підходу)

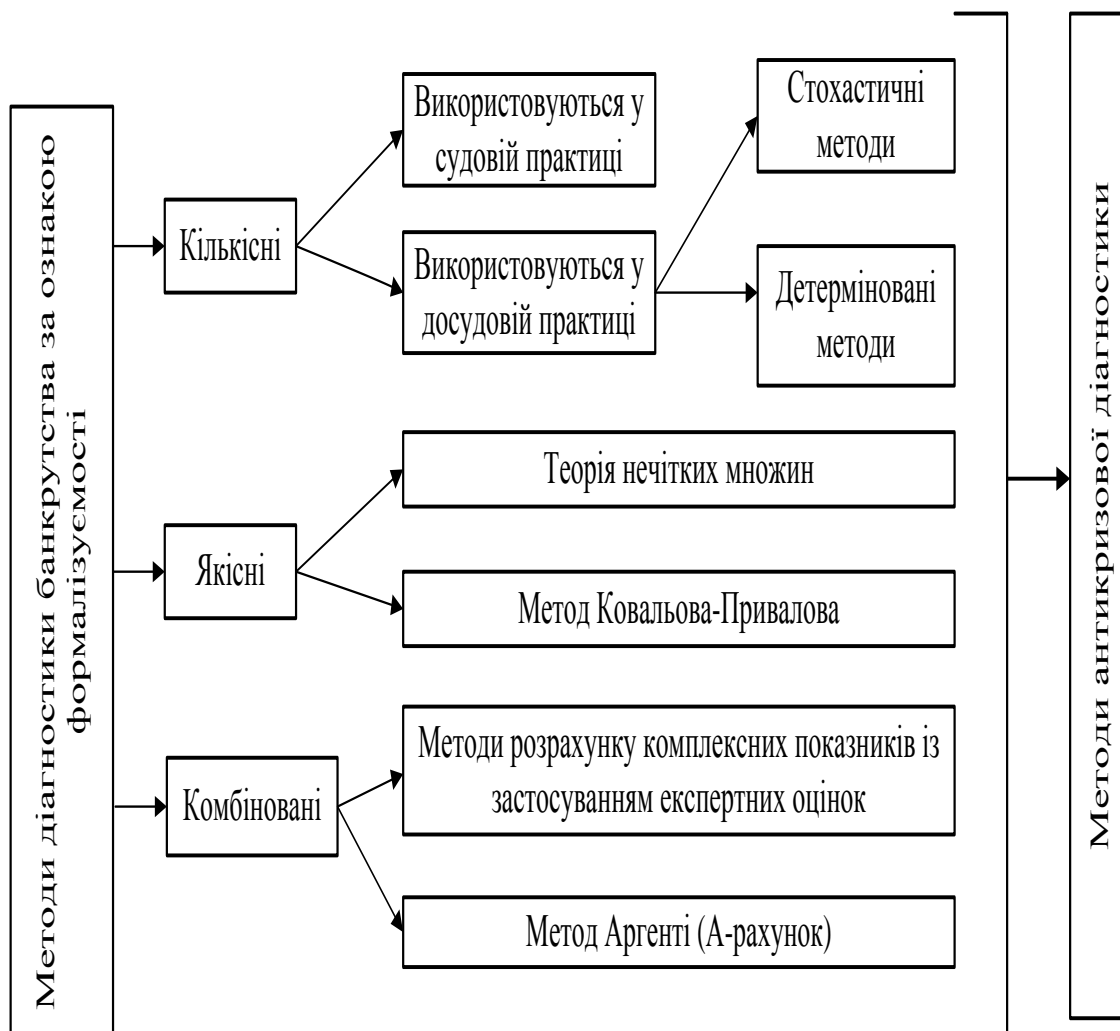


Рис. Б.1.1 Діагностика кризових ситуацій та стану банкрутства

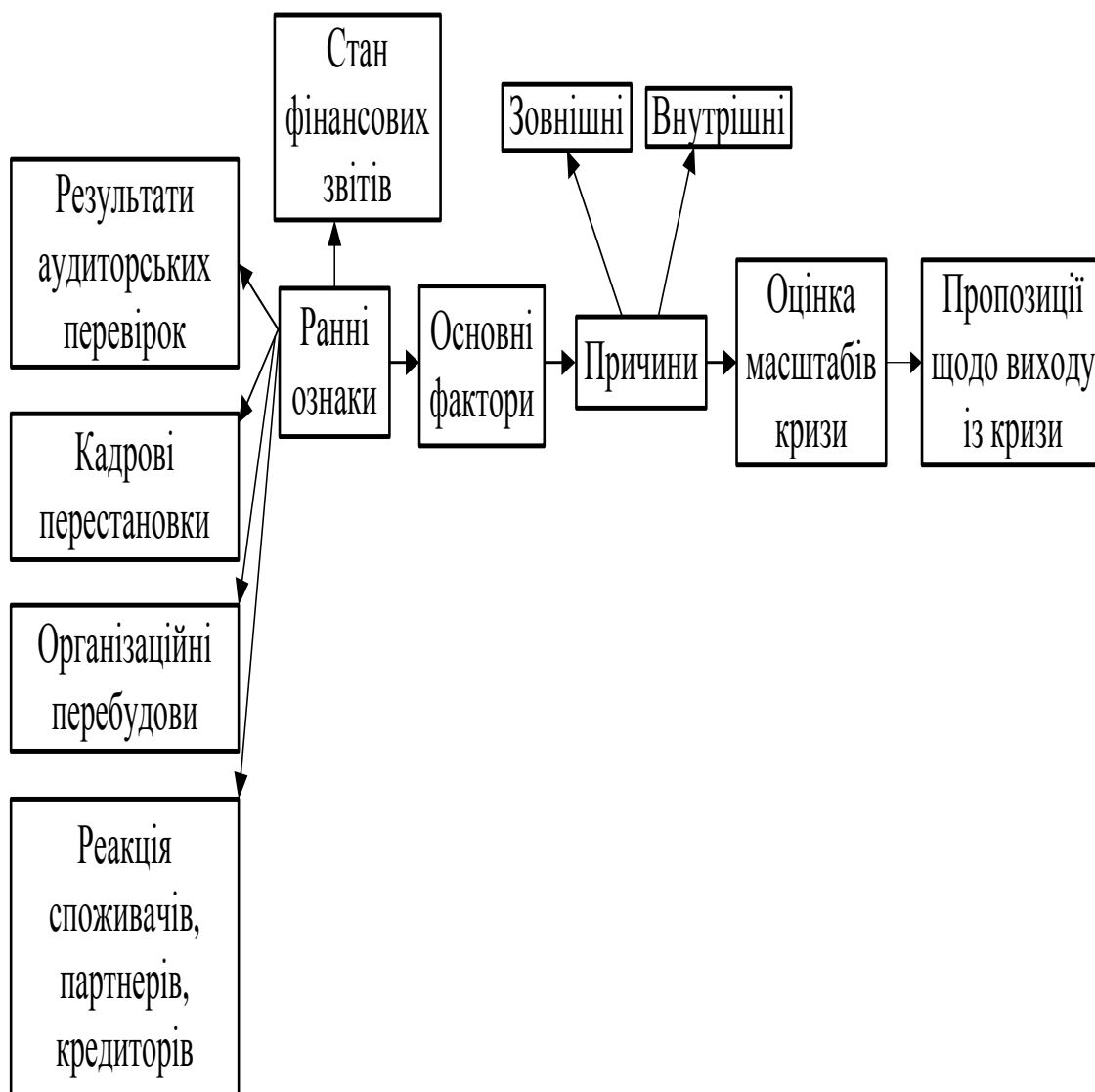
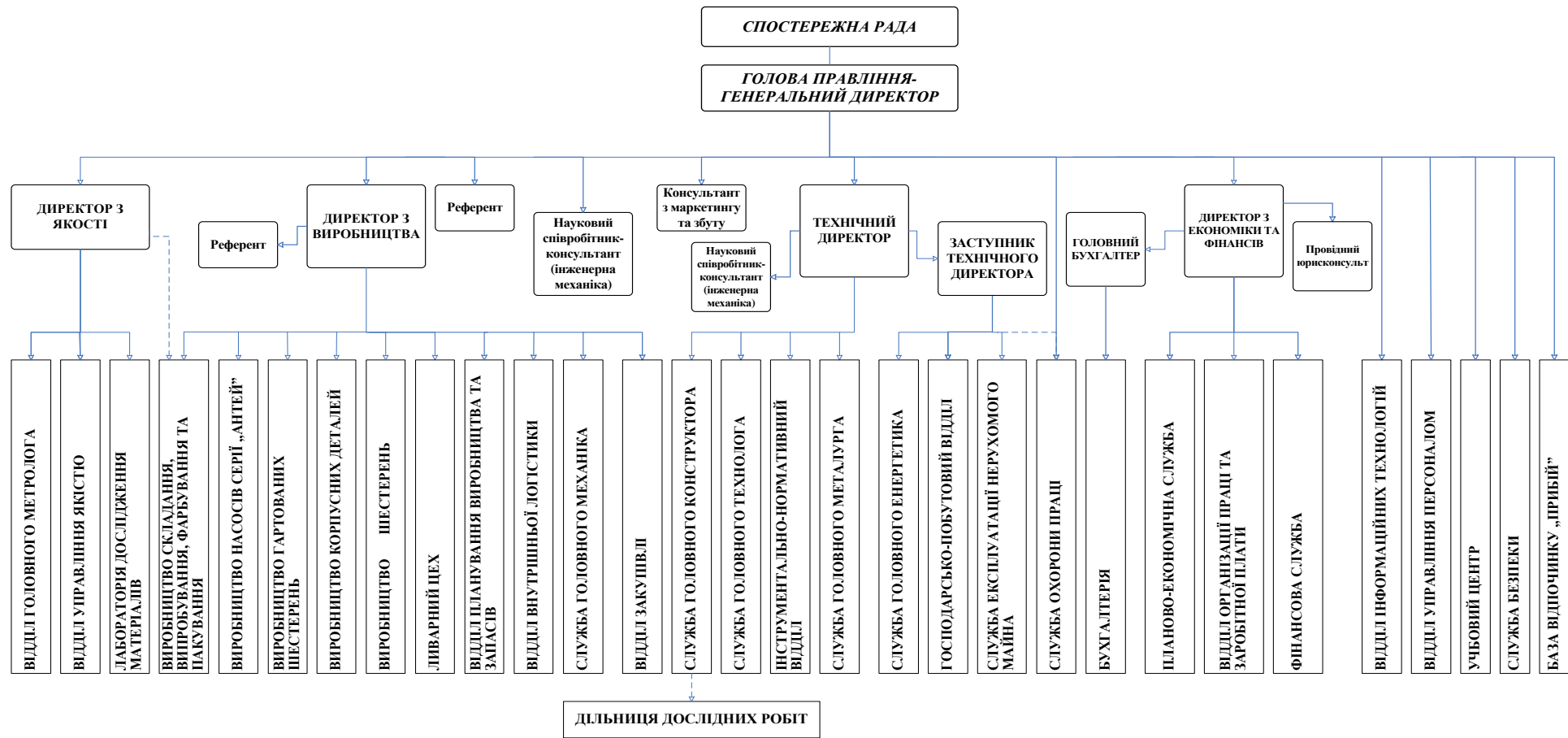


Рис. В.1.1 Організаційна структура управління АТ «Гідросила»



Додаток Д

Рис. Д.1.1 Бухгалтерська звітність Баланс 2017 рік. Форма №1 (Актив)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство **Публічне Акціонерне Товариство "Гідросила"** Дата (рік, місяць, число) 2018 | 01 | 01
 Територія **КІРОВОГРАДСЬКА** за ЄДРПОУ 05786100
 Організаційно-правова форма господарювання **Акціонерне товариство** за КОАТУУ 3510136300
 Вид економічної діяльності **Виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування** за КОПФГ 230
 Середня кількість працівників **1 128** за КВЕД 28.12

Адреса, телефон **вулиця Братиславська, буд. 5, м. КІРОВОГРАД, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25006** 391101
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2017** р.

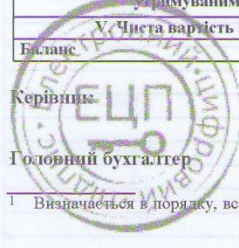
Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 638	4 691
первісна вартість	1001	5 883	8 647
накопичена амортизація	1002	3 245	3 956
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18 026	42 192
Основні засоби	1010	158 639	159 931
первісна вартість	1011	363 364	389 223
знос	1012	204 725	229 292
Інвестиційна нерухомість	1015	31 238	34 524
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	47 120	52 205
Знос інвестиційної нерухомості	1017	15 882	17 681
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11 476	11 405
інші фінансові інвестиції	1035	31	31
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	52	52
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	222 100	252 826
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	61 888	76 288
Виробничі запаси	1101	24 597	31 541
Незавершене виробництво	1102	11 861	15 413
Готова продукція	1103	25 430	29 334
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	74 971	98 160
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	10 057	10 724
з бюджетом	1135	5 914	12 813
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	803	1 160
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 251	4 003
Готівка	1166	6	4
Рахунки в банках	1167	2 245	3 999
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Додаток Д

Рис. Д.1.2 Бухгалтерська звітність Баланс 2017 рік. Форма №1 (Пасив)

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50 000	50 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	11 525	11 472
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	286 050	337 103
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	347 575	398 575
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	500
Довгострокові забезпечення	1520	452	768
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	452	1 268
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	9 900
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	15 208	24 878
розрахунками з бюджетом	1620	1 618	2 951
у тому числі з податку на прибуток	1621	883	1 791
розрахунками зі страхування	1625	675	1 212
розрахунками з оплати праці	1630	2 858	4 807
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	9 279	11 907
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	319	476
Усього за розділом III	1695	29 957	56 131
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	377 984	455 974

Керівник:  ЕЦП Засінець Є.Г.
 Головний бухгалтер: ЕЦП Бідна Г.І.

Засінець Євгеній Григорович
 Бідна Ганна Іванівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.




Додаток Д

Рис. Д.1.3 Бухгалтерська звітність Баланс 2017 рік. Форма №2 (Ч І)

Підприємство		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
Публічне Акціонерне Товариство "Гідросіла" (найменування)		2018 01 01		2018 01 01	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2017 р.		Форма №2 Код за ДКУД		1801003	
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	519 383	425 040		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестраховання	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(422 279)	(337 628)		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Валовий:					
прибуток	2090	97 104	87 412		
збиток	2095	(-)	(-)		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	56 761	36 738		
у тому числі:	2121	-	-		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-		
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	(21 233)	(15 701)		
Витрати на збут	2150	(23 874)	(19 395)		
Інші операційні витрати	2180	(54 925)	(38 661)		
у тому числі:	2181	-	-		
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	53 833	50 393		
збиток	2195	(-)	(-)		
Доход від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	10 014	-		
Інші доходи	2240	1 036	233		
у тому числі:	2241	-	-		
дохід від благодійної допомоги					
Фінансові витрати	2250	(3 416)	(1 999)		
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)		
Інші витрати	2270	(1 408)	(1 398)		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-		

Додаток Д

Рис. Д.1.4 Бухгалтерська звітність Баланс 2017 рік. Форма №2 (Ч II-IV)

Продовження додатка 2							
Фінансовий результат до оподаткування:							
прибуток	2290	60 059	47 229				
збиток	2295	(-)	(-)				
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(9 104)	(8 613)				
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-				
Чистий фінансовий результат:							
прибуток	2350	50 955	38 616				
збиток	2355	(-)	(-)				
II. СУКУПНИЙ ДОХІД							
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року				
1	2	3	4				
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-				
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-				
Накопичені курсові різниці	2410	-	-				
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-				
Інший сукупний дохід	2445	45	(50)				
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	45	(50)				
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-				
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	45	(50)				
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	51 000	38 566				
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ							
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року				
1	2	3	4				
Матеріальні затрати	2500	313 048	269 862				
Витрати на оплату праці	2505	96 404	65 099				
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 119	14 195				
Амортизація	2515	29 440	27 859				
Інші операційні витрати	2520	56 425	38 839				
Разом	2550	516 436	415 854				
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ							
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року				
1	2	3	4				
Середньорічна кількість простих акцій	2600	100000000	100000000				
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	100000000	100000000				
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,05096	0,03862				
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,05096	0,03862				
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;"> <div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> Кервник ЕЦП Засінець С.Г. </div> </div> </td> <td style="width: 50%; border: none; text-align: right;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> Засінець Євгеній Григорович </div> </td> </tr> <tr> <td style="border: none;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> Головний бухгалтер ЕЦП Бідна Г.І. </div> </td> <td style="border: none; text-align: right;"> <div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> Бідна Ганна Іванівна </div> </td> </tr> </table>				<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> Кервник ЕЦП Засінець С.Г. </div> </div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> Засінець Євгеній Григорович </div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> Головний бухгалтер ЕЦП Бідна Г.І. </div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> Бідна Ганна Іванівна </div>
<div style="display: flex; align-items: center;">  <div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> Кервник ЕЦП Засінець С.Г. </div> </div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> Засінець Євгеній Григорович </div>						
<div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> Головний бухгалтер ЕЦП Бідна Г.І. </div>	<div style="border-bottom: 1px solid black; padding-bottom: 5px;"> Бідна Ганна Іванівна </div>						

Додаток Д

Рис. Д.1.5 Бухгалтерська звітність Баланс 2018 рік. Форма №1 (Актив)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО
Код: _____

Дата (рік, місяць, число) 2019 01 01

Підприємство Акціонерне Товариство "Гідросила" за ЄДРПОУ 05786100

Територія КИРОВОГРАДСЬКА за КОАТУУ 3510136300

Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство за КОПФГ 230

Вид економічної діяльності Виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування за КВЕД 28.12

Середня кількість працівників 1 117

Адреса, телефон вулиця Братиславська, буд. 5, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КИРОВОГРАДСЬКА обл., 25006 391101

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **31 грудня 2018** р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

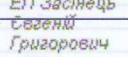
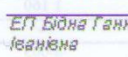
А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 691	4 179
первісна вартість	1001	8 647	8 955
накопичена амортизація	1002	3 956	4 776
Незавершені капітальні інвестиції	1005	42 192	22 181
Основні засоби	1010	159 931	189 629
первісна вартість	1011	389 223	440 088
знос	1012	229 292	250 459
Інвестиційна нерухомість	1015	34 524	37 061
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	52 205	56 820
Знос інвестиційної нерухомості	1017	17 681	19 759
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11 405	11 405
інші фінансові інвестиції	1035	31	31
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	52	52
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	252 826	264 538
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	76 288	88 881
Виробничі запаси	1101	31 541	32 321
Незавершене виробництво	1102	15 413	14 424
Готова продукція	1103	29 334	42 136
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	98 160	121 056
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	10 724	18 774
з бюджетом	1135	12 813	14 524
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 160	250
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 003	342
Готівка	1166	4	1
Рахунки в банках	1167	3 999	341
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Додаток Д

Рис. Д.1.6 Бухгалтерська звітність Баланс 2018 рік. Форма №1 (Пасив)

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	203 148	243 827
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	455 974	508 365

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50 000	50 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	11 472	11 412
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	337 103	347 736
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	398 575	409 148
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	500	400
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	500	400
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	9 900	57 605
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	24 878	19 962
розрахунками з бюджетом	1620	2 951	242
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 791	173
розрахунками зі страхування	1625	1 212	1 269
розрахунками з оплати праці	1630	4 807	5 228
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	11 907	12 874
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	768	893
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	476	744
Усього за розділом III	1695	56 899	98 817
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	455 974	508 365

Керівник		Засієць Євгеній Григорович
Головний бухгалтер		Бідна Ганна Іванівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

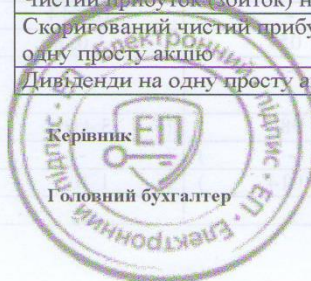
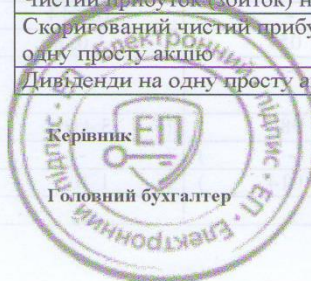
Додаток Д

Рис. Д.1.7 Бухгалтерська звітність Баланс 2018 рік. Форма №2 (Ч І)

Підприємство		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
Акціонерне Товариство "Гідросила"		2019 01 01		1801003	
(найменування)		за ЄДР		ДОКУМЕНТУВАНО	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)					
за		Рік 2018		р.	
				Форма №2 Код за ДКУД	
				1801003	
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ					
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	571 227	519 383		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестраховання	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(470 239)	(422 279)		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Валовий:					
прибуток	2090	100 988	97 104		
збиток	2095	(-)	(-)		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	37 460	56 761		
у тому числі:	2121	-	-		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-		
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	(22 689)	(21 233)		
Витрати на збут	2150	(27 516)	(23 874)		
Інші операційні витрати	2180	(65 322)	(54 925)		
у тому числі:	2181	-	-		
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	22 921	53 833		
збиток	2195	(-)	(-)		
Доход від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	-	10 014		
Інші доходи	2240	1 057	1 036		
у тому числі:	2241	-	-		
дохід від благодійної допомоги					
Фінансові витрати	2250	(5 980)	(3 416)		
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)		
Інші витрати	2270	(5 014)	(1 408)		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-		

Додаток Д

Рис. Д.1.8 Бухгалтерська звітність Баланс 2018 рік. Форма №2 (Ч II-IV)

Продовження додатка 2			
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	12 984	60 059
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(2 351)	(9 104)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	10 633	50 955
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(60)	45
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(60)	45
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(60)	45
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 573	51 000
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	356 339	313 048
Витрати на оплату праці	2505	116 330	96 404
Відрахування на соціальні заходи	2510	25 384	21 119
Амортизація	2515	30 623	29 440
Інші операційні витрати	2520	62 203	56 425
Разом	2550	590 879	516 436
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1000000000	1000000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1000000000	1000000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,01063	0,05096
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,01063	0,05096
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-
<p>Керівник  Засінець Євгеній Григорович</p> <p>Головний бухгалтер  Бідна Ганна Іванівна</p>			

Додаток Д

Рис. Д.1.9 Бухгалтерська звітність Баланс 2019 рік. Форма №1 (Актив)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО
05/20

Підприємство	Акціонерне Товариство "Гідросила"	Дата (рік, місяць, число)	2020	01	01
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА	за ЄДРПОУ	05786100		
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОАТУУ	3510136300		
Вид економічної діяльності	Виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування	за КОПФГ	230		
Середня кількість працівників	1 019	за КВЕД	28.12		
Адреса, телефон	вулиця Братиславська, буд. 5, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25006		391101		

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)	
на	31 грудня 2019 р.
Форма №1 Код за ДКУД	1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	4 179	3 535
первісна вартість	1001	8 955	9 041
накопичена амортизація	1002	4 776	5 506
Незавершені капітальні інвестиції	1005	22 181	20 918
Основні засоби	1010	189 629	179 501
первісна вартість	1011	440 088	447 367
знос	1012	250 459	267 866
Інвестиційна нерухомість	1015	37 061	42 983
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	56 820	66 183
Знос інвестиційної нерухомості	1017	19 759	23 200
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11 405	11 605
інші фінансові інвестиції	1035	31	31
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	52	52
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	264 538	258 625
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	88 881	96 135
Виробничі запаси	1101	32 321	41 283
Незавершене виробництво	1102	14 424	14 459
Готова продукція	1103	42 136	40 393
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	121 056	88 838
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	18 774	23 988
з бюджетом	1135	14 524	6 943
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	172
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	250	244
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	342	2 573
Готівка	1166	1	3
Рахунки в банках	1167	341	2 570
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

Додаток Д

Рис. Д.1.10 Бухгалтерська звітність Баланс 2019 рік. Форма №1 (Пасив)

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50 000	50 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	11 412	11 361
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	347 736	348 464
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	409 148	409 825
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	400	311
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	400	311
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	57 605	29 857
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	19 962	14 318
розрахунками з бюджетом	1620	242	1 427
у тому числі з податку на прибуток	1621	173	-
розрахунками зі страхування	1625	1 269	1 392
розрахунками з оплати праці	1630	5 228	5 310
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	12 874	13 285
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	893	1 255
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	744	366
Усього за розділом III	1695	98 817	67 210
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	508 365	477 346

Керівник	<i>ЕП Засінець Євгеній Григорович</i>	Засінець Євгеній Григорович
Головний бухгалтер	<i>ЕП Злотнікова Вікторія Ігорівна</i>	Злотнікова Вікторія Ігорівна

¹ Визначений в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Д

Рис. Д.1.11 Бухгалтерська звітність Баланс 2019 рік. Форма №2 (Ч I)

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	155 884	203 148
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	377 984	455 974

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	50 000	50 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	11 525	11 472
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	286 050	337 103
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	347 575	398 575
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	500
Довгострокові забезпечення	1520	452	768
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	452	1 268
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	9 900
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	15 208	24 878
розрахунками з бюджетом	1620	1 618	2 951
у тому числі з податку на прибуток	1621	883	1 791
розрахунками зі страхування	1625	675	1 212
розрахунками з оплати праці	1630	2 858	4 807
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	9 279	11 907
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	319	476
Усього за розділом III	1695	29 957	56 131
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	377 984	455 974

Керівник	<i>ЕЦП Засінець Є.Г.</i>	Засінець Євгеній Григорович
Головний бухгалтер	<i>ЕЦП Бідна Г.І.</i>	Бідна Ганна Іванівна

¹ Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Додаток Д

Рис. Д.1.12 Бухгалтерська звітність Баланс 2019 рік.

Форма №2 (Ч II-IV)

Продовження додатка 2			
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	1 086	12 984
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(358)	(2 351)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	728	10 633
збиток	2355	(-)	(-)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	(51)	(60)
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	(51)	(60)
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	(51)	(60)
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	677	10 573
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	297 537	356 339
Витрати на оплату праці	2505	118 466	116 330
Відрахування на соціальні заходи	2510	25 852	25 384
Амортизація	2515	32 214	30 623
Інші операційні витрати	2520	68 252	62 203
Разом	2550	542 321	590 879
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	1000000000	1000000000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1000000000	1000000000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,00007	0,01063
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,00007	0,01063
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-
<p>Керівник <u>Засінець Євгеній Григорович</u> Засінець Євгеній Григорович</p> <p>Головний бухгалтер <u>Злотнікова Вікторія Ігорівна</u> Злотнікова Вікторія Ігорівна</p>			

Додаток Ж

Таблиця Ж.1.1

Аналіз структури майна і джерел його отримання на АТ«Гідросила» за 2017-2019 рр.

Показники	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2017-2018 рр.			Відхилення 2018-2019 рр.			Відхилення 2017-2019 рр.		
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	+/-	%	Пунктів струк- тури	+/-	%	Пунктів структу- ри	+/-	%	Пунктів струк- тури
АКТИВ БАЛАНСУ															
Необоротні активи	252826,0	55,4	264538,0	52,0	258625,0	54,2	+11712,0	+4,6	-3,4	-5913,0	-2,2	+2,1	+5799,0	+2,3	-1,3
Оборотні активи	203148,0	44,6	243827,0	48,0	218721,0	45,8	+40679,0	+20,0	+3,4	-25106,0	-10,3	-2,1	+15573,0	+7,7	+1,3
РАЗОМ:	455974,0	100	508365,0	100	477346,0	100	+52391,0	+11,5	-	-31019,0	-6,1	-	+21372,0	+4,69	-
ПАСИВ БАЛАНСУ															
Власний капітал, цільове фінансування	398575,0	87,4	409148,0	80,5	409825,0	85,9	+10573,0	2,7	-6,9	+677,0	+0,2	+5,4	+11250,0	+2,8	-1,6
Зобов'язання	57399,0	12,6	99217,0	19,5	67521,0	14,1	+41818,0	72,9	+6,9	-31696,0	-31,9	-5,4	+10122,0	+17,6	+1,6
РАЗОМ:	455974,0	100	508365,0	100	477346,0	100,0	+52391,0	11,5	-	-31019,0	-6,1	-	+21372,0	+4,7	-

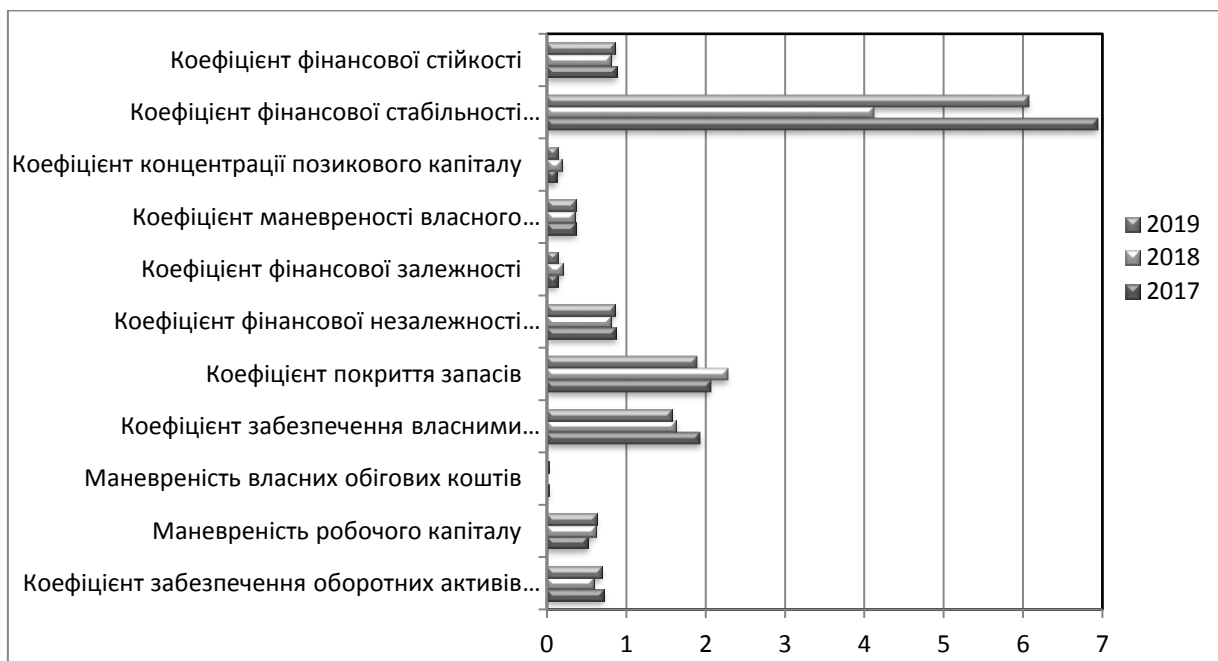
Додаток З

Таблиця 3.1.1

Показники оцінки фінансової стійкості підприємства за 2017-2019 рр.

№ з/п	Назва показника	Умовне позначення	2017	2018	2019	Відхилення, +/-		
						2017-2018	2018-2019	2017-2019
1	Власні обігові кошти (робочий, функціонуючий капітал), тис. грн.	P_k	147017	145010	151511	-2007	6501	4494
2	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$K_{\text{об.ак}}$	0,72	0,59	0,69	-0,13	0,1	-0,03
3	Маневреність робочого капіталу	$M_{\text{р.к}}$	0,52	0,61	0,63	0,09	0,02	0,11
4	Маневреність власних обігових коштів	$M_{\text{в.ак}}$	0,027	0,002	0,017	-0,025	0,015	-0,01
5	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	$K_{\text{об.в.ак}}$	1,93	1,63	1,58	-0,3	-0,05	-0,35
6	Коефіцієнт покриття запасів	$K_{\text{обор.зап.}}$	2,06	2,28	1,89	0,22	-0,39	-0,17
7	Коефіцієнт фін. незалежності (автономії)	$K_{\text{авт.}}$	0,87	0,80	0,86	-0,07	0,06	-0,01
8	Коефіцієнт фін. залежності	$K_{\text{фін.залеж.}}$	0,13	0,20	0,14	0,07	-0,06	0,01
9	Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	$K_{\text{ман.в.ак}}$	0,37	0,35	0,37	-0,02	0,02	0
10	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$K_{\text{конц.п.к}}$	0,13	0,19	0,14	0,064	-0,05	0,014
11	Коефіцієнт фін. стабільності (коефіцієнт фінансування)	$K_{\text{ф.с}}$	6,94	4,12	6,07	-2,82	1,95	-0,87
12	Показник фінансового левириджу	$K_{\text{фін.лев.}}$	0,003	0,001	0,0007	-0,002	-0,0003	0,0023
13	Коефіцієнт фін.ст.	$K_{\text{фін.ст.}}$	0,88	0,80	0,86	-0,08	0,06	-0,02

Рис. 3.1.1 Показники фінансової стійкості АТ «Гідросила»
за 2017-2019 рр



Додаток К

Таблиця К.1.1

Показники ділової активності (оборотності) підприємства за 2017-2019 р.р.

№ з/п	Назва показника	Умовне позначення	2017	2018	2019	Відхилення, +/-?		
						2017-2018	2018-2019	2017-2019
1	Оборотність активів (обороти), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	$K_{об. акт.}$	1,019	1,08	1,16	0,061	0,08	0,141
2	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти)	$K_{об. кошт.}$	2,37	2,32	2,47	-0,05	0,15	0,1
3	Період одного обертання обігових коштів (днів)	$T_{об.}$	151,9	155,17	145,75	3,27	-9,42	-6,15
4	Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)	$K_{об. зап.}$	6,81	5,11	3,65	-1,7	-1,46	-3,16
5	Період одного обороту запасів	$T_{об. зап.}$	52,86	70,45	98,63	17,59	28,18	45,77
6	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти)	$K_{об. д.з.}$	7,58	7,64	11,9	0,06	4,26	4,32
7	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	$T_{пог. д.з.}$	47,49	47,12	30,25	-0,37	-16,87	-17,24
8	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (оборотів)	$K_{об. кр.з.}$	9,87	6,67	6,88	-3,2	0,21	-2,99
9	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	$T_{пог. кр.з.}$	36,47	53,97	52,32	17,5	-1,65	15,85
10	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	$K_{об. в.к.}$	1,14	1,29	1,39	0,15	0,1	0,25

Додаток К

Рис. К.1.1 Показники ділової активності АТ «Гідросила» за 2017-2019 р.р.

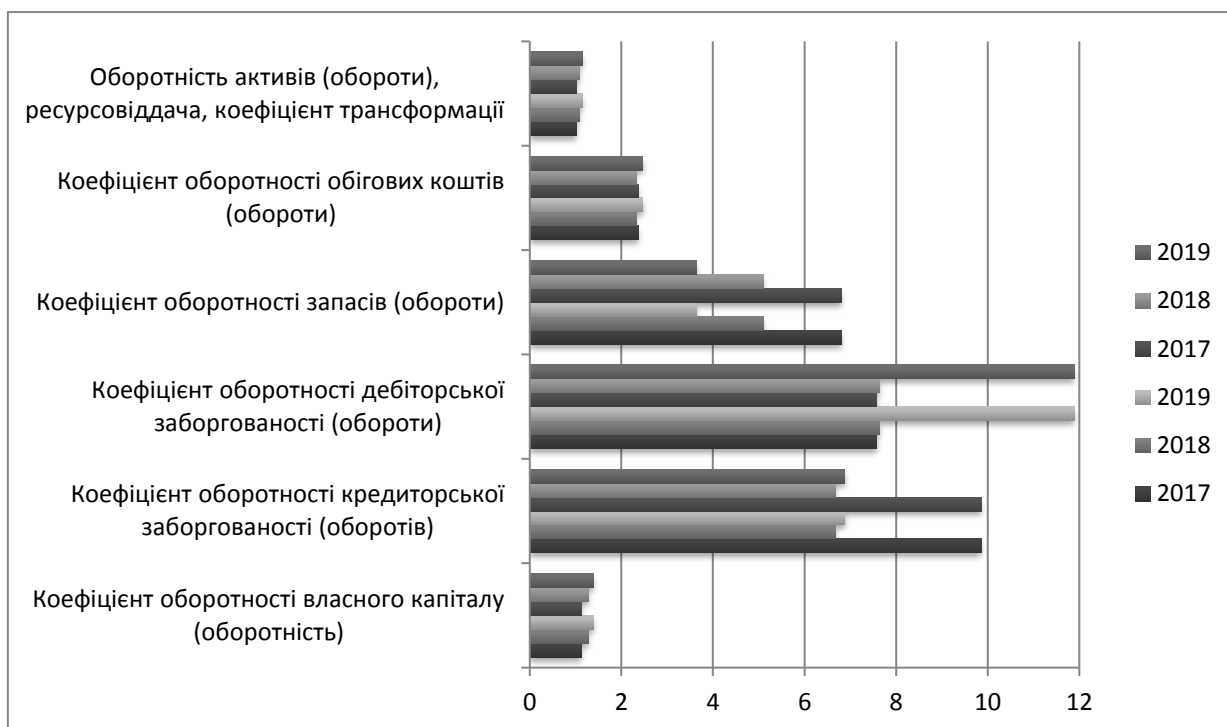
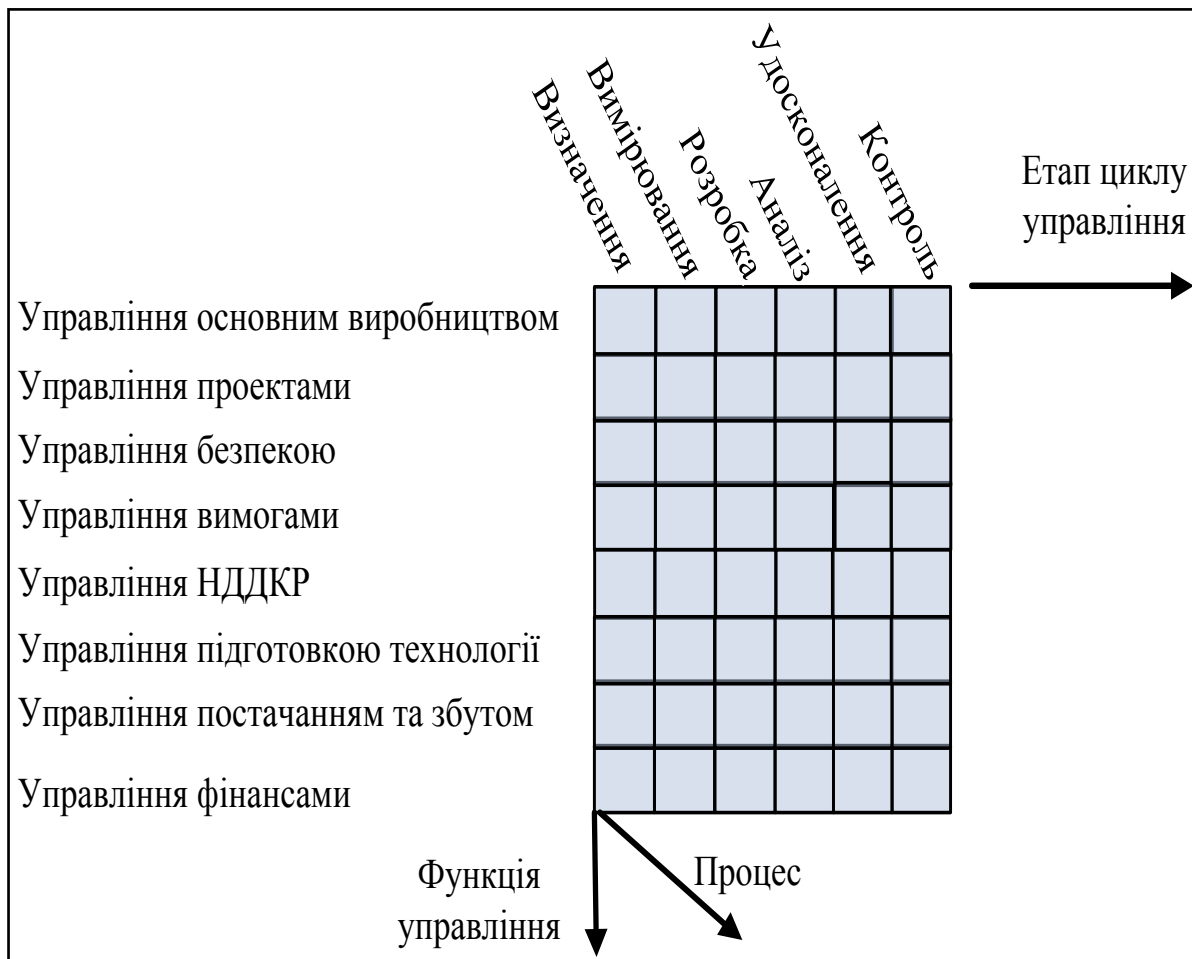


Рис. Л.1.1 Модель планування антикризової стратегії підприємства



Методологія контролінгу в моделі антикризової стратегії підприємства

Етап	Базовий метод контролінгу
Визначення	Ідентифікація робіт та проектів які додають / або не додають цінності Методи вибору проектів Оцінка результативності робіт, проектів Визначення пріоритетів процесів Статичні і динамічні методи розрахунків еталонне тестування
Вимірювання	Аналіз повторюваності процесів Розробка наборів метрик продуктивності Методи підвищення результативності експлуатації критичних технологій Статистичне управління процесами Фільтрація змінних для функцій процесів
Розробка	Стратегічний інженерний аналіз Методи взаємодії з клієнтами Методи розробки специфікацій Аналіз загальної ефективності роботи обладнання Робастне проектування Економетричні методи
Аналіз	Аналіз груп виробничих підрозділів Аналіз потоку процесів і обмежень Аналіз розривів у строках розробки нового продукту Метод аналітичної ієрархії Методи статистичного аналізу Ретроспективний і перспективний фінансовий аналіз
Удосконалення	Аналіз корисної вартості альтернатив Імітаційне моделювання Матричний метод вимірювання результативності інновацій Методи проектування та управління виробничих систем Методи мережевого планування і управління Економіко-математичні методи
Контроль	Аудит нових процесів і процедур Візуальний контроль процесів Графо-аналітичні методи Метод стратегічного управління по сильним та слабким сигналам Резонансний аналіз виробничих систем